

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

Кваліфікаційна робота

на тему: *«Розвиток методів управління витратами на підприємстві»*

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня «магістр»
групи ЕП-24-1м спеціальності
076 "Підприємництво та торгівля"
Стоюнін Максим Олегович
Керівник: к.е.н., доцент
Ільченко В.М.

Дніпро
2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

Освітній рівень магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

_____ д.е.н., проф. Жадько К.С.

«_____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Стоюніну Максиму Олеговичу

1. Тема магістерської дипломної роботи «Розвиток методів управління витратами на підприємстві»

керівник роботи Ільченко В.М., к.е.н., доцент

затверджена наказом університету «11» листопада 2025 р. № 952 кс

2. Термін здачі студентом закінченої дипломної роботи «12» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до магістерської дипломної роботи: Законодавчі, нормативні та інструктивні матеріали; періодичні видання; підручники та навчальні посібники; дані звітності ФОП ЛИТВИНЕНКО за 2022-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Теоретичні основи управління витратами підприємства, менеджмент витрат як один із напрямів забезпечення росту прибутку. Аналіз витрат підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства, впровадження заходів на підприємстві для підвищення рівня прибутковості.

5. Перелік графічного матеріалу:

класифікація факторів зміни собівартості продукції, структура витрат підприємства, фінансовий стан підприємства, динаміка основних видів операційних витрат, зміна структури елементного складу операційних витрат, обсяги чистого доходу від реалізації та інші довгострокові фінансові зобов'язання, відхилення статей основних активів, порівняння фактичного і прогнозних рівнів фінансового результату від операційної діяльності ФОП

Литвиненко.

6. Консультанти кваліфікаційної роботи

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|--------|----------------------------------|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1,2,3 | Ільченко В.М., к.е.н., доцент | | |

7. Дата видачі завдання «13» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів випускової роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1 | Вибір та погодження теми кваліфікаційної роботи | 13.10.2025 | <i>виконано</i> |
| 2 | Складання плану кваліфікаційної роботи | 20.10.2025 | <i>виконано</i> |
| 3 | Підбір літературних джерел, складання бібліографічного списку | 31.10.2025 | <i>виконано</i> |
| 4 | Написання вступу | 03.11.2025 | <i>виконано</i> |
| 5 | Написання першого розділу роботи | 17.11.2025 | <i>виконано</i> |
| 6 | Написання другого розділу роботи | 01.12.2025 | <i>виконано</i> |
| 7 | Написання третього розділу роботи | 15.12.2025 | <i>виконано</i> |
| 8 | Написання висновків | 22.12.2025 | <i>виконано</i> |
| 9 | Надання роботи науковому керівнику | 24.12.2025 | <i>виконано</i> |
| 10 | Підготовка доповіді до захисту кваліфікаційної роботи | 02.01.2026 | <i>виконано</i> |
| 11 | Одержання відгуку наукового керівника та рецензії | 05.01.2026 | <i>виконано</i> |
| 12 | Подання роботи на кафедрі | 12.01.2026 | <i>виконано</i> |

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Стоюнін М.О.
(прізвище та ініціали)

Ільченко В.М.
(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи «Розвиток методів управління витратами на підприємстві»

студент гр. ЕП-24-1м Стоюніна М.О.

Науковий керівник: Ільченко В.М., к.е.н., доцент

Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 106 сторінках, містить 18 таблиць, 13 рисунків, 8 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 35 найменувань.

Робота присвячена методам управління витратами на підприємстві, що дозволяє оптимізувати витрати, раціоналізувати бізнес-процеси і забезпечує більш ефективне функціонування підприємства в цілому. В роботі розглянута характеристика основних підходів до формування систем управління витратами, формування прибутку на основі витратного методу. Проведений аналіз структури та динаміки витрат ФОП Литвиненко, запропоновано напрямки підвищення ефективності діяльності, економічно обгрунтовано доцільність реалізації програми та заходи для підвищення рівня прибутковості.

**DEPARTMENT OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
UNIVERSITY OF CUSTOMS AND FINANCE**

ANNOTATION

Thesis «Development of cost management methods in the enterprise»

student EP-24-1m Stoyunin M.

Supervisor: Ilchenko V., assistant professor

Thesis consists of an introduction, four chapters, conclusions and suggestions. The work described in 106 pages, contains 18 tables, 13 figures, 8 pages of applications. Reference contains 35 items.

The work is devoted to methods of cost management at the enterprise, which allows to optimize costs, rationalize business processes and ensures more efficient functioning of the enterprise as a whole. The work considers the characteristics of the main approaches to the formation of cost management systems, profit generation based on the cost method. The structure and dynamics of costs of the individual entrepreneur Litvinenko were analyzed, directions for increasing the efficiency of activities were proposed, the feasibility of implementing the program and measures to increase the level of profitability was economically justified.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА | |
| 1.1 Управління витратами підприємства як один із напрямів підвищення його ефективності | 8 |
| 1.2 Центри виникнення витрат та відповідальності | 18 |
| 1.3 Характеристика основних підходів до формування систем управління витратами підприємств | 22 |
| 1.4 Управління формуванням прибутку підприємств на основі витратного підходу | 28 |
| 1.5 Менеджмент витрат як один із напрямів забезпечення росту прибутку | 32 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 | 39 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА | |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства | 40 |
| 2.2 Аналіз структури та динаміки витрат підприємства | 46 |
| 2.3 Оцінка ефективності системи управління витратами на підприємстві | 51 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 | 61 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства | 62 |
| 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованої програми | 74 |
| 3.3 Впровадження заходів на підприємстві для підвищення рівня прибутковості | 83 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 | 88 |
| ВИСНОВКИ | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 92 |
| ДОДАТКИ | 95 |

ВСТУП

Актуальність проблеми управління витратами вимагає уваги до їхньої різноманітності і змін. Необхідно постійно аналізувати витрати, враховуючи різні фактори, які можуть впливати на них. Також важливо розуміти, що динаміка витрат може бути нерівномірною в різні періоди, тому стратегії управління витратами повинні бути гнучкими і адаптивними. Виникає необхідність прийняття ефективних рішень в сучасних умовах, для яких характерні ризик та невизначеність ринкового середовища функціонування підприємств.

Одним з найважливіших показників роботи підприємства і галузі економіки в цілому є рівень витрат на виробництво продукції. Для правильного використання цих показників у господарській практиці необхідно знати економічну природу витрат, особливості їхнього формування, склад виробничих витрат і шляхи їх зниження.

Ефективність планування та контролю витрат суттєво залежить від оперативного доступу до необхідної інформації для всіх рівнів управління. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та вчасно коригувати стратегію витрат для досягнення поставлених цілей. При реальному функціонуванні ринкових механізмів неминуче виникає необхідність удосконалення і створення чіткої системи групування, обліку, контролю і управління витратами.

Результативне управління витратами є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. Це дозволяє оптимізувати витрати, раціоналізувати бізнес-процеси і забезпечує більш ефективне функціонування підприємства в цілому. Шляхи управління витратами можуть включати в себе аналіз і контроль різних груп витрат, пошук ефективних стратегій оптимізації витрат, впровадження технологій для автоматизації процесів та багато іншого.

Аналіз наукових джерел. До вітчизняних авторів, які досліджували дану тематику належать: Є. І. Адмін, О. В. Борщ, Г. В. Благовещенский, Т. О. Бондур, С. І. Дем'яненко, І. Я. Іпполітова, В. Н. Зоріна, М. Б. Карпенко, А. А. Костякова, Ю. Б. Кравчук, О. М. Михайлов, П. Т. Саблук, Г. В. Сеніна, В. П.

Ситник, О. П. Старицька, А. М. Турило, А. А. Турило, Ю. С. Цал-Цалко, О. М. Шпичак, А. В. Череп, П. І. Шаран, В. Б. Шкляр та ін.

У сучасних умовах управління витратами розглядається як засіб здобуття підприємством високого економічного результату, оскільки у загальному вигляді він визначається різницею доходу від продажу продукції і витрат на її виробництво і збут. Виробничі витрати займають основне місце у структурі витрат підприємства, концентруючи в собі результати усієї його діяльності. У розвитку теорії управління виробничими витратами на сучасному етапі слід наголошувати на створенні такої системи управління виробничими витратами, що забезпечує підприємству можливість успішно конкурувати на ринку, і, відповідно, додаванні системі необхідних для реалізації цього завдання властивостей і якостей. А для цього потрібно мати уявлення про досвід формування систем управління витратами.

Незважаючи на значні досягнення в теорії і практиці управління витратами, існує коло питань, недостатня розробка яких знижує їх ефективність на вітчизняних підприємствах; теоретичні праці із створення систем управління витратами відстають від потреб практики. У більшості праць управління витратами розглядається, як правило, з точки зору організації бухгалтерського і управлінського обліку і вирішення виключно облікових завдань. Для сучасного періоду розвитку економіки характерна адаптація управління витратами до ринкових умов господарювання. З одного боку, система управління витратами має враховувати багаторічний досвід її становлення та розвитку; з іншого – забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємства. Система управління витратами підприємства має відповідати умовам ринкового середовища. Це означає, що систему управління витратами підприємства потрібно адаптувати до нового середовища і використовувати ринкові інструменти для коригування стратегії розвитку підприємства.

Правильне визначення витрат на виробництво і реалізацію продукції має велике значення не тільки для окремого підприємства, але і для економіки в цілому. Обумовлено це тим, що витрати підприємства на одиницю виробленої продукції лежать в основі формування цін і займають там значну питому вагу.

Тому скорочення витрат – одне з головних умов зниження цін і росту доходу держави. У цьому плані тема роботи є актуальною.

Мета та завдання. Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління виробничими витратами підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

Для досягнення цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти з питань управління витратами на сучасному підприємстві;
- провести аналіз специфіки та ефективності управління виробничими витратами на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає система управління виробничими витратами підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, методичні основи та практичні аспекти управління виробничими витратами підприємства в цих умовах.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, а також графічні засоби візуалізації інформації.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації виступили наукові публікації, навчальні посібники, чинні нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, результати аналітичних досліджень, дані Державної служби статистики України, а також офіційна інформація про конкурентів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 106 сторінок, включає 18 таблиць і 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

1.1. **Управління витратами підприємства як один із напрямів підвищення його ефективності**

Одержання найбільшого ефекту з найменшими витратами, економія трудових, матеріальних і фінансових ресурсів залежать від того, як вирішує підприємство питання зниження собівартості продукції.

Сучасні умови господарювання та зростання ролі нових технологій у світі висувають нові вимоги до системи управління витратами як з боку держави, так і з боку власників підприємств. Зарубіжний досвід доводить, що в більшості випадків розмір витрат визначається як найважливіший критерій у виборі варіантів розвитку підприємств [6, с. 2].

Згідно із Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», витратами звітного періоду признаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що приводить до зменшення власного капіталу підприємства, при умові що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [1, с.5].

Як економічна категорія, витрати виступають самостійним елементом собівартості. Основу цієї категорії становлять вартість використаних засобів виробництва та необхідних ресурсів. У економічному сенсі собівартість відображає грошову оцінку витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, виконанням проєктів чи наданням послуг [3, с. 154]. Термін «витрати» визначається як показник кількості ресурсів у грошовому виразі, які використовуються для досягнення певної мети, вживається в багатьох різних випадках.

Класифікація видів витрат за критеріями та ознаками наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація видів витрат за критеріями та ознаками

| Критерії | Ознаки класифікації | Види витрат |
|-----------------------------|---|--|
| Організаційно-управлінський | За центрами відповідальності | Витрати виробництва, цеху, технологічного переділу |
| | За місцем виникнення | Витрати виробництва, цеху, підрозділу, служби |
| | За доцільністю витрачання | Продуктивні, непродуктивні |
| | За рівнем контрольованості | Контрольовані, неконтрольовані |
| | Залежно від прийняття рішення | Релевантні, нерелевантні |
| | За терміном генерування прибутку | Спрямовані на розвиток підприємства, пов'язані з поточною виробничо-господарською діяльністю підприємства |
| | За видами діяльності | Витрати виробничої, невиробничої, промислової, непромислової діяльності, а також основного і допоміжного виробництва, матеріально-технічного забезпечення, витрати на розробку нових технологій, маркетинг, управління |
| | За спрямуванням для забезпечення цілей бюджетування | Витрати на мотивування, соціальний розвиток, інновації, маркетингові дослідження та комунікації, амортизаційні відрахування, фіскальні та інші витрати на забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності |
| | За сферами діяльності підприємства | Операційні, інвестиційні, фінансові |
| | За можливістю (ступенем) охоплення планом | Плановані, неплановані |
| Обліково-аналітичний | Згідно порядку віднесення витрат на період генерування прибутку | Витрати на продукт, витрати на період |
| | За відношенням до діючих норм | Нормовані, ненормовані |
| | За порядком обчислення (складом) | Фактичні, планові (бюджетні) або прогнозовані, нормативні |
| | За відношенням до звітного періоду | Витрати поточного, минулого і майбутнього періодів |
| | За призначенням | Технологічні, організаційні |
| | За економічним змістом (елементами витрат) | Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші витрати |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| | За цільовим призначенням (статтями калькуляції) | Прямі виробничі витрати Витрати на утримання і експлуатацію машин Загальновиробничі витрати Адміністративні витрати Витрати на збут |
| | За способом перенесення вартості на собівартість продукції | Прямі, непрямі |
| | За відношенням до технологічного процесу | Основні, накладні |
| | За відношенням до собівартості продукції | Ті, що включаються і ті, що не включаються до собівартості продукції |
| | За відношенням до готового продукту | Витрати на незавершене виробництво, витрати на готовий продукт |
| | За складом | Прості (одноелементні), комплексні |
| Фінансово-економічний | За видами продукції | Витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, валову, товарну, реалізовану продукцію |
| | За відношенням до обсягу виробництва | Змінні, постійні, змішані |
| | За відношенням до форм праці | Витрати живої і уречевленої праці |
| | За відношенням до форм вартості | Трудові, матеріальні, грошові |
| | За споживанням ресурсів | Вхідні, спожиті |
| | За порядком обчислення | Середні, граничні |
| Маркетинговий | Залежно від функціональних видів діяльності, з якими пов'язані витрати | Виробничі, невиробничі (загальнофірмові) |
| | Залежно від можливості простежити витрати до конкретного товару | Прямі, непрямі |
| | Залежно від ступеня усереднення витрат | Повні витрати Витрати, які входять до середньої собівартості |
| | Залежно від динаміки, яка відповідає функціональним змінам | Змінні, постійні (фіксовані), валові, змішані |
| Інвестиційний | За періодичністю виникнення (вкладень) або за календарним періодом | Поточні, одноразові, довгострокові |
| | За терміном обчислення | Капітальні, поточні |

Для досягнення своєї основної мети - максимізації прибутку - підприємство має понести певну суму витрат. Ці витрати спрямовуються на формування та використання всіх видів ресурсів.

Витрати підприємства є комплексним показником, в якому при плануванні повинна бути відображена велика кількість факторів, що впливають на його рівень. Усі фактори діляться на зовнішні та внутрішні. До основних зовнішніх факторів відноситься зміна:

- цін на ресурси, які підприємство одержує від постачальників;
- розмірів мінімальної заробітної плати та обов'язкових платежів.

Показником, який характеризує діяльність промислового підприємства є собівартість продукції - це основний якісний показник роботи підприємства. Її рівень відбиває досягнення та недоліки роботи як підприємства з цілому, так і кожного структурного підрозділу. Систематичне зниження собівартості продукції має важливе народногосподарське значення, бо дає змогу за стабільних ринкових цін збільшувати прибуток на кожен гривню витрат, підвищує конкурентоспроможність продукції [2, с.450].

Собівартість має включати до свого складу витрати необхідної праці, тобто витрати, що забезпечують процес відтворення всіх факторів виробництва (предметів і засобів праці, робочої сили і природних ресурсів) і не включати витрати додаткової праці, що відшкодовуються за рахунок прибутку. Склад витрат, які входять до собівартості, не є незмінним, він може з тих чи інших практичних міркувань змінюватись. Та за всіх умов собівартість має найповніше відображати витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) [9, с. 2].

Досліджуючи підходи щодо виділення та класифікації резервів зниження собівартості продукції очевидно є відсутність єдиного та однозначного підходу до розв'язання цієї проблеми. Фактори зміни собівартості доцільно класифікувати, поділивши їх на певні групи (рис. 1.1).

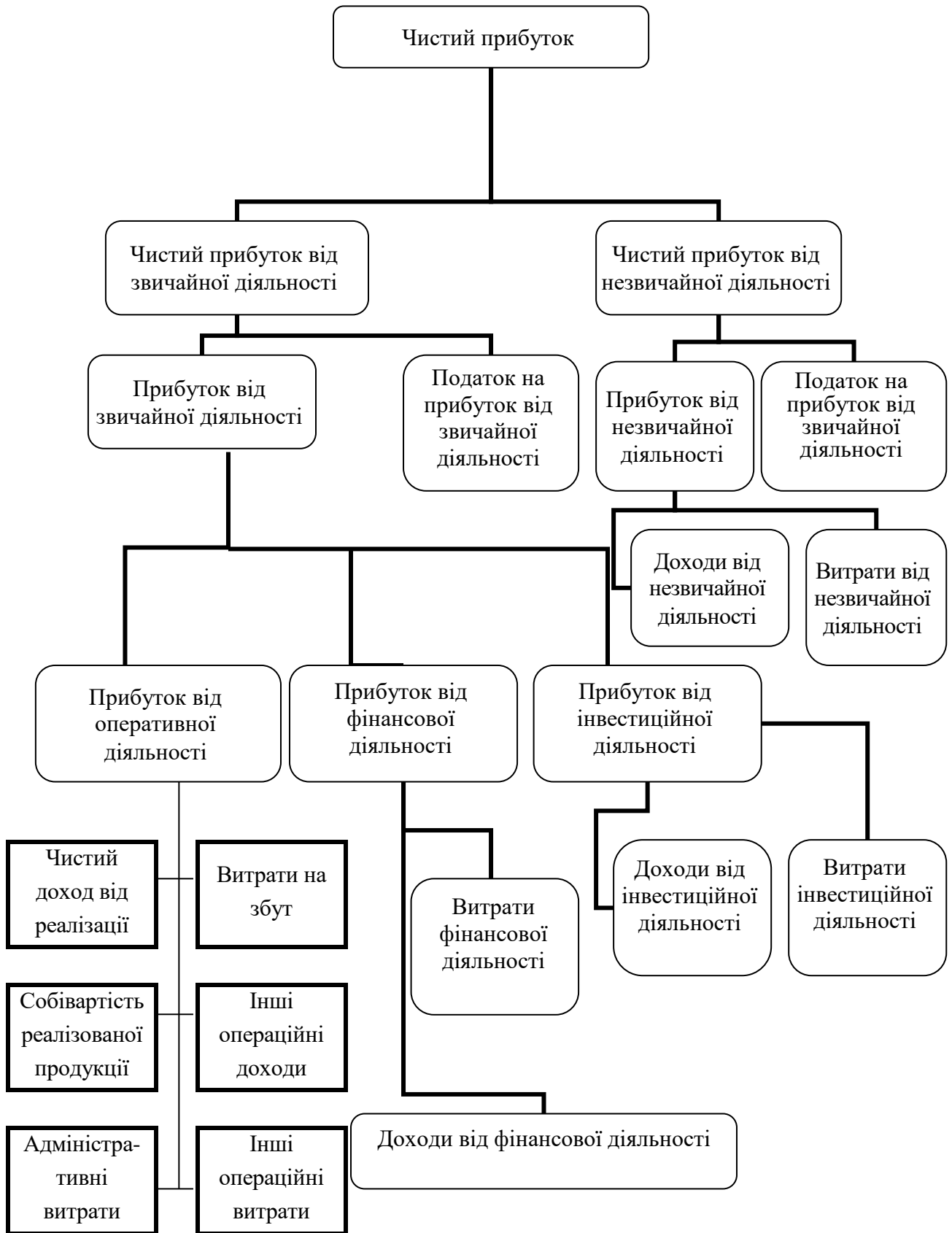


Рис. 1.1 Системна класифікація факторів зміни собівартості продукції підприємства

На формування витрат виробництва, як і на будь-який господарський процес, впливають об'єктивні економічні закони – загальні, основні та специфічні, що відповідають певному ступеню суспільно-економічного розвитку. Тому з точки зору загальної економіки або макроекономіки витрати виробництва повинні формуватися відповідно до вимог загальних законів економіки праці, відповідно до яких витрати суспільного виробництва повинні бути мінімізовані. Управлінські рішення підприємства можуть певною мірою впливати на внутрішні фактори. Коли економіка країни стабільна, саме внутрішні фактори визначають рівень витрат. Ось чому розуміння факторів, які впливають на розмір і рівень витрат підприємства, може привести до визначення резервів зниження витрат, невід'ємної частини системи управління витратами підприємства.

Економічний метод визначення витрат впливає з їх економічної природи, а не з характеру та джерела відшкодування. З економічної точки зору до складу поточних витрат необхідно включати всі витрати, пов'язані з поточною діяльністю підприємства, в тому числі невиробничі витрати внаслідок нерегулярності виробничих і технологічних процесів, незбалансованості структур використання ресурсів тощо. Цей метод є в інтересах власників бізнесу, оскільки він описує повну суму фактично понесених витрат і, отже, дозволяє визначити справжні фінансові результати господарської діяльності [16, с. 45].

З економічної точки зору поточні витрати підприємства — це сума витрат на життя та втілених витрат на оплату праці, понесених підприємством при здійсненні поточної торгово-виробничої діяльності; з точки зору матеріального складу – це споживання матеріалів, трудові та фінансові ресурси [20, с. 72].

Витрати, які збільшуються над випуском, називаються прогресивними. До них відносяться заробітна плата робітників у вигляді прогресивних і пайових надбавок, заробітна плата керівників і службовців у вигляді

надбавок. Вся діяльність підприємства поділяється на звичайну діяльність і надзвичайну діяльність. У свою чергу, повсякденна діяльність включає операційну, інвестиційну, фінансову та іншу діяльність. У зв'язку з цим усі витрати поділяються на операційні, інвестиційні, фінансові та інші витрати звичайної діяльності, а також надзвичайні витрати [65, с. 79].

До основних складових собівартості продукції належать витрати операційної діяльності, до складу яких входять витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, товарів, робіт і послуг, інші витрати операційної діяльності, у тому числі витрати на продаж валюти, виробничих запасів, інші витрати, пов'язані з обслуговуванням виробництва.

Важливе значення для обліку витрат на виробництво має класифікація витрат за економічними елементами та статтями обліку витрат.

Порядок класифікації витрат операційної діяльності за економічними факторами такий: матеріальні витрати; витрати на заробітну плату; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати [17].

До матеріальних витрат відносяться такі витрати:

1) сировина і матеріали, придбані у сторонніх організацій, які входять до складу виробленої продукції і складають її основу;

2) сторонні матеріали, які використовуються для виробництва продукції (техніки, послуг) для забезпечення нормального технологічного процесу або для інших виробничо-господарських потреб (випробування, контроль, технічне обслуговування, ремонт та експлуатація обладнання, споруди, інші основні фонди тощо), а також запасні частини для обслуговування обладнання, інструменти, знос приладів, робочий одяг та інші малоцінні вразливі предмети;

3) роботи та послуги виробничого характеру, що виконуються виробництвами та господарствами сторонніх організацій чи підприємств і не пов'язані з основним видом діяльності. Транспортні послуги сторонніх

агентств для внутрішньофірмових перевезень (переміщення сировини, матеріалів тощо);

4) витрати, пов'язані з використанням природної сировини, за винятком геологорозвідувальних робіт, меліорації та плати за воду;

5) різні види палива, що закупаються ззовні для технічних потреб, опалення будівель;

б) закупівля різних видів енергії для виробничих потреб підприємства.

Собівартість матеріальних ресурсів формується за ціною їх придбання без урахування податків з продажу, націнок, комісійних і вартості послуг з обміну товарів. Залишки сировини, матеріалів та інших видів ресурсів, що утворилися в процесі виробництва, які повністю або частково втратили споживчі якості та не використовуються за призначенням, вважаються відходами виробництва, що переробляються.

На практиці існує безліч модифікацій цих систем. Так, деякі фірми, що застосовують систему повного розподілу витрат, при необхідності складають внутрішній звіт за принципом директ-костінг. Інший варіант — установлення ставки накладних витрат на рівні практичної потужності. У цьому випадку при розподілі накладних витрат виявляється вплив зміни обсягів виробництва.

Одним з варіантів системи повного розподілу витрат є системний облік накладних витрат з підрозділом на перемінну і постійну частини. При використанні директ-костінг нерідко застосовується наприкінці господарського року коректування даних стосовно до системи повного розподілу витрат.

Особливість іншого методу управління витратами стандарт-кост полягає в попереднім калькулюванні собівартості і наступному виявленні відхилень від стандартної собівартості. Виходячи з принципу відображення витрат, стандарт-косту протистояла система минулих (чи історичних) витрат. В основу директ-костінг покладений підрозділ витрат на перемінні і постійні на противагу системі повного розподілу витрат. У системі директ-костинг, і в

системі повного розподілу витрат може складатися попередня стандартна собівартість і виявлятися відхилення від стандартів. У літературі приводиться опис так названого стандартного директ-костінгу, що представляє собою здійснення принципів стандарт-коста в системі директ-костінг.

Оскільки система директ-костінг обумовлює підрозділ витрат на перемінні і постійні, вона тісно зв'язана з визначенням крапки критичного обсягу виробництва. Це дозволяє використовувати її для прогнозування і планування прибутку компанії; прийняття рішень за цінами і змінами обсягів виробництва по виробках; контролю поточних витрат, особливо при з'єднанні зі стандарт-костом і складанні внутрішньої фінансової звітності для управління.

Управління витратами підприємств в сучасних економічних умовах є невід'ємною частиною загального стратегічного управління підприємством, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності. Але системи обліку витрат, що склалися на більшості вітчизняних промислових підприємств не відповідають потребам стратегічного управління і потребують серйозного реінжинірингу, а подекуди - створення з "нульової точки"[5, с. 22].

Основним завданням управління витратами є пошук шляхів найбільш ефективного використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, обліку і контролю витрат внутрішньовиробничої діяльності. Важливою передумовою цього є розуміння різноманітної природи факторів, які впливають на величину прибутку. Так, прибуток в загальному вигляді представляє собою різницю між виручкою та витратами. На розмір виручки підприємство може впливати досить обмежено на висококонкурентному ринку: за рахунок збільшення обсягів виробництва або ціни товару.

Відповідно, для ефективного управління прибутком слід починати з управління витратами. Управління витратами - це:

- усвідомлення того: де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси підприємства;

- прогноз того, де, для чого і в яких обсягах необхідно залучати додаткові фінансові ресурси;

- вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів [9, с. 3].

Система управління витратами підприємства розробляється відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку та галузевих методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг).

Коригуючий вплив на процес формування витрат передбачає три основні цілі, що мають постійно знаходитись в полі зору особи, яка відповідає за управління витратами, а саме:

- підтримку відповідності між фактичними витратами ресурсів та їх нормативно-плановими витратами:

- досягнення економії за рахунок зниження витрат ресурсів порівняно з нормативними витратами без зниження корисного ефекту витрат;

- приведення обсягу і графіка витрачання ресурсів у відповідності зі зміною виробничих і фінансових можливостей підприємства.

Оскільки за сучасних умов господарювання мінімізація витрат є не завжди доступним й доцільним варіантом їх зниження, тому ставиться акцент на оптимізації витрат [5, с. 146].

Оптимізація витрат підприємства має спрямовуватись на вирішення питань:

- оцінки обґрунтованості абсолютної величини витрат;

- її відповідності плановим величинам;

- оцінки факторів формування величини та структури витрат;

- своєчасне виявлення резервів зменшення витрат;

- виявлення та обґрунтування механізмів мобілізації таких резервів.

Вирішення завдань щодо оптимізації та контролю процесу формування витрат повинні забезпечити керівники функціональних підрозділів, в основу

стимулювання ефективності управління якими варто покласти особисту відповідальність менеджера за результати розроблення та виконання і дотримання окресленого курсу стратегії зниження витрат [5, с. 147].

Отже, для забезпечення ефективності господарської діяльності підприємство має належним чином організувати систему управління витратами. Ефективне управління витратами має свої переваги:

- виробництво конкурентоздатної продукції за рахунок більш низьких витрат і, відповідно, цін;
- наявність якісної і реальної інформації про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку порівняно з продуктами інших виробників:
- можливість застосування гнучкого ціноутворення:
- надання об'єктивних даних для складання бюджету підприємства:
- можливість оцінки діяльності кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору:
- прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень [6, с. 4].

Отже, управління витратами - це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них.

Удосконалення системи управління витратами націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому подальший розвиток ринкових відносин робить неможливим та неперспективним існування підприємства на ринку без акцентування напряму стратегії на тотальному управлінні витратами.

1.2 Центри виникнення витрат та відповідальності

Створення системи інформаційного забезпечення управління підприємством та складовими виробничого процесу дозволяє оперативно контролювати та ефективно впливати на господарську діяльність через сформовані центри витрат та відповідальності.

Витрати виробничого та невиробничого призначення краще за все контролюються за об'єктами на основі аналітичної деталізації та характеристико-предметному групуванні за місцями виникнення витрат, центрами витрат, центрами відповідальності. Відсутність чітко визначених меж між даними поняттями призводять до відсутності об'єкту витрат та його понятійному тлумаченню.

Об'єкт витрат - це організація або організаційно структурна одиниця, вид діяльності, контракт чи інша облікова одиниця за якою відображаються дані і вимірюється вартість процесів, продукції, робіт та капіталовкладень в відповідних первинних та звітних документах.

За об'єктами зазвичай виділяють методи розподілу витрат при масовому і серійному виробництві (по деталях, виробках, процесах, переробкам) та при індивідуальному і дрібносерійному виробництві (по замовленням). Широко використовується попроцесний, попереробний та позамовний методи калькулювання собівартості продукції. Зміст введення центра витрат як об'єкта калькулювання полягає в децентралізації контролю та управління витратами.

Розвиток та удосконалення обліку по даним об'єктам є основним напрямом управління витратами в поєднанні з мотивацією персоналу. Дослідження сутності місць виникнення витрат, центрів витрат та центри відповідальності виявило різні ставлення до понять: одні ототожнюють їх, інші - чітко розмежовують.

Аналізуючи досвід США М.Г. Чумаченко [30, с. 27] приходять до висновку, що центр витрат є первиною ланкою аналітичного обліку, та може співпадати з організаційною одиницею в основу якої покладено єдність використання обладнання, виконання операцій чи функцій. Він доводить, що центри витрат поділяють на виробничі, пов'язані з випуском основної продукції, обслуговуючі що включають загальні витрати, згруповані з ціллю їх локалізації, котрі в наступному розподіляються між центрами. Т. О. Сафонова [24, с. 47] пропонує класифікувати центри витрат за їх доцільністю на виробничі та обслуговуючі; по ступеню узагальнення на первинні та структурні. Це доводить, що данні поняття визначають не рівні явища та потребують подальшого аналізу їх сутності та значень.

Виникнення поняття центра витрат пов'язано з додатковими позиціями контролю витрат у підрозділах та більш чіткому розподілу непрямих витрат по об'єктах калькулювання. Утворення відповідних центрів сприяє віднесенню частини витрат на утримання та експлуатацію обладнання прямим шляхом. Технічна та технологічна перебудова виробничого процесу змінює сутність прямих витрат, опосередкованих високотехнологічним обладнанням. У результаті, прямі витрати з оплати праці змінює свою сутність та не можуть бути базою розподілу непрямих витрат. Це викликає необхідність групування обладнання за певними принципами для можливості підвищення чіткості віднесення прямих та непрямих витрат та калькулювання певних виробничих процесів та продукції в цілому. Тому відмінність сутності місць виникнення витрат та центра витрат полягає в цілях групування витрат та характеристиці об'єктів та принципи покладені в основу такого групування [21, с. 87].

Місця виникнення витрат - це структурна одиниця, по котрій відбувається бюджетування певних складових господарської діяльності, контроль та управління виробничими ресурсами та мотиваційною поведінкою. По відношенню до господарської діяльності, місця виникнення

витрат класифікуються на основні, допоміжні та змішані. До основних відносяться певні структурні підрозділи задіяні в виробництві продукції характерної для даного підприємства та слугуючи головною доходною частиною діяльності підприємства. До допоміжних відносяться структурні одиниці забезпечуючи виконання основних виробничих цілей. До змішаних - певні витрати згруповані за об'єктами не пов'язані зі структурними одиницями, та задіяні в виконанні побічної діяльності та наданні послуг стороннім організаціям.

Центри витрат - це первинні виробничі та обслуговуючі одиниці згруповані за обладнанням та його функціональним призначенням в технологічному процесі та організаційною приналежністю виділені в окремий об'єкт обліку для контролю і управління витратами та калькулювання собівартості продукції або процесу. Як і місця виникнення витрат, центри витрат класифікуються за видами діяльності та об'єктами калькуляції. Групування витрат за центрами передбачає створення інформаційних баз для забезпечення контролю та управління ними. Це призводить до необхідності створення системи кодування в розрізі аналітичного обліку для витрат за центрами при калькулюванні та посиленні мотивації при виконанні виробничих програм.

Децентралізація контролю і управління витратами вимагає створення центрів відповідальності. Центри відповідальності - це групування витрат за відповідальними особами, що забезпечують контроль за плановими показниками та передбачає колективну або індивідуальну відповідальність і зацікавленість в результатах господарської діяльності. Тому, по-перше, виділення центрів відповідальності пов'язано з розробкою системи бюджетів підприємства. В процесі складання бюджетів та доведення планових показників на короткостроковий термін визначаються показники та їх значення для кожного центра відповідальності. По друге, виділення центрів відповідальності є базою матеріального стимулювання працівників або

підрозділів у забезпеченні ефективного виконання поставлених завдань. Тому завданням обліку за центрами відповідальності є не так контроль, як допомога в організації самоконтролю, оскільки загальновідомо, що жодна людина не стане порушувати вигідні для неї умови й критерії діяльності. Отже, головною метою обліку відповідальності є допомога персоналу у складанні звітів про виконання бюджетів та оцінюванні результатів діяльності.

Створення й функціонування системи обліку за центрами відповідальності передбачає:

- визначення центрів відповідальності; складання бюджету для кожного центру відповідальності;
- регулярне складання звітності про виконання; аналіз причин відхилень та оцінка діяльності центру.

Основою обліку за центрами відповідальності є закріплення витрат і доходів за кураторами різних рівнів управління і систематичний контроль за виконанням ними затверджених бюджетів. У зв'язку з цим першим кроком організації такого обліку є виділення відповідних центрів з метою закріплення відповідальності. Для виділення центрів відповідальності насамперед беруть до уваги організаційну й технологічну структуру підприємства, посадові інструкції, які встановлюють права і обов'язки конкретних працівників.

Для оцінки діяльності центрів відповідальності недостатньо лише показників, що містяться в бюджетах. Бюджет відображає тільки внутрішні фінансові показники, виконання яких є об'єктом бухгалтерського обліку. Натомість персонал зацікавлений у натуральних показниках діяльності [18, с. 54].

Необхідність створення або виділення місць виникнення витрат, центрів витрат та центрів відповідальності визначається зростанням впливу монопольних та олігопольних структур, збільшення кількості структурних

підрозділів та їх укрупнення, збільшення кількості співробітників. Тому при вирішенні питань управлінського спрямування необхідно деталізація відповідних об'єктів та введення кодування її при обробці облікової інформації.

Доступ до інформації у кожного центра відповідальності розмежований, що дає можливість виконання трьох рівневого управління та обмеженість отримання повної інформації. Введення такої інформаційної системи планування, обліку та управління виправдано за умови значного розміру підприємства та обсягів виробництва, що збільшить ефективність управління підприємств та його конкурентоздатність [22, с. 56].

Використання узагальнюючих даних бухгалтерського обліку повинно забезпечити зіставлення планових та звітних даних щодо структури витрат, об'єктів калькулювання, собівартості продукції. Групування витрат за економічними елементами дозволяють регулювати структуру витрат за економічною однорідністю, використовувати дані для ціноутворення та контролювати ефективність використання ресурсів за деталізованими даними - статтями калькуляції.

1.3 Характеристика основних підходів до формування систем управління витратами підприємств

Функціонально управління витратами означає постановку проблеми, пошук і ухвалення рішень, розподіл відповідальності за ними, виконання рішень, контроль за виконанням і коригування. Управління витратами - це безперервний у часі процес комплексного впливу на витрати господарюючого суб'єкта з метою забезпечення їх оптимального рівня, структури і динаміки [30, с. 263].

Протягом значного періоду часу витрати визначали та обліковували за допомогою так званого «котлового» методу, тобто усі кошти, витрачені на

виробництво, обліковувалися з початку звітного періоду, незалежно від місць їх споживання та цільового призначення. Недолік цього методу полягає у тому, що він не розкриває структуру витрат, а тому не дозволяє визначити, які витрати можуть бути зменшені і на яких ділянках виробництва.

З еволюцією теорії управління витратами став очевидним той факт, що для підприємства важлива не стільки собівартість продукції, точне визначення якої і дотепер не має однозначного вирішення, скільки запобігання невиправданим витратам, яких можна було б уникнути. Вирішенням цього завдання стала поява на початку ХХ ст. системи порівняння фактичних витрат з нормативними, або система «стандарт-кост», яка була створена Г. Емерсоном і Ч. Гаррісоном [4, с. 51]. Основною метою системи було визначення ефективності роботи підприємства за рахунок порівняння фактичних витрат з нормативними. Ця система була першою, у якій першочерговим завданням був контроль і регулювання витрат, а не тільки їх облік. На базі системи «стандарт-кост» Дж.А. Хіггінсом у 1952 р. у праці «Облік за центрами відповідальності» було сформовано концепцію центрів відповідальності, призначену для визначення та обліку відповідальності певних керівних осіб за фінансові результати їх діяльності [31, с. 265].

Органічним розвитком системи «стандарт-кост» і методу обліку за центрами відповідальності стала поява методу управління витратами під назвою «JIT» («Just-in-time», або «точно в час»), запропонованого Р.А. Хауеллом і С. Р. Соусі. На відміну від традиційних аналітичних прийомів аналізу, пов'язаних з визначенням використання робочого часу, визначенням продуктивності праці тощо, тут в основу покладено визначення та аналіз відхилень від графіка роботи і стандартів (норм).

Великий внесок у вирішення цього питання зробили Е.Г. Ліберман та М.Х. Жебрак, які представили цю систему в модифікованому вигляді як нормативний метод обліку витрат. Ця система передбачала:

- складання попередньої калькуляції нормативної собівартості з

кожного виробу на основі тих норм та кошторисів, що діють на підприємстві на початок місяця;

- ведення протягом місяця обліку змін норм, що діють, для коригування нормативної собівартості на початок наступного місяця;

- визначення впливу цих змін на собівартість продукції та ефективності заходів, що послужили причиною зміни норм;

- документування фактичних витрат протягом місяця із поділом їх на витрати за нормами і відхиленнями від норм;

- встановлення причин і винуватців виявлених відхилень від норм для вживання оперативних заходів;

- визначення фактичної собівартості випущеної продукції як алгебраїчної суми нормативної собівартості, відхилень від норм і змін норм.

Отже, її найважливішими елементами були калькуляція нормативної собівартості; облік змін норм; облік відхилень від норм; обчислення фактичної собівартості продукції (робіт). Найбільш відомі сучасні методи управління витратами наведено у табл. 1.2. В основі кожного з представлених підходів лежить використання конкретних методів і концепцій. Умовою успішного використання цих підходів є те, що жоден з них не може вважатися універсальним для усіх підприємств. А до вибору конкретного методу управління витратами потрібно підходити ситуаційно з урахуванням конкретних управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління. Слід зазначити, що з точки зору ситуаційного підходу, вибір того чи іншого підходу, так або інакше, пов'язаний із зіставленням вигод від його використання з витратами на його здійснення. Для визначення ступеня обґрунтованості показників розміру витрат на підприємстві застосовуються спеціальні методи планування.

Таблиця 1.2

Характеристики основних підходів до формування систем управління витратами [30, с. 267]

| Підхід | Основні методи | Сутність методів |
|---------------------------------|---|---|
| Методи контролю витрат | Стандарт-кост (Standard-costing) | Метод передбачає попереднє нормування витрат за елементами та статтями витрат; складання нормативних калькуляцій; окремий облік нормативних витрат та відхилень; аналіз відхилень; уточнення калькуляцій при зміні норм |
| Методи зниження витрат | Попроцесний облік (Activity-based costing) | Метод передбачає використання норм та нормативів, складання кошторисів та облік відхилень. По завершенні кожної операції накопичуються витрати у відношенні до їх середнього рівня, які перераховуються на одиницю продукції |
| | Процесно-орієнтоване управління витратами (Activity-based management) | Метод передбачає створення системи переносу витрат підприємства на вартість продукції, для якої потрібно понести ці витрати, а також удосконалення операцій за рахунок управління носіями функцій, що сприяють виникненню витрат |
| | Метод порівняння ключових показників та процесів (Benchmarking) | Метод передбачає розгляд рівнів розвитку підприємств як контрольних значень (бенч-марків), вивчення етапів діяльності кращих підприємств та факторів здійснення, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства |
| | Метод калькулювання цільової собівартості (Targetcosting) | Метод передбачає визначення цільової ціни на продукцію, відповідно до якої визначається бажана сума прибутку та собівартості продукції, яка є критерієм для розробки, виробництва та просування продукції |
| | Метод безперервного вдосконалення (Kaizen-costing) | Метод передбачає забезпечення необхідного рівня собівартості та пошук можливостей зниження витрат до певного цільового рівня |
| | Реінжинірінг бізнес-процесів (Business process reengineering) | Метод передбачає визначення пріоритетних бізнес-процесів для ефективної роботи підприємства; аналіз та оцінку їх оптимальності за витратами, якістю тощо; формування оптимальної моделі виконання процесу; визначення критеріїв якості кінцевих та проміжних результатів та нормативів їх виконання; розробку регламентів бізнес-процесів; організацію моніторингу впровадження оптимізованих бізнес-процесів |
| Методи стратегічного управління | Аналіз ланцюжків вартостей (Value chain analysis) | Метод передбачає визначення послідовності процесів, які формують максимальну додану вартість продукції; аналіз цих процесів та моделювання ланцюжків вартості, визначення можливих шляхів оптимізації бізнес-процесів |
| | Стратегічне позиціонування (Strategic positioning analysis) | Метод передбачає формування стратегій сталого розвитку конкурентних переваг - низької собівартості (лідирівання за витратами) та диференціацію продукції. Лідирівання за витратами базується на економії за рахунок масштабів виробництва; використання досвіду управління собівартістю у вигляді формування емпіричних залежностей витрат від різних факторів бізнесу; суворий контроль за витратами |
| | Аналіз витратоформуючих факторів (Cost driver analysis) | Метод передбачає проведення аналізу витрат на більш високому рівні їх формування з подальшою розробкою планів та програм розвитку за рахунок впровадження організаційно-технічних та економічних інновацій |

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Тут практично використовується екстраполяція. В умовах ринкових відносинах застосування цього методу обмежено, він не дозволяє врахувати зміни ринкової кон'юнктури [15, с. 89].

Балансовий метод - забезпечує узгодження потреб з необхідними ресурсами. Його суть зводиться до розробки спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких показують усі напрямки витрат ресурсів відповідно потребам, а в іншій - джерела цих ресурсів.

Матричний метод планування - подальший розвиток балансового методу; є побудовою моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками [16, с. 118].

Економіко-математичне моделювання дозволяє розробляти не одні, а кілька варіантів плану. При цьому показники найважливіших його розділів повинні бути оптимізовані за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей.

Факторний метод планування. При цьому методі планові значення показників визначаються на основі впливу найважливіших факторів, що обумовлюють зміни цих показників. В умовах централізованого планування факторний метод використовувався при розробці планових задач по зниженню собівартості продукції і підвищенню продуктивності праці.

Нормативний метод планування. Цей метод планування забезпечує планування основних розділів плану підприємства на базі технічно обґрунтованих норм і нормативів.

Метод управління витратами директ-костінг (закордонний досвід) полягає, у тому, що при директ-костінг витрати підрозділяються на перемінні і постійні; собівартість виробу визначається тільки по перемінних витратах, ставка накладних витрат — по перемінній частині накладних витрат; при цій

системі вводиться поняття маржинального доходу, тобто виторгу від реалізації за винятком усіх перемінних витрат [17, с. 287].

Однак у практиці існує безліч модифікацій цих систем. Так, деякі фірми, що застосовують систему повного розподілу витрат, при необхідності складають внутрішній звіт за принципом директ-костінг. Інший варіант — установлення ставки накладних витрат на рівні практичної потужності. У цьому випадку при розподілі накладних витрат виявляється вплив зміни обсягів виробництва. Одним з варіантів системи повного розподілу витрат є системний облік накладних витрат з підрозділом на перемінну і постійну частини. При використанні директ-костінг нерідко застосовується наприкінці господарського року коректування даних стосовно до системи повного розподілу витрат.

Особливість іншого методу управління витратами стандарт-кост полягає в попереднім калькулюванні собівартості і наступному виявленні відхилень від стандартної собівартості. Виходячи з принципу відображення витрат, стандарт-косту протистояла система минулих (чи історичних) витрат. В основу директ-костінг покладений підрозділ витрат на перемінні і постійні на противагу системі повного розподілу витрат. У системі директ-костинг, і в системі повного розподілу витрат може складатися попередня стандартна собівартість і виявлятися відхилення від стандартів. У літературі приводиться опис так названого стандартного директ-костінгу, що представляє собою здійснення принципів стандарт-коста в системі директ-костінг [18, с. 43].

Оскільки система директ-костінг обумовлює підрозділ витрат на перемінні і постійні, вона тісно зв'язана з визначенням крапки критичного обсягу виробництва. Це дозволяє використовувати її для прогнозування і планування прибутку компанії; прийняття рішень за цінами і змінами обсягів виробництва по виробках; контролю поточних витрат, особливо при з'єднанні зі стандарт-костом і складанні внутрішньої фінансової звітності для управління.

Останнім часом набули розвитку методи управління формуванням та розподілом непрямих витрат. Це пояснюється тим, що нині частка цього елемента в структурі загальних витрат збільшується. До найбільш перспективних методів можна віднести побудований на базі обліку витрат за функціями функціонально-вартісний аналіз, бюджетування на нульовому базисі, формування цільових витрат організації, стратегічне управління витратами тощо [30, с. 268] .

1.4 Управління формуванням прибутку підприємств на основі витратного підходу

Слід зауважити, що управління формуванням прибутку займає важливе місце в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, оскільки мінімізація витрат та запобігання нераціональних витрат та втрат від браку містить в собі важливий резерв не тільки для формування прибутку, а й для організації ефективної діяльності підприємства в цілому.

Завданням управління формуванням та використання прибутку підприємства є досягнення та подальше підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах. При цьому, забезпечення ефективності фінансового управління на підприємстві передбачає обґрунтування, формування та реалізацію адекватної моделі управління прибутком.

Управління формуванням прибутку підприємств можливе по двох напрямків – збільшення рівня націнки на продукцію та скорочення рівня витрат при стабільному рівні цін. Збільшення рівня цін є більш простим та швидким засобом підвищення прибутку, проте, за умов висококонкурентного ринку або в галузях, що регулюються збоку держави щодо граничного рівня цін такий засіб є недоцільним та неефективним. Отже, управління

формуванням прибутку на основі зменшення витрат є більш доцільним для підприємства та для економіки в цілому. Основним завданням управління витратами є пошук шляхів найефективнішого використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, калькулювання, обліку і контролю виробничих витрат, а також мінімізація витрат на реалізацію продукції [20, с. 73].

Наявність детальної інформації про витрати дає можливість оцінити ефективність використання ресурсів окремими підрозділами, доцільність здійснення витрат на виробництво певного виду продукції. На рис. 1.2 наведено класифікацію витрат підприємства.

Поділ витрат на постійні та змінні дає змогу впливати на структуру собівартості продукції за допомогою зміни обсягів виробництва продукції, скорочення необов'язкових постійних витрат, зниження змінних витрат за допомогою введення нових технологій, що дозволяють зекономити ресурси та підвищити продуктивність праці, а отже й зменшити витрати на одиницю продукції, що при сталих цінах реалізації призведе до збільшення прибутку.

Табл. 1.3 ілюструє, яким саме чином обсяг виробництва впливає на постійні та змінні витрати. Як бачимо, нарощування обсягів виробництва продукції безумовно викликає збільшення сумарних витрат підприємства, однак за рахунок зменшення постійних витрат на одиницю продукції, відбувається зниження повної собівартості одиниці товару [20, с. 75].

Другою складовою при формуванні прибутку є дохід від реалізації продукції, який залежить від ціни реалізації, обсягів продажу та швидкості обороту капіталу. Сутністю дохідного підходу щодо управління формуванням прибутку підприємств є управління цими складовими [15, с. 54-55].

Однак, цей підхід має ряд суттєвих недоліків. По-перше, вплив підприємства на ціну реалізації за умов ринкової економіки є дуже обмеженим, оскільки ціна в такому випадку, визначається не виробником, а за допомогою взаємодії попиту та пропозиції на ринку.

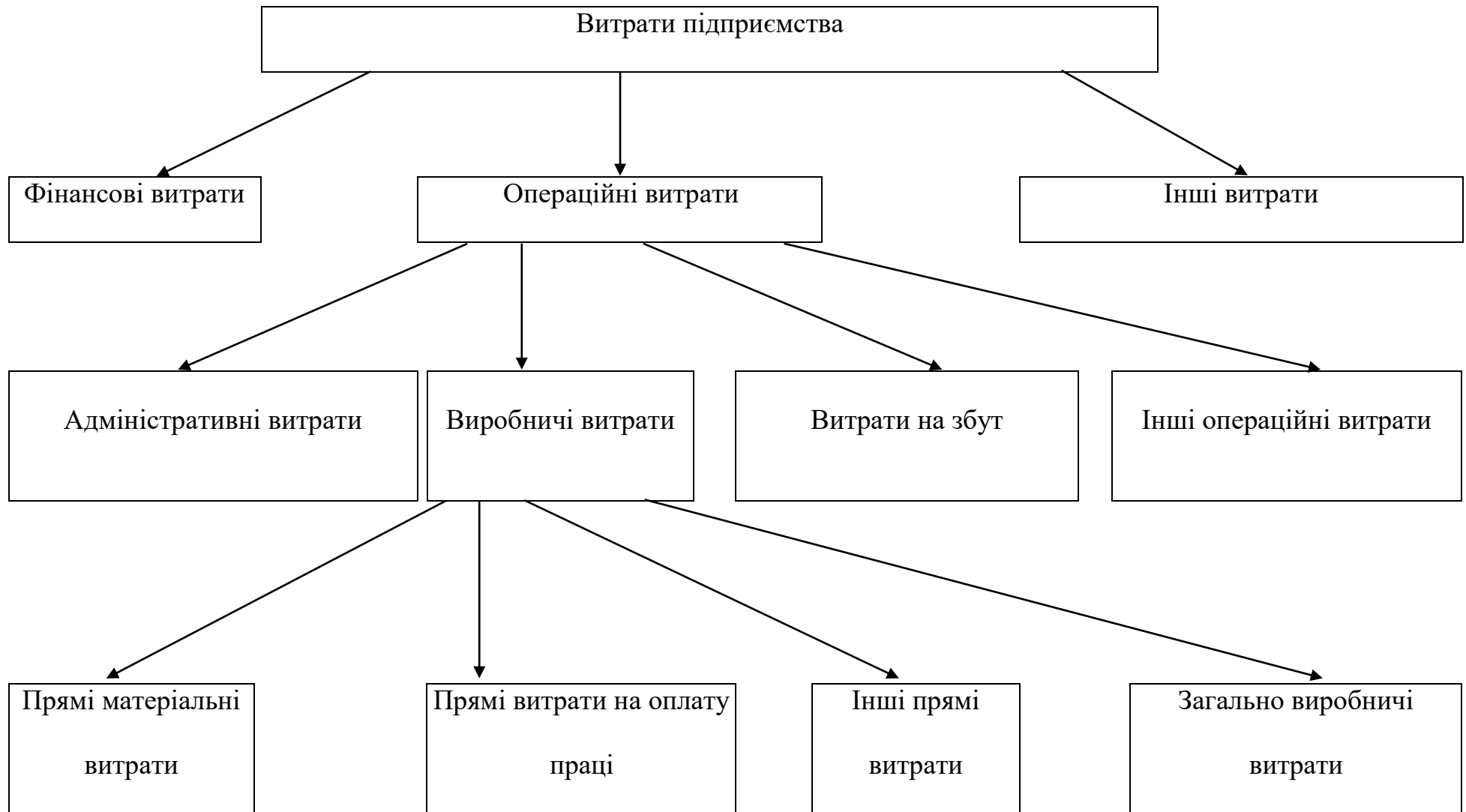


Рис. 1.2 Структура витрат підприємства

По-друге, збільшення обсягу продажу товарів, звичайно може збільшити прибуток. Однак, цей шлях розвитку підприємства є екстенсивним, оскільки збільшення обсягу продажу неможливе без нарощування обсягу виробництва продукції, що в свою чергу, призводить до збільшення витрат і відповідного зменшення прибутку. Також, збільшуючи обсяги продажу, підприємство має бути готовим до зменшення ціни своєї продукції, оскільки відбуватиметься збільшення пропозиції на ринку при сталому попиті, що безумовно може викликати зниження прибутку

Таблиця 1.3

Вплив зміни обсягу виробництва (реалізації) продукції на постійні і змінні витрати

| Параметри | Змінні витрати | | Постійні витрати | |
|---------------------------|----------------|----------------------|------------------|----------------------|
| | сумарні | на одиницю продукції | сумарні | на одиницю продукції |
| обсяг виробництва (збуту) | | | | |
| зростає | збільшуються | постійні | постійні | зменшуються |
| зменшується | зменшуються | постійні | постійні | збільшуються |

Окрім того, нарощування обсягів виробництва продукції часто відбувається за рахунок бездумного витрачання ресурсів, що враховуючи їх рідкісність і обмеженість також зумовить в майбутньому підвищення собівартості продукції, а отже і недоотримання прибутку. Тобто, як бачимо, управління прибутком на основі дохідного підходу приносить результат лише в короткостроковому періоді.

На відміну від дохідного, витратний підхід до управління формуванням прибутку не має даних недоліків. Підприємство може повністю впливати на обсяг витрат на одиницю продукції збільшуючи продуктивність праці, використовуючи більш досконалі технології виробництва, регулюючи співвідношення між постійними і змінними витратами. Даний підхід забезпечує дотримання режиму економії сировини та матеріалів, що дозволяє

раціональніше використовувати обмежені ресурси і забезпечувати ефективне управління прибутком як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Отже, на даний час існує два основних підходи до управління формуванням прибутку підприємства: дохідний і витратний. Дохідний метод передбачає управління доходами від реалізації продукції шляхом підвищення ціни реалізації продукції та нарощування обсягів продажу. Однак, можливості підприємства щодо встановлення ціни товарів досить обмежені попитом та пропозицією, що склалися на ринку, а нарощування обсягів виробництва веде до бездумного витрачання обмежених ресурсів. В кризових умовах зростає роль витратного підходу, який базується на управлінні витратами суб'єкта господарювання з метою зниження собівартості продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, використання нових технологій у виробництві, що дозволяє забезпечити дотримання режиму економії ресурсів та отримувати значний прибуток не тільки в теперішньому періоді, а й в довгостроковій перспективі.

1.5. Менеджмент витрат як один із напрямів забезпечення росту прибутку

Одним із основних факторів, які впливають на формування прибутку є витрати на виробництво продукції. Головним завданням кожного господарюючого суб'єкта є формування механізму управління ними. Пошук шляхів результативного використання наявних обмежених ресурсів лежить в основі будь-якого економічного рішення. Фахівці підприємства повинні оперативно приймати рішення на основі обліку, аналізу витрат, які дозволяють працювати з максимальною ефективністю. На деяких підприємствах процес управління витратами або не здійснюється взагалі, або здійснюється без будь-яких обґрунтованих, регламентованих методів.

Оскільки витрати на виробництво продукції є постійним і сильним дієвим фактором розвитку виробництва в ринкових умовах, важливим є забезпечення ефективного управління ними.

Формування, функціонування, управління та контроль виробничих витрат є певним цілісним механізмом. Виділяють такі основні узагальнюючі системи цього механізму: початкову, традиційну, інтегровану і систему менеджменту витрат. Для новостворених підприємств система формування витрат характеризується слабким їх контролем, а отже, неможливістю здійснювати нормальний процес управління ними. Ця система класифікується як початкова і, як правило, є типовою для підприємств на стадії їх становлення.

На відміну від початкової, традиційна система має вищий рівень контролю й тісно пов'язана з оперативною виробничою системою. Така система використовується підприємствами, в яких зміни в технології виробництва є незначними, виробляється вузький асортимент продукції (робіт, послуг), а також з досить високим рівнем інтенсивності праці. Характерною особливістю інтегрованої системи є високий рівень контролю, тісна інтеграція з оперативною виробничою системою. Однак її недоліком є не досить тісний зв'язок з організаційним оточенням.

Система менеджменту витрат базується на філософії менеджменту стосовно управління ресурсами підприємства - матеріальними, фінансовими, трудовими й процесами їх використання. Менеджмент виробничих витрат можна визначити як процес планування і вдосконалення тактичних і оперативних аспектів бізнесу з метою досягнення поставлених стратегічних цілей. Основними характеристиками менеджменту витрат є:

- зосередження на попередженні непродуктивних витрат, а не на їх обліку;
- тісний зв'язок між оперативними і стратегічними цілями виробництва;

- концентрація на оцінці фінансових результатів діяльності і аналізі руху готівки та витрат;
- рівноцінне використання технологічних удосконалень і шляхів економії витрат з метою збільшення прибутку;
- залучення в систему всіх видів витрат, у тому числі витрат з реалізації, маркетингу, загальногосподарських витрат.

Загалом система менеджменту витрат базується на трьох основних принципах: глибокому аналізі діяльності підприємства; побудові всієї системи управління на оцінці витрат; постійному процесі вдосконалення діяльності. Завдяки цим принципам система є широкоохоплюючою, гнучкою і активною порівняно з іншими системами формування, функціонування, контролю та управління витратами.

Наступним кроком після формування витрат є їх облік і контроль. Виділяють такі його стадії:

- визначення об'єктів обліку та контролю і встановлення стандартів;
- забезпечення зв'язку обліку і контролю витрат з іншими системами діяльності підприємства;
- встановлення процедур моніторингу фактичних витрат;
- порівняння фактичних витрат із стандартами, нормативами;
- аналіз відхилень фактичних витрат від установлених стандартів.

На основі обліку й контролю витрат будується система забезпечення їх зниження як один із основних напрямків підвищення прибутковості підприємства. Система забезпечення зниження витрат є інструментом фінансового менеджменту. Вона базується на точно встановлених фактах, що забезпечується системою обліку і контролю, і на основі логіки, дедукції та індукції допомагає здійснювати аналіз і робити висновки. Однак, як відомо, менеджмент - це не лише наука в чистому вигляді.

Формування виробничих витрат, як і будь-який економічний процес, підпорядковано дії об'єктивних економічних законів - як загальних,

фундаментальних, так і специфічних, що відповідають певному ступеню розвитку суспільства та його економіки. На рівні підприємства важливе значення мають питання формування рівня виробничих витрат. Це стосується будь-яких підприємств, незалежно від того в яких умовах вони працюють. Саме рівень виробничих витрат і ціна визначають оптимальні обсяги виробництва продукції і послуг, доцільність застосування певних технологій виробництва, і, з рештою, основну мету діяльності підприємства - отримання прибутку.

Розподіл операційних витрат підприємства на постійні і змінні їх види дозволяє використати механізм управління операційним прибутком, відомий як «операційний леверидж». Дія цього механізму заснована на тому, що наявність в складі операційних витрат будь-якої суми постійних їх видів приводить до того, що при зміні обсягу реалізації продукції сума операційного прибутку завжди змінюється ще більш високими темпами.

Однак міра такої чутливості операційного прибутку до зміни обсягу реалізації продукції неоднозначна на підприємствах, що мають різне співвідношення постійних і змінних операційних витрат. Чим вища питома вага постійних витрат у загальній сумі операційних витрат підприємства, тим більшою мірою змінюється сума операційного прибутку.

Чим вище значення коефіцієнта операційного левериджу на підприємстві, тим більшою мірою воно має можливість прискорювати темпи приросту операційного прибутку по відношенню до темпів приросту об'єму реалізації продукції. Іншими словами, за однакових темпів приросту об'єму реалізації продукції підприємство, що має більший коефіцієнт операційного левериджу, при інших рівних умовах завжди буде більшою мірою нарощувати суму свого операційного прибутку порівняно з підприємством з меншим значенням цього коефіцієнта.

Конкретне співвідношення приросту суми операційного прибутку і суми обсягу реалізації, що досягається при певному коефіцієнті операційного

левериджу, характеризується показником „ефект операційного левериджу”. Розуміння механізму операційного левериджу дає можливість управляти співвідношенням постійних і змінних витрат з метою підвищення ефективності операційної діяльності.

Управління постійними і змінними витратами, оперативна зміна їх співвідношення при умовах господарювання, які динамічно міняються, дозволяє збільшити потенціал формування операційного прибутку підприємства. Оперативне управління виробничими витратами передбачає їх поточне регулювання з метою мінімізації затрат праці й матеріальних витрат, а також фінансових ресурсів. З оперативним управлінням виробничих витрат тісно пов'язані нормування ресурсів і їх нормативне планування. До основних недоліків поширеної методики нормативного планування витрат слід віднести те, що розроблені нормативи не є гнучкими.

Особливості оперативного контролю за постійними виробничими витратами полягають у тому, що ці витрати - величина відносно стабільна. Проте вона може різко змінюватися і коливатися залежно від змін асортименту продукції, що виробляється, її обсягів і періодів виробництва, але при незначних змінах обсягів виробництва у короткостроковому періоді ця величина фіксована і залишається незмінною. Отже, приймаючи будь-яке рішення, менеджер обов'язково повинен врахувати міру ризику в кожному конкретному випадку. Без цього господарювання є небезпечним.

Однак менеджер, який занадто перестраховується, також може прогадати, втративши потенційні можливості для збільшення прибутку, ухиляючись від відносно ризикованого рішення. Тому треба мати стратегію управління ризиком, створити умови для господарських маневрів в умовах зміни обставин з метою зниження їх негативного впливу на прибуток. Проте такі заходи можуть спричинити додаткові виробничі витрати, які потрібно оцінювати відносно вигоди від їх залучення. Дієвим заходом для зменшення ризику є страхування, яке формує відповідну статтю виробничих витрат

підприємства. Методика управління виробничими операційними витратами передбачає виконання роботи в три етапи.

Перший етап включає аналіз фактичних показників та результатів діяльності підприємства за останні кілька періодів, тобто здійснюється ретроспективний аналіз. Ринкова економіка зумовлює необхідність розробки і впровадження на підприємствах системи прогнозування основних фінансово-економічних і виробничих показників. Важливе місце у розробці перспективних планів відіграє прогнозний аналіз витрат та розрахунок прогнозної собівартості, що здійснюються на основі даних ретроспективного аналізу. Другим етапом є етап оперативного планування та обліку виробничих витрат під час виконання робіт. Третій етап процесу управління та обліку операційних витрат включає підсумковий аналіз фактичних витрат за даними відповідних документів, розподіл накладних витрат пропорційно до бази розподілу (найчастіше це заробітна плата основних працівників), групування їх за відповідними калькуляційними статтями; і, нарешті - калькулювання фактичної виробничої собівартості продукції. Запроваджена методика дозволяє відображати в звітності готову продукцію одразу по фактичній собівартості, тим часом, як загальноприйнятим є спосіб обліку готової продукції, який передбачає корегування планової собівартості. Таким чином, основною метою діяльності будь-якого підприємства загалом, і аналізу формування й функціонування виробничих витрат зокрема, є максимізація прибутку. Взагалі прибуток може зростати за такими основними напрямками:

- зниження виробничих витрат,
- удосконалення асортименту готової продукції,
- підвищення ціни готової продукції.

Однак, кожний з цих напрямків безпосередньо пов'язаний з формуванням та функціонуванням виробничих витрат і зводиться до методів підвищення прибутковості виробництва через призму виробничих витрат.

Висновки до розділу 1

Управління витратами підприємства є одним із актуальних напрямів підвищення його ефективності. Одержання найбільшого ефекту з найменшими витратами залежать від того, як вирішує підприємство питання зниження собівартості продукції. Розмір витрат визначається як найважливіший критерій у виборі варіантів розвитку підприємств. Створення системи інформаційного забезпечення управління підприємством та складовими виробничого процесу дозволяє оперативно контролювати та ефективно впливати на господарську діяльність через сформовані центри витрат та відповідальності.

В основі кожного з підходів до управління витратами лежить використання конкретних методів і концепцій. Умовою успішного використання цих підходів є те, що жоден з них не може вважатися універсальним для усіх підприємств. А до вибору конкретного методу управління витратами потрібно підходити ситуаційно з урахуванням конкретних управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління.

Порівнюючи витрати з результатами діяльності, можна оцінити ефективність бізнесу. Під час реалізації підприємство може покрити понесені витрати, а в разі успішної операції отримати прибуток. Чим вищі понесені витрати та рівень їх окупності, тим більший прибуток може отримати підприємство.

При формуванні прибутку підприємства кінцевий результат залежить від таких складових: валові витрати підприємства, дохід від реалізації продукції, який залежить від ціни та обсягу реалізації. Процес управління формуванням прибутку передбачає управління кожною з цих складових. Основним завданням управління витратами є пошук шляхів найефективнішого використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, калькулювання, обліку і контролю виробничих витрат, а також мінімізація витрат на реалізацію продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

В даному розділі слід надати коротку інформацію про досліджене підприємство. Такі дані ми зможемо побачити нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про підприємство

| | |
|-----------------------------------|---|
| Повне найменування фізичної особи | ФОП ЛИТВИНЕНКО ОЛЬГА ЛЕОНІДІВНА |
| Скорочена назва | ФОП ЛИТВИНЕНКО |
| ЄДР | 2010350000000264444 |
| Уповноважені особи | Литвиненко О.Л. |
| Розмір статутного капіталу | 149 740 290,00 грн |
| Місцезнаходження фізичної особи | Україна, 49000, місто Дніпро, вул. М. Міхновського, будинок xxx |
| Дата реєстрації | 26.11.2017 |

Джерело: [20]

Основними напрямками діяльності є:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

73.11 Рекламні агентства

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

ФОП Литвиненко Ольга Леонідівна є багатопрофільним суб'єктом господарювання, який здійснює діяльність у сфері ресторанного бізнесу, консалтингу, освіти, реклами, організації заходів та виробництва харчової продукції. Підприємницька діяльність спрямована на задоволення потреб як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів, із фокусом на якість послуг, клієнтоорієнтованість та індивідуальний підхід.

До основних напрямків діяльності та їх особливостей слід віднести:

Ресторанна діяльність та мобільне харчування

ФОП Литвиненко здійснює діяльність у сфері громадського харчування, зокрема надання ресторанних послуг і послуг мобільного харчування. Асортимент включає готові страви та напівфабрикати, що виготовляються з якісних інгредієнтів із дотриманням санітарно-гігієнічних норм. Послуги можуть надаватися як у стаціонарному форматі, так і під час виїзних заходів.

Виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів

Одним із напрямів діяльності є виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання, зокрема тортів і тістечок. Продукція орієнтована на локальний ринок та виготовляється з урахуванням сучасних споживчих уподобань і вимог до якості.

Консультавання з питань комерційної діяльності та управління

ФОП Литвиненко надає консультаційні послуги з питань ведення бізнесу, стратегічного планування, організації управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств. Послуги можуть бути адаптовані під потреби малого та середнього бізнесу.

Інформаційні та освітні послуги

Підприємець надає інші інформаційні послуги, а також здійснює діяльність у сфері неформальної освіти. Це можуть бути тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та навчальні програми, спрямовані на розвиток професійних і підприємницьких навичок.

Рекламна діяльність та організація заходів

ФОП Литвиненко працює як рекламне агентство, надаючи послуги з просування товарів і послуг, розробки рекламних кампаній та інформаційних матеріалів. Крім того, здійснюється організація конгресів, виставок, ділових та презентаційних заходів, включаючи повний супровід від планування до реалізації.

Особливості ціноутворення та взаємодії з клієнтами

ФОП Литвиненко застосовує гнучку цінову політику, яка формується залежно від виду послуг, обсягу робіт та індивідуальних потреб замовника. Можливе погодження індивідуальних умов співпраці для довгострокових або комплексних проєктів. Оплата здійснюється у зручній для клієнта формі відповідно до чинного законодавства.

Соціальна відповідальність та ділова етика

ФОП Литвиненко у своїй діяльності дотримується принципів доброчесності, законності та прозорості. Особлива увага приділяється якості послуг, безпеці споживачів та відповідальному ставленню до партнерів і клієнтів. У сфері харчування та освіти дотримуються встановлені норми безпеки й стандартів якості.

Узагальнююча оцінка

Отже, ФОП Литвиненко є універсальним та гнучким суб'єктом господарювання, який поєднує кілька напрямів діяльності — від ресторанного бізнесу та виробництва харчових продуктів до консалтингу, реклами й освітніх послуг. Така диверсифікація дозволяє ефективно

реагувати на потреби ринку та забезпечувати стабільний розвиток підприємницької діяльності.

Далі представлений фінансовий стан компанії за 2022-2024 роки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансовий стан підприємства ФОП Литвиненко

| | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| Нематеріальні активи | 2040 тис. грн. | 12 064 тис. грн. | 10 689 тис. грн. |
| Основні засоби | 850 430 тис. грн. | 781 041 тис. грн. | 724 650 тис. грн. |
| Запаси | 91 389 тис. грн. | 79 180 тис. грн. | 114 186 тис. грн. |
| Гроші та їх еквіваленти | 159 025 тис. грн. | 192 483 тис. грн. | 282 692 тис. грн. |
| Власний капітал | 147 703 тис. грн. | 147 703 тис. грн. | 147 703 тис. грн. |
| Нерозподілений прибуток (збиток) | - 975 134 тис. грн. | - 1 124 595 тис. грн. | - 175 740 тис. грн. |
| Чистий прибуток (збиток) | - | - | 132 924 тис. грн. |
| Матеріальні витрати | 823 064 тис. грн. | 1 152 291 тис. грн. | 1 130 579 тис. грн. |
| Витрати на оплату праці | 120 980 тис. грн. | 131 691 тис. грн. | 149 583 тис. грн. |
| Інші операційні витрати | 563 285 тис. грн. | 196 581 тис. грн. | 930 800 тис. грн. |

Джерело: складено автором на основі [20]

Аналіз фінансового стану підприємства ФОП Литвиненко дає можливість зробити наступні висновки:

1. Необоротні активи:

Нематеріальні активи. вартість нематеріальні активів зростає з 2040 тис. грн у 2022 році до 12 064 тис. грн. у 2023 році, та зменшилася до 10 689 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія значно збільшила інвестиції в нематеріальні активи такі як патенти, авторські права або інтелектуальна власність в період 2022-2023 року, а потім у 2024 році зменшила інвестиції.

Основні засоби. Вартість основних засобів зменшилася з 850 430 тис. грн. у 2022 році до 781 041 тис. грн. у 2023 році, а потім ще до 724 650 тис. грн. у 2024 році. Це зменшення може свідчити про вибуття активів або перевищення амортизації над новими інвестиціями.

2. Оборотні активи:

Запаси. Вартість запасів зменшилася з 91 389 тис. грн. у 2022 році до 79 180 тис. грн. у 2023 році, а потім знову зросла до 114 186 тис. грн. у 2024 році. Це збільшення могло відбутися через покращення управління запасами або зниження рівня виробництва.

Грошові кошти та їх еквіваленти. Грошові кошти та їх еквіваленти компанії зросли з 159 025 тис. грн. у 2022 році до 192 483 тис. грн. у 2023 році та до 282 692 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про покращення ліквідності.

3. Власний капітал і зобов'язання:

Власний капітал. Зареєстрований капітал залишався стабільним на рівні 147 703 тис. грн. в усіх роках.

Нерозподілений прибуток (збиток). Нерозподілений прибуток (збиток) компанії продемонстрував погіршення з – 975 134 тис. грн. у 2022 році до – 1 124 595 тис. грн. у 2023 році та значне покращення до – 175 740 тис. грн. у 2024 році. Це вказує на чистий прибуток протягом року, що може свідчити про фінансове покращення становища та високу прибутковість.

4. Фінансові результати:

Чистий прибуток (збиток). У 2024 році компанія повідомила про чистий збиток у розмірі 132 924, тоді як у 2023 та 2022 роках не було зареєстровано чистого прибутку чи збитку.

5. Операційні витрати:

Витрати на матеріали. Витрати на матеріали збільшилися з 823 064 тис. грн. у 2022 році до 1 152 291 тис. грн. у 2023 році, та трішки зменшились до 1 130 579 тис. грн. у 2024 році, можливо, через збільшення обсягів виробництва.

Витрати на працівників. Витрати на працівників зросли з 120 980 тис. грн. у 2022 році до 131 691 тис. грн. у 2023 році, та до 149 583 тис. грн. у

2024 році, що свідчить про вищі витрати на оплату праці або збільшення кількості працівників.

Інші операційні витрати. Інші операційні витрати зменшились з 563 285 тис. грн. у 2022 році до 196 581 тис. грн. у 2023 році, та значно зросли до 930 800 тис. грн. у 2024 році, що може бути пов'язане з економічною кризою, нестабільним відношенням долару до гривні та війною.

Візуально дані економічні коливання можна спостерігати на рис. 2.1.

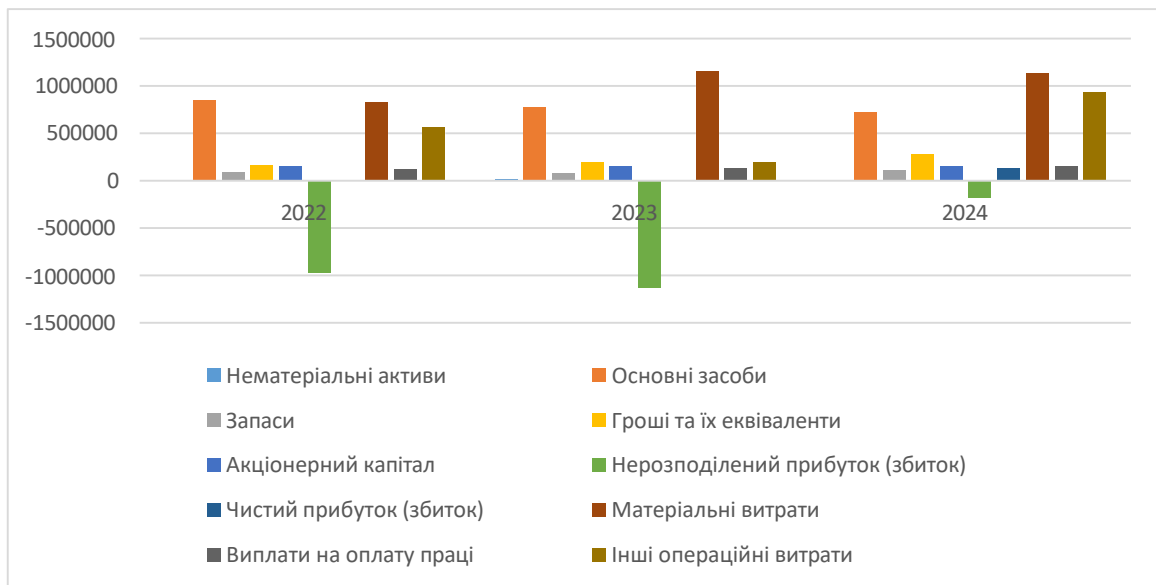


Рисунок 2.1 – Фінансовий стан підприємства (складено на основі [20])

Загалом аналіз свідчить про неоднозначні фінансові показники компанії в період 2022-2024 роках. У той час як спостерігалось збільшення в деяких категоріях активів. Збільшення операційних витрат, зокрема оплата праці та інших операційних витрат, могло сприяти фінансовим проблемам, з якими зіткнулася компанія в цей період.

2.2 Аналіз структури та динаміки витрат підприємства

В цілях поглибленого вивчення складу і структури витрат ФОП Литвиненко розглянемо склад і динаміку витрат підприємства за функціональним призначенням (табл. 2.3).

Наведені дані дозволяють в першу чергу відзначити, що впродовж досліджуваного періоду весь спектр витрат діяльності ФОП Литвиненко характеризувався зростаючою динамікою. При цьому, якщо, до прикладу, фінансові витрати підприємства за три роки зросли лише на 36,4 %, то сума його інших операційних витрат – у 26 разів. Так, якщо у 2021 році обсяг інших операційних витрат підприємства становив всього 29,6 млн грн, то за підсумками 2024 року – 806,5 млн грн. В даному аспекті можна було б говорити, що на показник інших операційних витрат вплинуло повномасштабне вторгнення, тим більше, що виробничі потужності ФОП Литвиненко розташовані у Дніпрі, тобто цей регіон відноситься до прифронтового. Однак, наведені у табл. 2.3 дані засвідчують, що у 2020 році сума інших операційних витрат товариства також становила значну суму коштів – 428,6 млн грн.

Таблиця 2.3 – Функціональний склад і динаміка витрат ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр.

| Елементи витрат, тис. грн. | Рік | | | | Відхилення у 2024 р. до 2021 р. | |
|-------------------------------|---|--------|---------|---------|------------------------------------|---------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | тис. грн | % |
| | Собівартість реалізованої продукції | 948671 | 1132952 | 1431624 | 1395500 | 446829 |
| Адміністративні витрати | 31687 | 41577 | 44956 | 53674 | 21987 | 69,4 |
| Витрати на збут | 41017 | 55046 | 66908 | 58585 | 17568 | 42,8 |
| Інші операційні витрати | 29561 | 428609 | 16118 | 806516 | 776955 | 2628,3 |
| Фінансові витрати | 128599 | 104484 | 203558 | 175355 | 46756 | 36,4 |
| Інші витрати | 39 | 142 | 10394 | 18770 | 18731 | 48028,2 |

Джерело: складно на основі [20].

Також варто відзначити й суму інших витрат ФОП Литвиненко, яка впродовж досліджуваного періоду збільшилася у 480 разів: якщо в 2021 році інші витрати товариства становили 39 тис. грн, то за підсумками його діяльності у 2024 році їх сума вже склала 18,8 млн грн. І в даному аспекті вплив воєнних дій також не можна вважати визначальним фактором, оскільки у 2023 р. сума інших витрат ФОП Литвиненко складала 10,4 млн грн. Враховуючи те, що за даним функціональним напрямом витрат враховуються переважно втрати інвестиційного характеру (від фінансових інвестицій, не операційних курсових різниць, зниження балансової вартості цінних паперів тощо), то можна зробити припущення, що управління фінансово-інвестиційною діяльністю на підприємстві не характеризується високим рівнем ефективності.

Динаміку основних видів витрат операційної діяльності підприємства розглянемо більш детально на рис. 2.2.

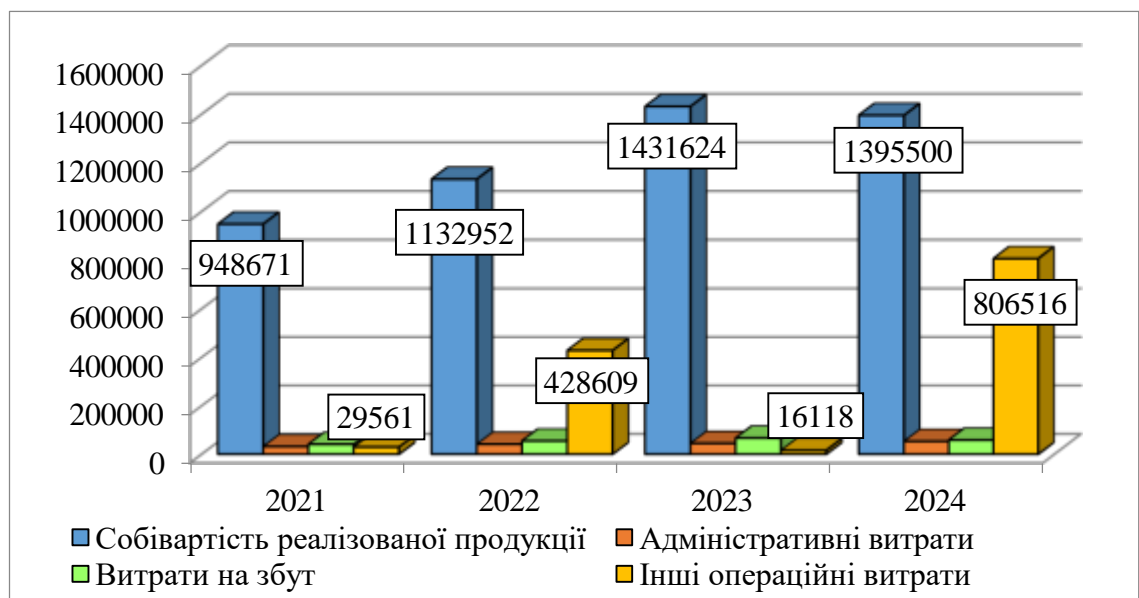


Рисунок 2.2 – Динаміка основних видів операційних витрат ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр., тис. грн (складено на основі [20])

Як бачимо, найбільш значні обсяги витрат підприємства у досліджуваному періоді відносилися до собівартості його продукції. При

цьому, динаміка показника собівартості на підприємстві характеризувалася чітким зростаючим трендом і лише у 2024 році значення собівартості реалізованої продукції знизилася – на 36 млн грн або на 2,5 % відносно до показника 2023 року. Така ситуація пояснюється саме зниженням чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 0,13 %. Щодо обсягу адміністративних витрат і витрат на збут ФОП Литвиненко у досліджуваному періоді, то в порівнянні з показником собівартості вони були надто незначними, хоча й мало місце зростання суми збутових витрат на 42,8 %, а адміністративних витрат – на 69,4 % за період.

Аналізуючи дані види витрат підприємства варто звернути увагу й на їх зміну у 2024 році. Так, зокрема, якщо витрати на збут у цей період знизилися на 12,4 % в порівнянні з показником 2023 року, то сума адміністративних витрат, навпаки, зафіксувала зростання на 19,4 %. І в даному аспекті можна відзначити, що така ситуація викликає ряд запитань щодо доцільності таких видатків у воєнний період.

Оскільки у ході господарської діяльності ФОП Литвиненко здійснює не лише операційну, але й фінансову, інвестиційну тощо діяльність, то вважаємо за необхідне розглянути динаміку обсягів витрат на них, для чого представимо рис. 2.3.

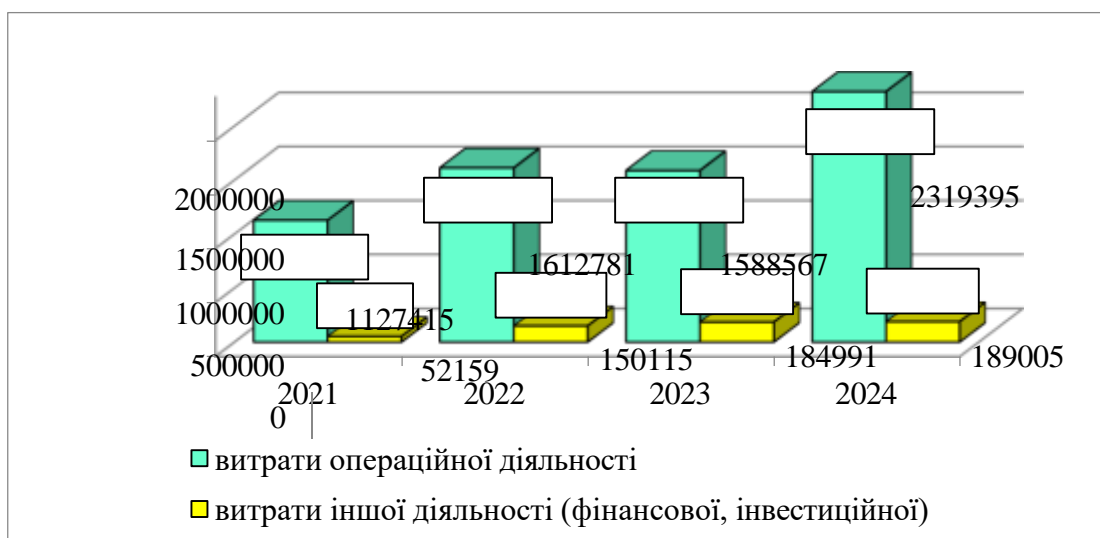


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат операційної та іншої діяльності ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр., тис. грн (складено на основі [20])

Характеризуючи отримані дані, маємо відзначити, що саме у 2022 році відбувся стрибкоподібний приріст як витрат операційної діяльності, так і витрат іншої діяльності. При цьому, якщо приріст витрат операційної діяльності товариства у 2022 році становив всього 43 %, то показник приросту витрат іншої діяльності склав 187,8 %. Отже, першочерговим чинником значного зростання обсягів витрат підприємства є зовсім не повномасштабна війна, хоча й у 2024 році також мав місце стрибкоподібний приріст витрат ФОП Литвиненко, проте лише від операційної діяльності.

Наступним розглянемо елементний склад витрат досліджуваного товариства, результати якого оформимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Елементний склад і динаміка операційних витрат ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр.

| Елементи витрат, тис. грн. | Рік | | | | Відхилення у 2024 р. до 2021 р. | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------------|------------------------------------|-------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | тис. грн | % |
| | | | | | | |
| Матеріальні затрати | 806771 | 823064 | 1152291 | 1130579, 0 | 323808,0 | 40,1 |
| Витрати на оплату праці | 97175 | 120980 | 131691 | 149583 | 52408,0 | 53,9 |
| Витрати на ЄСВ | 17598,0 | 20492,0 | 23166,0 | 24581,0 | 6983,0 | 39,7 |
| Амортизація | 83024 | 84960 | 84838 | 83852 | 828,0 | 1,0 |
| Інші операційні витрати | 122847 | 563285 | 196581 | 930800 | 807953,0 | 657,7 |
| Разом | 1127415 | 1612781 | 1588567 | 2319395 | 1191980,0 | 105,7 |

Джерело: складено на основі [20].

В даному випадку також варто відзначити, що за всіма статтями витрат на підприємстві спостерігалось нарощування сум видатків у досліджуваному періоді, хоча, до прикладу, сума витрат на амортизацію за три роки зростає всього на 1 %, в той час як загальний обсяг операційних витрат фактично подвоївся, зрісши на 105,7 %.

Найбільшим зростанням, знову ж таки, характеризувався показник інших операційних витрат. Зокрема, за три роки він збільшився майже на 808 млн грн або у 6,6 разів. В даному аспекті варто відзначити, що саме дана стаття витрат найчастіше використовується суб'єктами господарювання України з метою ухилення від оподаткування, виведення коштів з підприємств, виплат тіньової заробітної плати тощо. І саме таке циклічне надмірне нарощування обсягів інших операційних витрат ФОП Литвиненко дає підстави робити припущення щодо не зовсім прозорої його діяльності у частині управління витратами.

Сума матеріальних затрат ФОП Литвиненко у досліджуваному періоді зросла на 40,1 % і щодо них видається важливим звернути увагу на показники 2022 року. Так у вказаному періоді приріст суми матеріальних затрат товариства склав всього 2 %, в той час як приріст собівартості реалізованої продукції у цьому ж році становив 19,4 %. Отже, зростання собівартості продукції, а, відтак, і її реалізаційних цін на підприємстві переважно не залежить від цін на сировину.

Тепер здійснимо аналіз елементної структури операційних витрат (рис. 2.4)

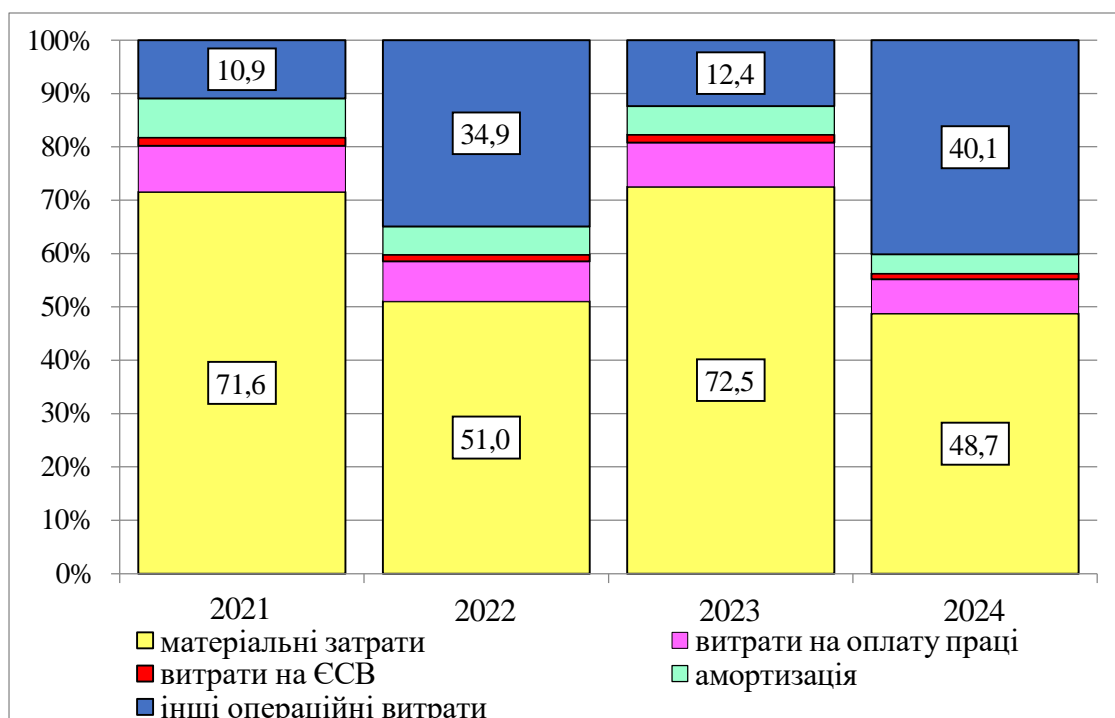


Рисунок 2.4 – Зміна структури елементного складу операційних витрат ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр. (складено на основі табл. 2.4)

Наведені дані дозволяють зробити два ключових висновки:

1) саме сума інших операційних витрат значним чином впливає на загальний обсяг операційних витрат ФОП. Так, частки витрат на оплату праці та сплату єдиного соціального внеску на підприємстві є надто незначними, щоб забезпечувати сильний вплив на динаміку показника собівартості реалізованої продукції;

2) у 2022 та 2024 роках частки матеріальних затрат були не набагато вищими за частку інших операційних витрат ФОП Литвиненко, що дозволяє говорити про певну проблемність діяльності підприємства. оскільки інші операційні витрати є вищими за всі інші види витрат операційної діяльності виробничого підприємства, то маємо говорити про певну штучність такого становища або ж, іншими словами, про надмірне нарощування обсягів інших операційних витрат на підприємстві за бажанням (вимогою) і за підтримки власників (засновників).

2.3 Оцінка ефективності системи управління витратами на підприємстві

Управління витратами на підприємстві являє собою неперервний процес їх обліку, аналізу, планування і контролю, кінцевим результатом якого є прийняття управлінських рішень, покликаних забезпечити оптимізацію, зменшення обсягів чи підвищення ефективності витрат.

Основними функціями системи управління на підприємстві в контексті управління витратами є:

- фінансовий аналіз;
- планування;
- оперативне регулювання;

- облік;
- контроль.

Директор ФОП Литвиненко керує процесами контролю та регулювання витрат, що втілюються. Важливим елементом є планово-економічна діяльність, яка дозволяє виявляти всі відхилення у показниках витрат, в числі яких:

- сукупні відхилення обсягів використання основних видів сировини;
- сукупні відхилення обсягів прямих витрат на оплату праці;
- сукупні відхилення обсягів загальновиробничих витрат.

Також здійснення планово-економічної діяльності полягає в розробці заходів по забезпеченню режиму економії, підвищенню рентабельності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Проведення аналізу витрат сприяє оптимізації діяльності. Основними етапами аналізу, при цьому, є наступні:

1. Аналіз кошторису витрат. З метою прийняття оптимальних рішень щодо оперативного управління виробництвом і збутом продукції, забезпечення контролю виробничих та збутових витрат планово-економічна діяльність полягає у співставленні даних фактичних витрат з показниками кошторисів та показниками попереднього періоду.

2. Аналіз собівартості одиниці продукції. Аналіз фактично досягнутих результатів проводиться порівнянням фактичної калькуляції з нормативною (кошторисною).

3. Аналіз витрат на одну гривню випуску, за якого враховується вплив чотирьох основних факторів: зміни структури виробленої продукції; зміни рівня витрат на виробництво окремих виробів; зміни цін і тарифів на використовувану сировину і енергоресурси в процесі виробництва; зміна реалізаційних цін.

Планування собівартості є однією з найважливіших функцій управління витратами. У ФОП Литвиненко планування собівартості здійснюється з

метою: підготовки вихідної інформації для планування прибутку і рентабельності – основних показників ефективності підприємства; встановлення оптових і роздрібних цін на продукцію; розробки та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо фінансової (технічної, організаційної) політики тощо; виявлення нормальної величини поточних витрат за певних (заданих чи обраних) умов. Планово-економічна діяльність полягає в розробці поточних (річних) та перспективних (на кілька років) планів діяльності підприємства.

В основі формування річних кошторисів підприємства лежить нормативний метод: план виробничо-фінансової діяльності складається на основі планових показників зміни витрат на одиницю продукції, зміни собівартості окремих видів продукції, обсягу витрат на виробництво та реалізацію. При цьому, норми витрат (нормативи) забезпечують оцінку витрат на одиницю продукції, а кошторис – оцінку витрат на весь обсяг виготовленої продукції. Для розуміння ефективності системи управління здійснимо аналіз показників формування прибутку, представлено у табл 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники формування прибутку ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр.

| Елементи витрат, тис. грн. | Рік | | | | Відхилення у 2024 р. до 2021 р. | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------|--------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | тис. грн | % |
| | | | | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 1152434 | 1481881 | 2092815 | 2090003 | 937569 | 81,4 |
| Собівартість реалізованої продукції | 948671 | 1132952 | 1431624 | 1395500 | 446829 | 47,1 |
| Валовий прибуток | 203763 | 348929 | 661191 | 694503 | 490740 | 240,8 |
| Інші операційні доходи | 260350 | 87979 | 3221 | 482333 | 221983 | 85,3 |
| Адміністративні витрати | 31687 | 41577 | 44956 | 53674 | 21987 | 69,4 |
| Витрати на збут | 41017 | 55046 | 66908 | 58585 | 17568 | 42,8 |
| Інші операційні витрати | 29561 | 428609 | 16118 | 806516 | 776955 | 2628,3 |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--------|---------|--------|--------|---------|----------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 361848 | -88324 | 536430 | 258061 | -103787 | -28,7 |
| Інші фінансові доходи | 471012 | 60076 | 21239 | 35256 | -435756 | -92,5 |
| Інші доходи | 52 | 36 | 0 | 106375 | 106323 | 204467,3 |
| Фінансові витрати | 128599 | 104484 | 203558 | 175355 | 46756 | 36,4 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 86 | 0 | 0 | 0 | - |
| Інші витрати | 39 | 142 | 10394 | 18770 | 18731 | 48028,2 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 704274 | -132924 | 450092 | 99192 | -605082 | -85,9 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 0 | 0 | -88720 | 3550 | 3550 | - |
| Чистий фінансовий результат | 704274 | -132924 | 361372 | 102742 | -601532 | -85,4 |

Джерело: складено на основі [20].

В першу чергу маємо відзначити, що менеджмент підприємства в процесі управління витратам його діяльності вимушений оперувати дуже значними сумами коштів – щорічні обсяги доходу ФОП Литвиненко від реалізації продукції становлять від 1 до 2 млрд грн. При цьому, приріст доходів за останні три роки склав 81,4 %, а обсяг продажів у 2024 році, тобто в складний для країни в цілому період, зменшився лише на 0,13 % в порівнянні з показником 2023 року.

В даному аспекті важливо відзначити, що впродовж аналізованого періоду собівартість виробництва продукції на підприємстві збільшилася всього на 47 % внаслідок чого сума валового прибутку ФОП Литвиненко зросла у 2,4 рази.

Така ситуація може бути наслідком двох ключових причин:

1. Повна оптимізація виробничих витрат.
2. Зміна цінової політики у бік підвищення рівня націнки.

Проте дослідження вказаних показників у їх динаміці (рис. 2.4) дає підстави стверджувати, що ключовою причиною нарощування обсягів

доходності продажів (валового прибутку) на підприємстві є саме підвищення рівня націнки на виготовлену продукцію. Зокрема, саме темп росту валового прибутку в аналізованому періоді мав найвищі показники, значно переважаючи аналогічні значення щодо чистого доходу та собівартості. Крім того, у 2024 році, коли як обсяг чистого доходу, так і показник собівартості виготовленої продукції знизилися, валовий прибуток підприємства зафіксував приріст у 5 %.

Порівняння темпів росту від продажу та собівартості виготовленої продукції представлено на рисунку 2.5.

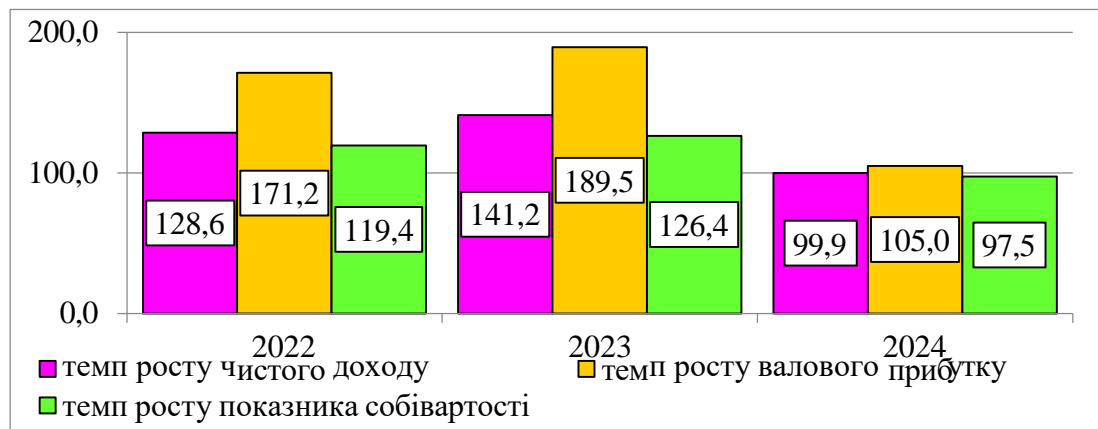


Рисунок 2.5 – Порівняння темпів росту доходів від продажу та собівартості виготовленої продукції на ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр. (складено на основі [20])

В даному аспекті маємо відзначити два моменти. По-перше, управління саме собівартістю, тобто власне виробничими витратами на підприємстві організоване й реалізується досить результативно, що говорить про ефективність даної ланки управління витратами ФОП. Однак, з іншого боку, маємо звернути увагу на певні етичні моменти – в той час, коли пів країни втрачає свої життя і майно, керівництво ФОП Литвиненко вирішило наростити дохідність власної діяльності, додатково підвищивши рівень реалізаційних цін.

Також варто відзначити, що ФОП Литвиненко щорічно отримує інші операційні доходи, тобто доходи від операційної діяльності, проте не пов'язані з продажем виготовленої продукції і за даною статтею доходів також наявне зростання обсягів доходу саме під час повномасштабної війни. Так, у 2024 році ФОП Литвиненко зафіксувало інші операційні доходи на суму у майже пів мільярда грн, хоча у попередні періоди і, зокрема, у 2021 році вказаний показник не перевищував 300 мільйонів.

Ще один важливий момент полягає у тому, що абсолютно збиткова діяльність ФОП Литвиненко була зафіксована лише за підсумками 2022 року, однак витрати з податку на прибуток у звітності відмічені лише в 2023 році, а в 2024 навіть отримано дохід за вказаною статтею. І ця ситуація теж свідчить зовсім не про фінансову прозорість функціонування підприємства як платника податків.

Найгірше співвідношення у витратах та доходах підприємства має місце саме у фінансовій його діяльності, представлено на рисунку 2.6.

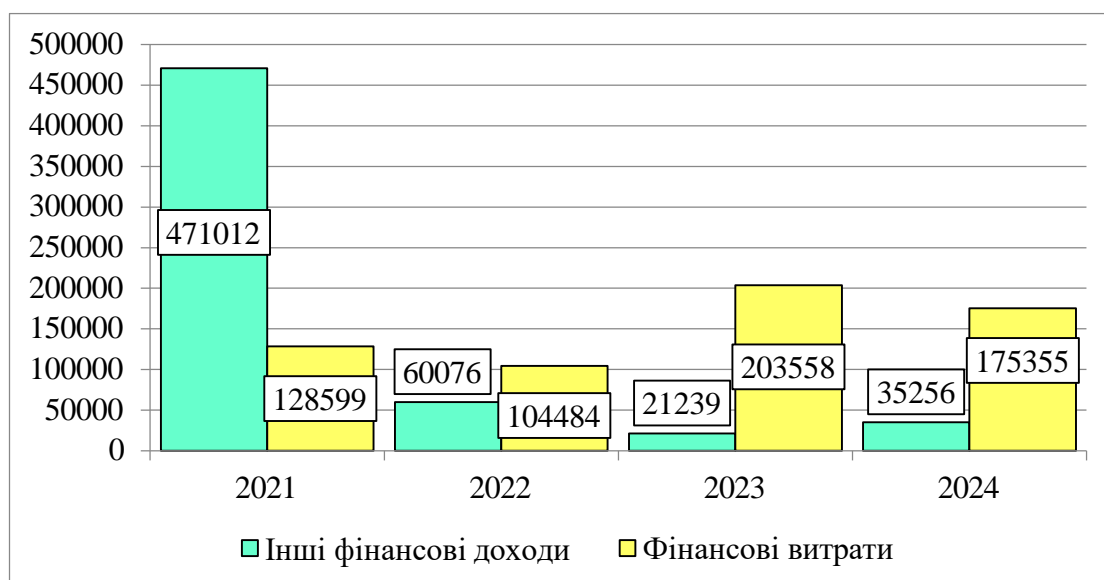


Рисунок 2.6 – Оцінка результативності фінансово-інвестиційної діяльності ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр. (складено на основі [20])

Фактично, інвестиційно-фінансові операції ФОП Литвиненко були прибутковими лише у 2021 році, а в подальшому спостерігалось лише щорічне зростання рівня їх збитковості. І в даному аспекті, знову ж таки, варто не стільки говорити про низьку ефективність управління витратами, скільки про існування певних схем виведення коштів підприємства через операції з пов'язаними сторонами, яких у ФОП, за даними експертів, доволі багато (додаток А).

Впродовж досліджуваного періоду лише за підсумками діяльності у 2022 році ФОП Литвиненко було отримано збиток, а, отже, в цілому можна говорити про прибутковість його господарської діяльності, а, відтак, і про ефективність системи управління витратами. Однак для більш детального розуміння якості управлінських процесів вважаємо за доцільне здійснити аналіз витратомісткості ФОП Литвиненко у досліджуваному періоді, тобто сум витрат кожного виду, які припадають на 1 грн доходу від реалізації продукції, робіт та послуг.

Динаміка показників витратомісткості представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників витратомісткості діяльності ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр.

| Витратомісткість | Рік | | | | Відхилення у 2024 р. до 2021 р. | |
|---|------|------|------|------|---------------------------------|--------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | тис. грн | % |
| <i>За видами діяльності</i> | | | | | | |
| виробничих | 0,82 | 0,76 | 0,68 | 0,67 | -0,16 | -18,9 |
| адміністративних | 0,03 | 0,03 | 0,02 | 0,03 | 0,00 | -6,6 |
| витрат на збут | 0,04 | 0,04 | 0,03 | 0,03 | -0,01 | -21,2 |
| інших | 0,03 | 0,29 | 0,01 | 0,39 | 0,36 | 1404,4 |
| загальна | 1,28 | 1,05 | 1,11 | 1,11 | -0,17 | -13,3 |
| <i>За елементами операційних витрат</i> | | | | | | |
| матеріальних | 0,70 | 0,56 | 0,55 | 0,54 | -0,16 | -22,7 |

| | | | | | | |
|------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| витрат на оплату | 0,08 | 0,08 | 0,06 | 0,07 | -0,01 | -15,1 |
| витрат на ЄСВ | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | -23,0 |
| інших | 0,1 | 0,4 | 0,1 | 0,4 | 0,34 | 317,8 |
| загальна | 0,98 | 1,09 | 0,76 | 1,11 | 0,13 | 13,4 |

Джерело: складено на основі [20].

Наведені дані у першу чергу дають підстави відзначити, що економія виробничих витрат на підприємстві таки мала місце і, в першу чергу, саме за рахунок економії матеріальних затрат. Так, якщо у 2021 році матеріальні затрати становили 70 коп. у кожній гривні доходу від реалізації продукції, за підсумками 2024 року – лише 54 коп. враховуючи ж те, що сировину для виробництва підприємство закуповує переважно за кордоном, то говорити, що причиною такої динаміки послужило її здешевлення – немає підстав. Навпаки, вартість імпортової сировини лише зростала і, особливо, впродовж 2024 року, а, отже, зниження рівня витратомісткості матеріальних затрат могло відбутися за повної відсутності матеріальних відходів та виробничого браку чи за економії матеріальних ресурсів, яка могла позначитися на певних якісних показниках готових виробів.

В будь-якому разі, динаміка переважної більшості показників витратомісткості ФОП Литвиненко у досліджуваному періоді є позитивною, тобто доходи підприємства зростають швидшими темпами, аніж більшість статей його витрат. Однак, при цьому, саме статті інших операційних витрат демонструють надзвичайний приріст з чіткою циклічністю. І якщо витратомісткість операційних витрат як елемента операційної діяльності зросла за три роки у 3,2 рази, то витратомісткість інших операційних витрат в цілому – у 14 разів. При цьому, у 2024 році у кожній гривні доходу від реалізації продукції матеріальні затрати склали 54 коп., а інші операційні витрати – 34 коп. Однак, найбільш негативними є саме показники загальної витратомісткості. Так, як витратомісткість витрат операційної діяльності, так і повної суми витрат підприємства у досліджуваному періоді перевищували обсяг отриманих ним доходів. Виключення становлять лише показники

витратомісткості витрат операційної діяльності у 2021 і 2023 рр., хоча у 2021 р. значення витратомісткості становило 0,98. Тобто, лише у 2023 р. доходи ФОП Литвиненко від реалізації продукції значно перекивали загальну суму витрат його операційної діяльності. Таким чином, можемо говорити про існування практики надмірного витрачання на досліджуваному підприємстві, що, з нашої точки зору, може пояснюватись як застосуванням методів ухилення від оподаткування на прибуток, так і для різних тінювих операцій з фінансовими ресурсами. Наприкінці нашого аналізу розглянемо показники рентабельності діяльності підприємства, які представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр.

| Витратомісткість | Рік | | | | Відхилення у 2024 р. до 2021 р. | |
|---|---|--------|-------|--------|---------------------------------|-------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | тис. грн | % |
| | Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування | 0,60 | -0,06 | 0,19 | 0,04 | -0,57 |
| Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком | 1,21 | -0,11 | 0,30 | 0,08 | -1,13 | -93,5 |
| Рентабельність сукупного капіталу | 1,21 | -0,11 | 0,30 | 0,08 | -1,13 | -93,5 |
| Рентабельність власного капіталу | -4,22 | 0,33 | -1,41 | -32,90 | -28,68 | 679,1 |
| Валова рентабельність реалізованої продукції | 0,18 | 0,24 | 0,32 | 0,33 | 0,16 | 87,9 |
| Операційна рентабельність реалізованої продукції | 0,314 | -0,060 | 0,256 | 0,123 | -0,19 | -60,7 |
| Чиста рентабельність реалізованої продукції | 0,61 | -0,09 | 0,17 | 0,05 | -0,56 | -92,0 |
| Загальна рентабельність виробничих засобів | 0,21 | 0,38 | 0,74 | 0,81 | 0,60 | 288,9 |
| Загальна рентабельність підприємства | 0,17 | 0,30 | 0,53 | 0,50 | 0,32 | 184,8 |
| Рентабельність виробничих фондів | 0,30 | -0,04 | 0,10 | 0,03 | -0,27 | -90,6 |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації | 0,11 | 0,17 | 0,26 | 0,28 | 0,16 | 145,0 |
| Рентабельність витрат | 0,13 | 0,21 | 0,36 | 0,39 | 0,26 | 200,9 |

Джерело: складено на основі [20].

Аналізуючи отримані результати, маємо відзначити, що у 2022 році значна кількість розрахованих показників рентабельності на підприємстві була від'ємною, що пояснюється від'ємним фінансовим результатом його діяльності у періоді. Виключення становить лише рентабельність власного капіталу, додатне значення якої у 2022 році пояснюється лише від'ємними значеннями обох параметрів, які використовувалися для її розрахунку. В інші ж роки рентабельність власного капіталу ФОП була від'ємною, так як сам власний капітал має від'ємне значення за рахунок накопичених у попередні періоди збитків.

Найгірша динаміка серед досліджуваних показників рентабельності в аналізованому періоді спостерігалася у показників рентабельності капіталу підприємства, а найкраща – у показників рентабельності витрат, виробничих засобів та у показника загальної рентабельності діяльності підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності системи управління витратами ФОП Литвиненко дозволила відзначити, що на підприємстві особлива увага приділяється управлінню виробничими витратами і саме вони характеризуються найвищою результативністю та ефективністю. Однак, при цьому, в управлінні витратами на підприємстві наявний комплекс проблем, пов'язаних, у першу чергу, з вимогами самих власників, тобто таких, які неможливо вирішити лише зусиллями менеджменту компанії.

Висновки до розділу 2

ФОП Литвиненко є універсальним та гнучким суб'єктом господарювання, який поєднує кілька напрямів діяльності — від ресторанного бізнесу та виробництва харчових продуктів до консалтингу, реклами й освітніх послуг. На підставі фінансової звітності підприємства можна зробити наступні висновки.

Фінансові показники підприємства у 2024 році знизилися порівняно з 2023 роком, про що свідчить зменшення виручки, валового прибутку та чистого прибутку. Структура собівартості підприємства залишалася відносно стабільною, найбільшими статтями витрат були матеріали, витрати на оплату праці та амортизація. Фінансова платоспроможність підприємства у 2024 році погіршилася, про що свідчить зниження фінансової автономності та поточної ліквідності. Рентабельність активів підприємства у 2024 році знизилася, і вона була нижчою за рівень інфляції, що свідчить про те, що підприємство неефективно управляє своїми витратами. Рентабельність продажів підприємства також знизилася в 2022 році, що вказує на те, що підприємство зіткнулося з проблемами в отриманні прибутку від своєї діяльності. Система управління витратами підприємства потребує подальшої оцінки та вдосконалення для вирішення проблем, з якими воно стикається, та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

У цілому фінансова звітність підприємства підкреслює важливість ефективного управління витратами для забезпечення фінансової стійкості та необхідність регулярної оцінки та вдосконалення систем управління витратами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства

Прибуток є фундаментальним показником успішності та законодавчо закріпленою метою будь-якого комерційного суб'єкта. Він виступає головним ресурсом для самофінансування, модернізації та соціального розвитку колективу. Водночас прибутковість бізнесу має загальнодержавне значення, оскільки формує бюджетні надходження. Саме тому питання підвищення ефективності діяльності є пріоритетним як для власників, так і для держави.

Усі підприємства прагнуть у результаті своєї діяльності мати прибуток і навіть завжди його збільшувати. Тільки розуміння того в якому напрямку діяти, може привести до позитивної динаміки.

Досягнення позитивної динаміки вимагає системного управління внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Внутрішні важелі підвищення ефективності

Внутрішнє середовище підприємства — це сфера, на яку керівництво має безпосередній вплив. Основними компонентами тут є:

Технологічне оновлення та ресурсозбереження – це впровадження інновацій, автоматизація та ІТ-рішення є двигунами продуктивності. Важливо не лише мати сучасне обладнання, а й забезпечити його правильну експлуатацію та сервіс. Оптимізація використання енергії та сировини дозволяє суттєво знизити собівартість.

Продукт та ринкове позиціонування - якість та дизайн товару повинні відповідати його ціні. Проте навіть ідеальний продукт потребує грамотного

маркетингу: він має з'являтися в потрібний час і в потрібному місці, без розриву між виробництвом та запитами споживачів.

Людський капітал та менеджмент — персонал є головним активом. Ефективність зростає завдяки мотивації, сприятливому мікроклімату та постійному навчанню. При цьому стиль управління має базуватися на компетентності, етиці та вмінні швидко адаптуватися до змін.

Організаційна гнучкість — саме раціональна структура, чітке делегування повноважень та готовність до реформування дозволяють підприємству залишатися життєздатним у мінливих ринкових умовах.

Зовнішні чинники та державний вплив

Зовнішні фактори створюють умови, в яких функціонує бізнес. Хоча вони менш контрольовані, їх урахування є обов'язковим:

Державна політика: Законодавство, податкові стимули, регулювання цін та програми приватизації безпосередньо формують бізнес-клімат. Держава має створювати інституційні умови для розвитку галузей.

Основними її елементами є:

- практична діяльність владних структур;
- різноманітні види законодавства;
- фінансові інструменти (заходи, стимули);
- економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- ринкова, виробнича і соціальна інфраструктури;
- макроекономічні структурні зміни;
- програми приватизації державних підприємств;
- комерціалізація організаційних структур виробничої сфери.

Інфраструктура ринку — доступ до банківських послуг, бірж, інноваційних фондів та розвинена виробнича інфраструктура є необхідними передумовами для зростання.

Макроекономічні та соціальні зміни: трансформації в структурі основних фондів, масштабах виробництва та кваліфікації населення на рівні суспільства задають вектор розвитку для кожного окремого суб'єкта. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру.

Головні з них відбуваються в таких сферах:

- а) склад та технічний рівень основних фондів;
- б) масштабів виробництва та діяльності;
- в) склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації.

Отже, стабільне зростання ефективності можливе лише за умови комплексного підходу. Якщо зовнішні чинники визначають правила гри, то внутрішні — є фундаментом, на якому будується конкурентоспроможність. Вміле поєднання технологічних інновацій, професійного менеджменту та ринкової стратегії дозволяє підприємству досягати головної мети — максимізації прибутку.

Для того, щоб постійно забезпечувати зростання прибутку, слід шукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Резерви виявляються на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції і її реалізації. Визначення резервів збільшення прибутку базується на науково обґрунтованій методиці розроблення заходів з їх мобілізації.

Збільшення прибутку можна досягти двома способами: зменшити витрати на виробництво або збільшити дохід від реалізації. Тому, перед кожною фірмою постає питання правильно сформулювати свою цінову стратегію й обрати оптимальний обсяг виробництва.

Підстави максимізації прибутку такі самі, що й мотиви максимізації корисності споживача. Максимізація прибутку є вирішальною умовою успішної конкурентоспроможності підприємства, його життєздатності і закріплення на ринку.

Треба удосконалювати постійно засоби виробництва, тобто впроваджувати нову техніку, удосконалювати технології, впроваджувати

прогресивні матеріали тощо. І тим самим дозволить значно знизити собівартість продукції і підвищить прибуток [18].

Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором росту прибутку. У зниженні собівартості продукції найбільш повно відбивається економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство. Максимальна мобілізація резервів собівартості продукції є важливою умовою ефективного функціонування підприємства.

Витрати виробництва знаходяться у взаємозв'язку з показниками ефективності виробництва, зокрема, прибутком, показниками рентабельності, витратами на 1 грн. чистого доходу (виручки) від реалізації продукції тощо, тому отримання максимального ефекту з найменшими витратами, економія трудових, матеріальних та фінансових ресурсів залежать від того, як вирішуються питання зниження витрат виробництва. Так, ефективним напрямом зниження витрат є дотримання принципів ефективного розміщення продуктивних сил: скорочення відстані між виробником і споживачем, між виробництвом і сировинною базою. Слід особливо відмітити, що дотримання загальних економічних принципів та законів – важливий напрям зниження витрат виробництва, що не призводитиме до погіршення кінцевого продукту і дасть можливість товаровиробникам отримати додаткових покупців та додаткові прибутки.

Шляхи зниження витрат на виробництво - конкретні заходи за резервами зниження витрат в окремих галузях матеріального виробництва. Задля підвищення ефективності цінової політики слід зосередити увагу на детальнішому вивченні чинників, резервів і шляхів зниження витрат виробництва.

Розглянемо групи техніко-економічних чинників економії ресурсів.

1. Підвищення технічного рівня виробництва виявляється в економії матеріальних та трудових витрат за напрямами:

- а) впровадження нової та удосконалення технології, що застосовується, механізації та автоматизації виробничих процесів;
- б) розширення масштабів застосування нової техніки;
- в) застосування нових видів сировини і матеріалів та поліпшення їх використання;
- г) зниження трудомісткості одиниці продукції;
- д) підвищення якості та технічних характеристик виробів.

2. Зміна відносних розмірів амортизаційних відрахувань, пов'язаних як із змінами величини основних засобів, що використовуються, так із зростанням (чи зниженням) обсягу виробництва. До розрахунку включаються діючі на початок року та заново введені основні засоби, крім тієї їх частини, що враховується в розрахунках введення нових потужностей та в розрахунках комплексного впливу нової техніки. Введення основних засобів визначається планами інвестицій та строками їх виконання. При цьому капітальні вкладення поділяються на спрямовані на розширення та на оновлення засобів.

Капітальні вкладення, спрямовані на оновлення засобів, визначають основну частину їх вибуття з експлуатації, до якої додається зайве устаткування, що підлягає реалізації або списанню. Розрахунок включає як абсолютні зміни сум амортизаційних відрахувань, так і відносні зміни їх величини на одну гривню продукції [16].

3. Вдосконалення організації виробництва та праці виявляється в економії витрат за напрямками:

- а) впровадження нових виробництв, цехів та агрегатів;
- б) зміни в організації та обслуговуванні виробництва і праці;
- в) зміни в організації управління виробництвом;
- г) зміни в умовах матеріально-технічного забезпечення;
- д) усунення зайвих витрат та збитків.

Зміни в організації та обслуговуванні виробництва й праці визначаються на основі розрахунків ефективності передбачуваних заходів: зміни режиму роботи підприємства та підвищення коефіцієнта змінності, впровадження організаційно-технічних та підсобно-технологічних робіт, поліпшення інструментального господарства, роботи внутрішньозаводського транспорту, внутрішньоцехового матеріально-складського господарства і постачання виробництва матеріалами, паливом і енергією. Економія, одержана в результаті поліпшення організації та обслуговування виробництва, розраховується на основі планів наукової організації праці і визначається множенням кількості вивільнених робітників на їхню середню заробітну плату (з відрахуваннями на соціальне страхування).

Зміни в організації управління виробництвом визначаються на основі розрахунків ефективності таких заходів, як укрупнення цехів, впровадження безцехової структури управління, автоматизованих систем управління, механізації та автоматизації інженерної праці, поєднання та усунення зайвих функцій. Зміни в умовах матеріально-технічного забезпечення розраховуються на основі аналізу господарських зв'язків та спеціально розроблених заходів раціоналізації складського господарства. До таких заходів належать:

- забезпечення ресурсами в необхідному асортименті та зменшення збитків унаслідок використання матеріалів, що не відповідають технологічним вимогам за розмірами, якістю та іншими властивостями, зменшення збитків під час транспортування та зберігання матеріалів;

- зменшення витрат у результаті змін форм постачання, забезпечення його регулярності та надійності;

- зменшення витрат шляхом раціоналізації господарських зв'язків та вибору оптимальних схем доставки сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів, палива.

Усунення зайвих витрат та збитків, які не є необхідними в умовах нормальної організації виробничого процесу, є важливим напрямом зниження витрат. Такі витрати і збитки виявляються за допомогою аналізу фактичних витрат на виробництво.

Економія від ліквідації непродуктивних витрат та збитків визначається як добуток сум цих витрат у базовому періоді на темп зростання обсягу виробленої продукції в планованому періоді.

4. Зміна обсягу виробництва продукції призводить до відносної зміни величини постійних витрат на одиницю (на одну гривню) продукції. Величина постійних витрат, що залишаються незмінними для певного виробництва (при зміні обсягу виробництва продукції протягом року), визначається в результаті докладного аналізу витрат. Частина витрат може змінюватися протягом року, але не пропорційно до зростання обсягу продукції.

5. Зміна структури (номенклатури та асортименту) продукції є одним із найважливіших чинників зміни рівня витрат у багатноменклатурному виробництві. Під зміною структури продукції розуміють зміну питомої ваги окремих її видів у загальному обсязі виробництва, пов'язану з освоєнням нових та припиненням виробництва застарілих виробів, з неоднаковими темпами зростання випуску різних видів продукції. Розрахунок здійснюється для всіх виробів. Номенклатура виробів, за якою складаються планові калькуляції, відповідає номенклатурі плану виробництва. Собівартість виробів визначається на основі калькуляції. При цьому із собівартості продукції виключаються витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва продукції.

Вплив зміни структури продукції розраховується на підставі показників зміни витрат за такими статтями калькуляції: матеріальні витрати, витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи, витрати на утримання та експлуатацію устаткування.

б. Галузеві та інші чинники. До них належать: введення і освоєння нових цехів, виробничих одиниць і виробництв, підготовка і освоєння виробництва в діючих об'єднаннях і на підприємствах тощо.

Розрахунок собівартості за техніко-економічними чинниками здійснюється в такій послідовності:

а) розраховується вартість фактично виробленої продукції планованого року;

б) розраховуються витрати базового року на 1 грн. виробленої (реалізованої) продукції;

в) шляхом множення витрат базового року на обсяг виробництва (реалізації) продукції планованого року підраховується її собівартість при збереженні умов виробництва продукції в базовому році;

г) розраховується зміна собівартості продукції (економія, перевитрати) в планованому році, зумовлена впливом техніко-економічних чинників;

е) визначається рівень витрат на одну гривню фактично виробленої продукції в плановому році і його зміна до витрат базового року. Розрахунок виконується у співставних з базовим роком цінах та умовах оплати праці.

Проведене дослідження особливостей господарської діяльності та, зокрема, системи управління витратами у ФОП Литвиненко дозволило встановити наявність ряду проблемних моментів, в числі яких наступні:

– надзвичайно великі суми інших операційних витрат з приростом у 26 разів за період. При цьому, саме надмірне нарощування обсягів інших операційних витрат на підприємстві за бажанням (вимогою) і за підтримки власників (засновників) значною мірою впливає на загальний обсяг операційних витрат та на динаміку показника собівартості реалізованої продукції;

– низький рівень ефективності управління фінансово-інвестиційною діяльністю на підприємстві та зростання інших витрат діяльності у 480 разів;

- зростання суми адміністративних витрат – на 69,4 % за період та на 19,4 % під час дії воєнного стану;
- прийняття ключових рішень щодо витрат Дирекцією (власниками) підприємства, хоча в його організаційній структурі сформована доволі розгалужена структура управління витратами з розширеним колом функціональних зв'язків;
- нарощування валового прибутку переважно за рахунок зростання націнки, а не завдяки скороченню допоміжних та інших операційних витрат;
- існування практики надмірних витрат, що може пояснюватись як застосуванням методів ухилення від оподаткування податком на прибуток, так і для різних тіньових операцій з фінансовими ресурсами.
- абсолютно неефективне використання власного капіталу;
- надмірне затоварювання складських приміщень: приріст виробничих запасів на 136 %, обсягу незавершеного виробництва – у 170 разів за період, а залишків готової продукції, у порівнянні з показником 2020 року – на 58 %;
- надто високі значення коефіцієнтів довгострокового залучення позикових коштів та фінансового ризику, особливо з урахуванням того, що вони є наслідком нарощування обсягів довгострокової заборгованості, кошти якої не вкладаються ні в основні засоби, ані в інші напрями капітального інвестування.

Таким чином, в управлінні витратами у ФОП Литвиненко наявний комплекс проблем, частина з яких пов'язана саме з вимогами самих власників (засновників), тобто не може бути вирішена лише зусиллями менеджменту компанії без згоди всіх, тож, не може бути покращена жодним чином і жодним проектом.

Також варто відзначити, що частина проблем успішно вирішується, про що свідчить динаміка окремих показників ліквідності та фінансового стану підприємства, виробничих витрат у складі собівартості тощо. Зокрема, в ході дослідження відзначено, що управління виробничими витратами на

підприємстві організоване й реалізується досить результативно, що говорить про ефективність даної ланки менеджменту. В той же час, окремі проблемні аспекти господарської діяльності підприємства, особливо пов'язані з його фінансовою діяльністю, не характеризуються жодними позитивними змінами, а, отже, потребують першочергової уваги в контексті поліпшення системи управління витратами ФОП Литвиненко. Зокрема, мова йде про значні суми довгострокових фінансових запозичень, які не мають під собою, з нашої точки зору, жодного реалістичного підґрунтя.

Оскільки саме з управлінням витратами фінансової діяльності товариства пов'язана переважна частина виявлених нами проблем, то саме їх варто більш ретельно розглянути в контексті формування програми удосконалення системи менеджменту витрат. В даному аспекті ще варто відзначити, що, як вже було відзначено в рамках попереднього дослідження, інші операційні витрати і, зокрема, їх суми та приріст пояснюються саме політикою власника, а тому в принципі не мають перспектив до зниження за умов збереження існуючого підходу. Тому, повертаючись до власне управління витратами фінансової діяльності і, зокрема, до фінансування цих витрат, маємо відзначити, що з цією метою у ФОП Литвиненко застосовуються довгострокові фінансові позики на поворотній основі. І проблема навіть не стільки в самих позиках, скільки в їх обсягах (рис. 3.1).

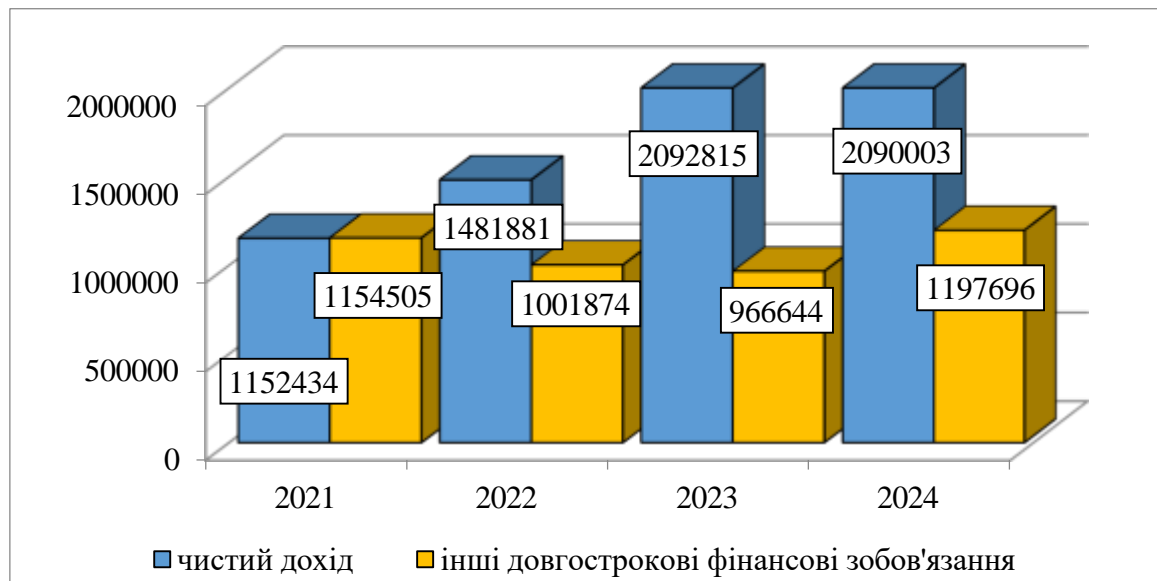


Рисунок 3.1 – Порівняння обсягів чистого доходу від реалізації та інших довгострокових фінансових зобов'язань ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр. (складено на основі [20])

Отже, ключовий висновок – досліджуване ФОП Литвиненко отримує у позику надто великі обсяги коштів – у 2021 році було позичено майже стільки ж, скільки ФОП отримало надходжень від реалізації продукції. І якщо у 2022–2023 рр. сума позик зменшувалася, тобто підприємство поступово повертало свої борги, то у 2024 році знову зафіксовано приріст обсягу довгострокових позикових коштів. Тобто, маючи понад два мільярди гривень щорічного доходу, менеджмент компанії активно нарощує довгострокові зобов'язання до показника в 1,2 млрд грн.

Наведена ситуація могла б мати сенс за умови значних капітальних вкладень, інвестицій у розвиток тощо, однак реальні інвестиції підприємства у досліджуваному періоді мали порівняно незначні суми (рис. 3.2).

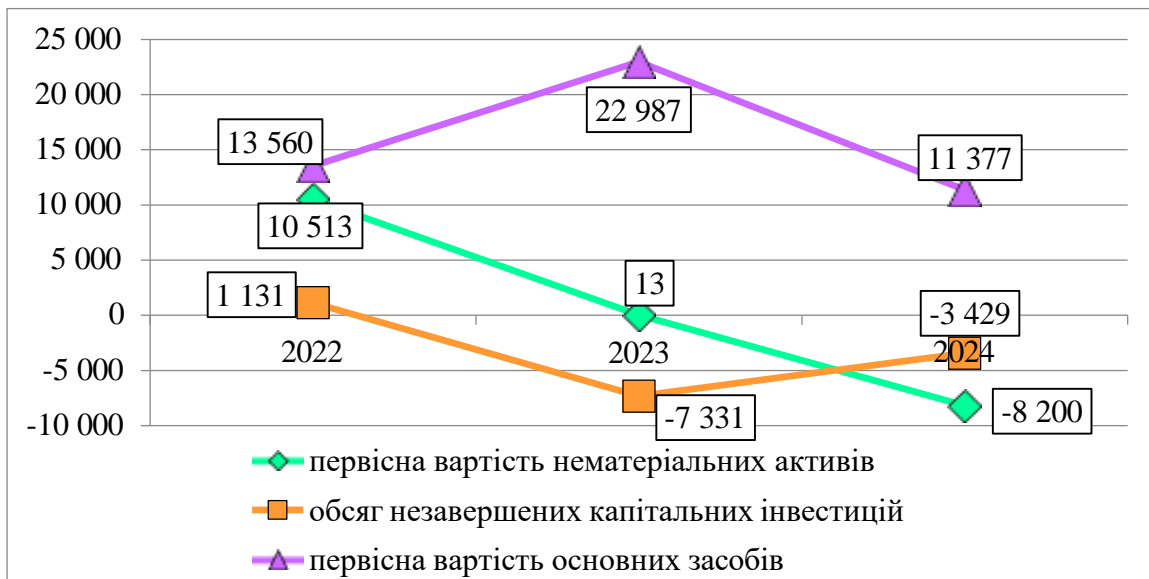


Рисунок 3.2 – Абсолютні відхилення статей основних активів ФОП Литвиненко у 2022–2024 рр. (складено на основі [20])

Так, обсяг незавершених капітальних інвестицій значно скоротився, тобто на аналогічні суми зросла вартість основних засобів. Вартість нематеріальних активів підприємства зросла на 10,5 млн грн у 2022 році, а в подальшому суттєвих вкладень не спостерігалось. В свою чергу, приріст вартості основних засобів, без урахування введених в експлуатацію об'єктів, що раніше обліковувались в якості незавершених капітальних інвестицій, становить близько 8–12 млн грн. на рік і це в той час, коли у 2024 році ФОП Литвиненко збільшує суму інших довгострокових фінансових зобов'язань на 231 млн грн. Оскільки ж ці ресурси не витрачаються на необоротні активи, як було показано, то вони використовуються для фінансування поточної діяльності і саме в цьому величезна проблема системи менеджменту витрат ФОП Литвиненко, яка має бути усунута.

Друга не менша за важливістю проблема – це загальний рівень витратомісткості операційної діяльності підприємства, значення якого впродовж досліджуваного періоду перевищували обсяг отриманих доходів від реалізації продукції.

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене, можемо весь комплекс виявлених проблем в системі управління витратами підприємства звести до кількох ключових напрямів їх вирішення:

1. Виключення можливості фінансування поточної діяльності за рахунок довгострокових фінансових зобов'язань.
2. Зниження рівня витратомісткості операційної діяльності.

Саме на досягнення двох визначених цілей слід орієнтувати програму підвищення ефективності управління витратами для ФОП Литвиненко. Оскільки головні напрями змін ми визначили, тепер варто обґрунтувати перелік конкретних заходів за кожним з них, втілення яких допоможе не лише вирішити виявлені проблеми функціонування системи управління витратами підприємства, а й позитивним чином відобразиться на показниках фінансового стану ФОП Литвиненко.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованої програми

Перш ніж робити розрахунки щодо можливих результатів впровадження запропонованої нами програми заходів варто з'ясувати конкретні кроки щодо реалізації кожного з них. Так, першим за важливістю заходом нами визначено поетапну мінімізацію обсягу довгострокових зобов'язань ФОП Литвиненко, а це означає, що впродовж кількох років підприємство має значно знизити їх обсяг, особливо враховуючи, що саме вони є фактором існування значного розриву ліквідності у компанії в довгостроковому періоді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники ліквідності балансу ФОП Литвиненко у 2021–2024 рр.

| Показник, тис. грн | Рік | | | |
|---------------------------------------|------------|-----------|----------|------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| А1 (найбільш ліквідні активи) | 159 025 | 192483 | 282 692 | 476 131 |
| А2 (активи, що швидко реалізуються) | 15 861 | 27428 | 84 105 | 94 025 |
| А3 (активи, що повільно реалізуються) | 95 090 | 105 908 | 124 859 | 130 552 |
| А4 (активи, що важко реалізуються) | 875 890 | 823 354 | 752 569 | 672 844 |
| П1 (найбільш термінові зобов'язання) | 22 879 | 517 610 | 285 139 | 166 849 |
| П2 (короткострокові пасиви) | 164 631 | 133 331 | 15 959 | 7 672 |
| П3 (довгострокові пасиви) | 1 310 834 | 1 001 874 | 966 644 | 1 197 696 |
| П4 (постійні пасиви) | -333 582 | -483 632 | -28149 | 21 903 |
| А1 – П1 | 136 146 | -325 127 | -2447 | 309 282 |
| А2 – П2 | -148 770 | -105 903 | 68 146 | 86 353 |
| А3 – П3 | -1 215 744 | -895 966 | -841 785 | -1 067 144 |
| А4 – П4 | 1 209 472 | 1 306 986 | 780 718 | 650 941 |

По-перше, саме довгострокові пасиви є найвагомішими за обсягом серед усіх статей балансу підприємства, а, по-друге, саме вони створюють надзвичайно високі розриви ліквідності, тобто не мають засобів покриття і є причиною високих значень коефіцієнта фінансового ризику.

Щодо шляхів виплати довгострокових боргів підприємства, то, як свідчать дані табл. 3.1, у терміновому та короткостроковому періодах у ФОП Литвиненко також часом виникають проблеми з можливістю покриття, тобто вільних ресурсів для цього може забракнути. Проте за підсумками 2024 року, наприклад, є вільних 300 млн грн грошових коштів та ще 86 млн грн поточної дебіторської заборгованості. Тобто, за умови, що діяльність товариства до завершення 2025 року буде такою ж, як і в попередньому, то можливо зменшити суму інших довгострокових фінансових зобов'язань хоча б на 300 млн грн. При цьому, така практика не буде новою для компанії, оскільки, наприклад, у 2022 році поточна заборгованість товариства за довгостроковими зобов'язаннями покривалась в сумі 481 млн грн.

Щодо наслідків цього кроку, то, звісно, не всі вони будуть позитивними, адже відбудеться виведення значних сум найбільш ліквідних активів з обороту і, при цьому, зменшиться сам показник балансової вартості компанії. Тому ще одним важливим кроком має стати докапіталізація ФОП Литвиненко. Так, проведене дослідження показує, що щорічно товариство списує амортизаційні витрати в сумі 84 млн грн, хоча це не стільки витрати у звітному періоді, скільки певне відшкодування понесених раніше витрат на формування необоротних активів. При цьому, рівень зносу основних засобів вже близько 72 %, хоча насправді щороку в експлуатацію вводяться нові об'єкти як мінімум на 10 млн грн.

Іншими словами, реальний рівень зносу основних засобів ФОП Литвиненко набагато нижчий, ніж за показниками звітності, а, отже, варто провести переоцінку активів, за підсумками якої, за нашими оцінками, можливо отримати не менше 50 млн грн додаткового капіталу. Отже, на 2025

рік саме цей підхід дозволить і значно зменшити довгострокові боргові зобов'язання, і одночасно не спричинити зниження показника балансової вартості активів підприємства.

Щодо інших наслідків для підприємства, то ними буде помітне скорочення можливостей фінансувати всі поточні операції, а, отже, просто необхідним буде скорочення витрат як мінімум на 10 %. І в даному випадку мова йде зовсім не про виробничі витрати, оскільки проведений аналіз засвідчив їх високу ефективність і значну оптимізованість. Тому основними напрямками скорочення витрат мають бути наступні їх види:

- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати;
- інші витрати.

Показник фінансових витрат, при цьому буде не скорочений, а, навпаки, має значно зрости, враховуючи сплату 300 мільйонів грн кредиторам компанії. Проведемо розрахунки щодо обсягів можливого вивільнення фінансових ресурсів для підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок економії коштів від скорочення обсягів витрат діяльності ФОП Литвиненко

| Витрати, тис. грн | Факт 2024 | Прогноз 2025 | Економія |
|-------------------------|-----------|--------------|----------|
| Адміністративні витрати | 53674 | 48306,6 | 5367,4 |
| Витрати на збут | 58585 | 52726,5 | 5858,5 |
| Інші операційні витрати | 806516 | 725864,4 | 80651,6 |
| Інші витрати | 18770 | 16893 | 1877 |
| Економія всього | 93 754,5 | | |

Джерело: складено на основі [20].

У прогнозних обсягах витрат враховано їх скорочення за кожною статтею на 10 %. Насправді, скорочення невиробничих витрат на 10 % навіть

в умовах високого інфляційного тиску, що спостерігається в Україні, є абсолютно реальним. Тому втілити наведені показники в практику функціонування товариства можна лише за наявності відповідного бажання у власників. Загальна економія, враховуючи мільярдні обсяги грошового обороту ФОП Литвиненко, буде досить незначною – близько 94 млн грн. Однак, її фактичне акумулювання на рахунках підприємства дозволить мати запас ресурсів для швидкого розрахунку з поточними кредиторами і дасть можливість не накопичувати обсяги поточних зобов'язань і не використовувати для розрахунку за ними суми авансових платежів від своїх клієнтів.

Натомість, авансові платежі, практика використання яких є дуже актуальною для ФОП Литвиненко, хоча і є ризиковими, тому що враховують рівень цін на продукцію саме на момент її контрагування, проте дають можливість формувати запас коштів для закупівлі виробничої сировини. І в цьому контексті вважаємо, що компанії варто припинити використовувати для закупівель виробничої сировини кошти довгострокових позик, як це практикується, а спрямовувати в дану сферу саме кошти авансових платежів.

Тепер визначимо можливі наслідки пропонованих нами заходів для підприємства у короткостроковій перспективі, тобто за підсумками 2024 року, враховуючи три можливі сценарії зміни його доходів від реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок очікуваних фінансових результатів для підприємства з використанням методу сценаріїв

| Показник, тис. грн | Прогноз на 2025 | | |
|---------------------------------------|-----------------|--------------|---------------|
| | Песимістичний | Реалістичний | Оптимістичний |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 1 481 881 | 2 090 120 | 2 302 097 |
| Собівартість реалізованої продукції | 1 037 317 | 1 400 380 | 1 496 363 |

Продовження таблиці 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|----------|----------|-----------|
| Валовий прибуток | 444 564 | 689 740 | 805 734 |
| Інші операційні доходи | 208 471 | 450 000 | 530 566 |
| Адміністративні витрати | 53674 | 48306,6 | 43475,94 |
| Витрати на збут | 58585 | 52726,5 | 47453,85 |
| Інші операційні витрати | 806516 | 725864,4 | 653277,96 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -265 740 | 312 843 | 592 092 |

Джерело: складено автором на основі [20].

При розрахунку показників за кожним зі сценаріїв ми виходили з того, що песимістичний прогноз дозволить отримати найгірше значення з можливих для підприємства, виходячи з даних його звітності попередніх періодів; оптимістичний прогноз – найкраще значення з можливих $\pm 10\%$; реалістичний прогноз визначений з урахуванням трендів розвитку того чи іншого показника, рівня інфляції, зростання попиту на продукцію тощо.

У 2024 році фінансовий результат від операційної діяльності підприємства мав значення 258 млн грн. Порівняємо з ним розраховані нами прогнозні показники на рис. 3.4.

Так, лише за повністю песимістичного сценарію розвитку подій, коли, по-перше, значно скоротяться доходи товариства і, при цьому, навіть 10%-ве скорочення витрат не допоможе знизити їх фактичні суми внаслідок високої інфляції прогнозний фінансовий результат буде від’ємним. Проте враховуючи, що у складний для країни 2024 рік підприємство успішно функціонувало і нарощувало обсяги доходів та зважаючи на те, що масштаби руйнувань у нашій державі внаслідок обстрілів зовсім не зменшуються, а, навіть, навпаки, зростають, що створює додатковий попит на діяльність

ФОП, вважаємо, що імовірність настання песимістичного сценарію надзвичайно низька.

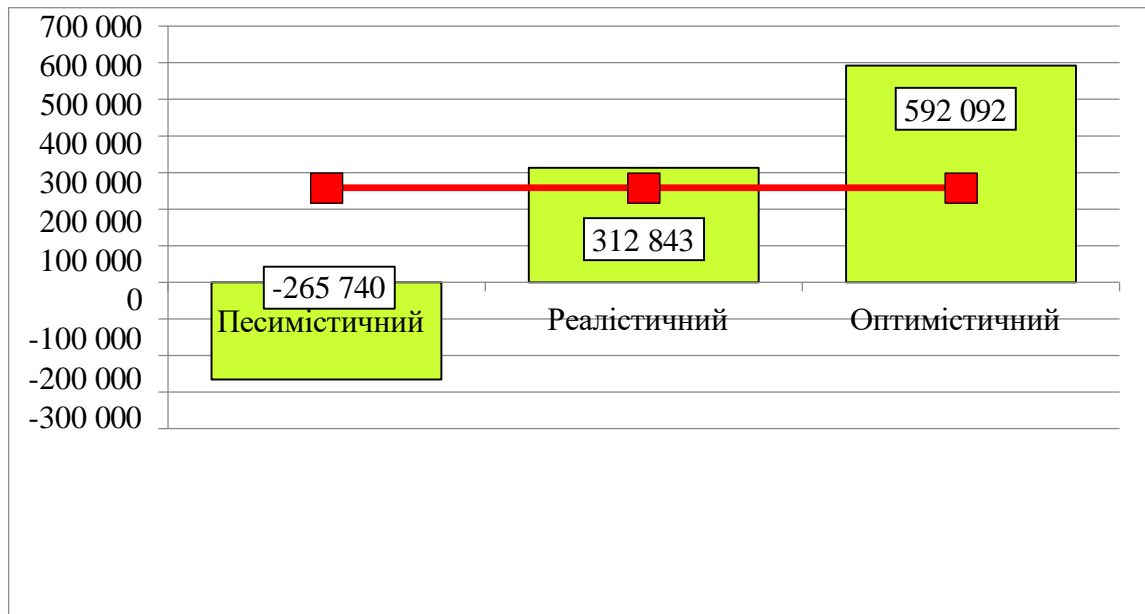


Рисунок 3.4 – Порівняння фактичного і прогнозних рівнів фінансового результату від операційної діяльності ФОП Литвиненко

Тепер визначимо прогнозні показники витратомісткості для окремих видів витрат діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок прогнозних показників витратомісткості для підприємства

| Витратомісткість | Факт 2024 | Прогноз 2025 | | Зміна показника | |
|---------------------------|-----------|--------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | Реалістичний | Оптимістичний | Реалістичний | Оптимістичний |
| Адміністративні витрати | 0,03 | 0,02 | 0,02 | -0,01 | -0,01 |
| Витрати на збут | 0,03 | 0,025 | 0,02 | -0,005 | -0,01 |
| Інші операційні витрати | 0,39 | 0,35 | 0,28 | -0,04 | -0,11 |
| Загальна витратомісткість | 1,11 | 1,07 | 0,97 | -0,04 | -0,14 |

Джерело: складено автором на основі табл. 3.3.

Проведені розрахунки засвідчують, що результат пропонованих заходів дійсно буде конкретизований у зниженні показників витратомісткості діяльності підприємства як за оптимістичного, так і за реалістичного сценарію розвитку подій для підприємства. При цьому, за підсумками 2025 року ФОП Литвиненко все ж, як свідчать отримані дані, не вдасться зменшити показник загальної витратомісткості операційної діяльності настільки, щоб чистий дохід від реалізації продукції міг їх покривати, проте збереження вказаної тенденції на майбутні періоди надасть можливість зменшити і цей показник до рівня нижче 1.

Підсумок розрахунку результатів пропонованої нами програми підвищення ефективності системи управління витратами у ФОП Литвиненко неможливий без урахування їх впливу на балансові показники ФОП, тобто на його фінансовий стан та ліквідність, а тому узагальнимо розрахунки прогнозних результатів окремих показників ліквідності балансу та коефіцієнтів фінансового стану підприємства у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок прогнозних показників фінансового стану та ліквідності балансу для ФОП Литвиненко

| Показник | Факт 2024 | Прогноз 2025 | | Зміна показника | |
|-------------------------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | Реалістичний | Оптимістичний | Реалістичний | Оптимістичний |
| A1 – П1, тис. грн | 309 282 | 20 | 200 | -309 262 | -309 082 |
| A2 – П2, тис. грн | 86 353 | 70300 | 120500 | -16 053 | 34 147 |
| A3 – П3, тис. грн | -1067 144 | -415000 | -500000 | 652 144 | 567 144 |
| A4 – П4, тис. грн | 650 941 | 617054 | 617154 | -33 887 | -33 787 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 62,3 | 39,9 | 38,7 | -22 | -24 |

| | | | | | |
|---|---------|---------|---------|----------|----------|
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 54,7 | 33,2 | 33,18 | -22 | -22 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,3 | 0,26 | 0,27 | -0,04 | -0,03 |
| Балансова вартість активів, тис грн. | 1394120 | 1104699 | 1074749 | -289 421 | -319 371 |
| Власні оборотні кошти, тис. грн | 513300 | 280642 | 280542 | -232 658 | -232 758 |

Джерело: складено автором на основі [20].

Перший висновок із наведених прогнозних даних – переважна більшість досліджуваних показників дійсно покращиться за умови реалізації запропонованих нами заходів. Погіршиться показник балансової вартості підприємства, оскільки відбудеться вимивання коштів на розрахунки за довгостроковими позиками. Також можливе зниження суми власних оборотних коштів товариства фактично наполовину внаслідок до капіталізації, тобто зростання вартості необоротних активів з одночасним значним зменшенням суми довгострокових пасивів.

Також варто звернути увагу, що за оптимістичного сценарію розвитку подій від’ємний розрив ліквідності для підприємства у довгостроковому періоді буде більший, оскільки за даного сценарію товариство реалізовуватиме продукцію швидше і, враховуючи активне зменшення виробничих запасів та подальшу політику уникнення затоварювання складів сировиною активів для покриття зобов’язань у довгостроковому періоді у ФОП Литвиненко стане менше.

Найбільшого ж покращення зазнають значення коефіцієнтів довгострокового залучення позикових коштів та фінансового ризику компанії, що дає підстави говорити про доцільність і ефективність

впровадження запропонованої нами програми заходів з підвищення ефективності системи управління витратами у ФОП Литвиненко.

3.3 Впровадження заходів на підприємстві для підвищення рівня прибутковості

Для ФОП Литвиненко основу системи менеджменту складає управління процесом виробництва та його витратами для підвищення прибутковості. Проблема побудови оптимальної системи управління витратами виробництва та підвищення рівня прибутковості є актуальною практично для будь-якої системи господарювання. Вибір методів певною мірою залежить від виду стратегії підприємства. Тому залежно від типу стратегії можемо запропонувати такі методи управління затратами (табл. 3.6).

Цілком природньо, що мета діяльності підприємства й реалізована стратегія визначають мету управління затратами та його місце в загальній системі управління підприємством.

Таблиця 3.6 Вибір методів управління витратами для досягнення стратегічних цілей підприємства

| Стратегічна мета | Методи управління витратами |
|--|---|
| Вихід на нові ринки | Метод VCC, LCC-аналіз, таргет-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг витрат |
| Закріплення на наявних ринках | Бенчмаркінг, кайзер-костинг |
| Зростання прибутку в короткостроковому періоді | Метод ABC, кост-кілінг |
| Зростання прибутку в довгостроковому періоді (за умови стабільності зовнішнього середовища) | Таргет-костинг, кайзер-костинг |
| Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок низьких затрат і відповідної їм низької ціни | Метод VCC, таргет-костинг, бенчмаркінг |
| Випуск продукції та виведення її на наявні ринки | LCC-аналіз, тарге-костинг |

Водночас і мета управління затратами, і місце управління затратами можна розглядати як окремі чинники, що визначають вибір методів управління затратами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Вибір методів управління витратами залежно від стратегії підприємства

| Критерії класифікації стратегій | Вид стратегії | Методи управління витратами, що відповідають обраній стратегії |
|--|----------------------------|--|
| Характеристика виробничої діяльності | Реструктуризація | Метод VCC, кост-кілінг |
| | Спеціалізація | Абсорпшн-костинг, таргет-костинг, LCC-аналіз |
| | Диверсифікація | Директ-костинг, CVP-аналіз, стандарт-кост |
| | Зменшення собівартості | Таргет-костинг, кост-кілінг, бенчмаркінг, стандарт-кост, директ-кост |
| | Концентрація | Абсорпшн-костинг, метод VCC, LCC-аналіз |
| Напрямки можливого розвитку | Інтенсивний розвиток | Кайзер-костинг, таргет-костинг, бенчмаркінг, кост-кілінг |
| | Інтеграційний розвиток | Метод ABC, метод VCC |
| | Диверсифікаційний розвиток | Директ-костинг, CVP-аналіз, кайзер-костинг, метод ABC |
| Стадія економічного розвитку та життєвого циклу підприємства | Зростання | LCC-аналіз, таргет-костинг, метод ABC, директ-костинг |
| | Стабілізація | CVP-аналіз, метод ABC, бенчмаркінг, кайзен-костинг |
| | Спад | Метод VCC, кост-кілінг, абсорпшн-костинг |

Великою мірою вибір методів управління затратами залежить від місця управління затратами в системі управління підприємством (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Вибір методу управління витратами залежно від місця управління витратами в загальній системі управління підприємством

| Місце управління витратами в системі управління підприємством | Методи управління |
|---|--|
| Управління витратами є пріоритетним у системі управління підприємством | Таргет-костинг, кайзен-костинг, метод VCC, LCC-аналіз |
| Управління витратами розглядається як складова поряд з управлінням іншими об'єктами | Кост-кілінг, кайзер-костинг, стандарт-кост, директ-костинг, абсорпшн-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, бенчмаркінг |
| Управління витратами має допоміжну роль | Стандарт-кост, директ-костинг, абсорпшн-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, бенчмаркінг, кост-кілінг |

Вплив розглянутих чинників і умов на вибір методів управління затратами має комбінований характер. Тому для підвищення ефективності системи управління затратами необхідне постійне дослідження особливостей

їх формування та управління безпосередньо на підприємстві в певний конкретний період функціонування підприємства.

В умовах глобалізації й жорсткості конкуренції для сучасного підприємства, операційна система якого настроєна на виконання індивідуальних замовлень, основу системи управління витратами можуть скласти: концепція стратегічного управління витратами, управління по цільовій собівартості, таргет-костінг та кайзен-костінг, як функції підтримки досягнення даної величини витрат, котра наглядно представлена на рис. 3.1. Така система управління витратами дозволяє організовано й цілеспрямовано здійснювати політику комплексного зниження собівартості, раціонально інвестувати кошти в освоєння нових видів продукції, координувати трудову діяльність великої кількості людей, залучених у виробничий процес, і спільними зусиллями домагатися досягнення поставлених цілей.

Управління господарськими витратами за допомогою систем таргет-костінг і кайзен-костінг вирішують практично одне й те саме завдання, але на відповідних стадіях життєвого бізнес-циклу продукту з використанням різних методів і підходів до вирішення цього питання.

Обидві концепції призначені для зниження рівня окремих статей витрат і собівартості кінцевого продукту в цілому до деякого прийняттого рівня. Але якщо розділити життєвий цикл продукту на дві частини - стадію планування й розробки, й стадію виробництва, то таргет-костінг вирішує дане завдання на першій стадії, а кайзен-костінг - на другій (рис.3.5).

Разом обидві системи дають підприємству досить цінні конкурентні переваги, що складаються в досягненні більше низького, стосовно конкурентів, рівня собівартості виробництва продукції й можливості мати зручну цінову політику на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Так, система «кайзен-костингу» тісно пов'язана з системою планування прибутку та оснований на встановленні відхилень фактично досягнутого скорочення витрат від запланованого.

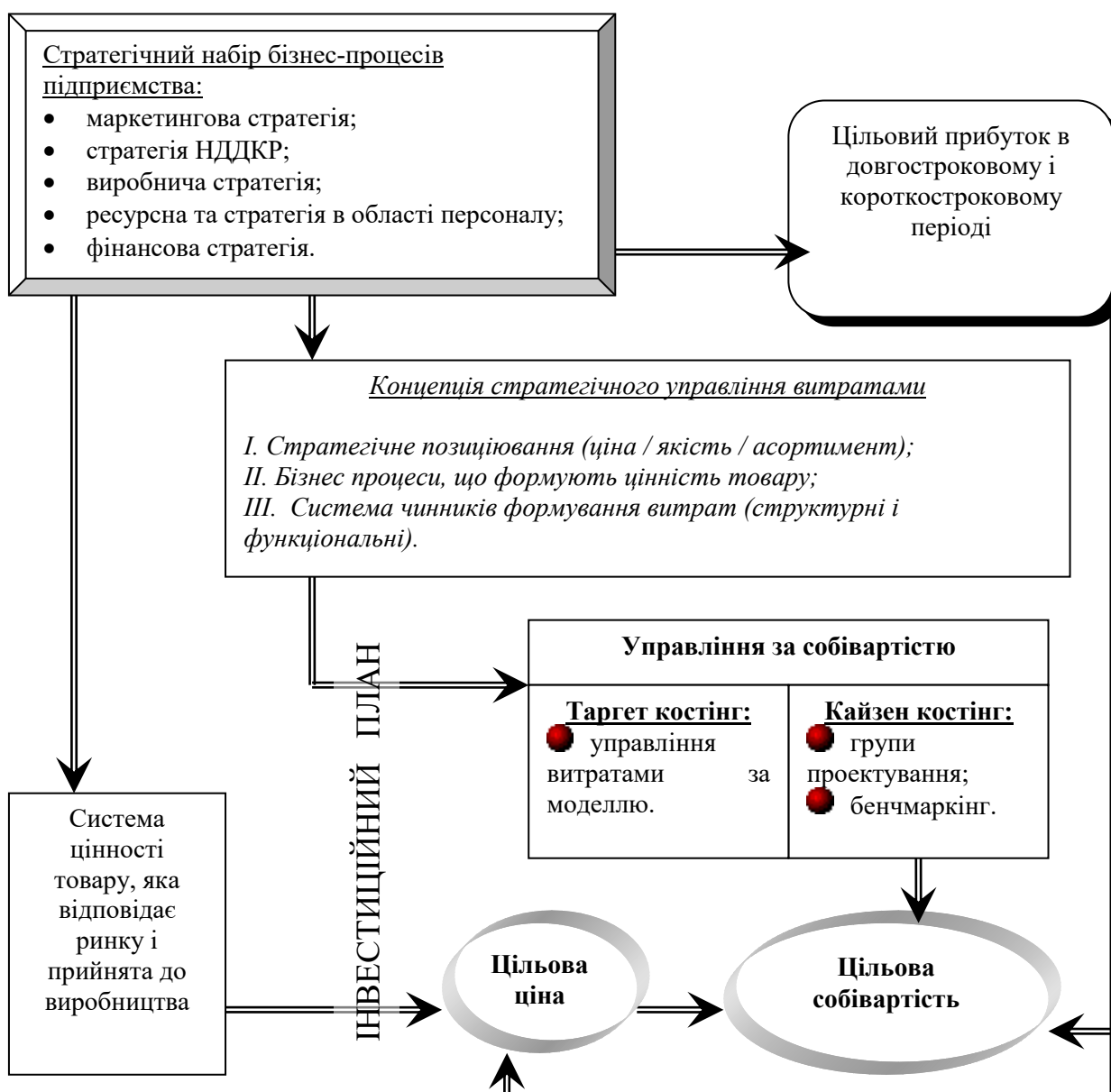


Рисунок 3.5 - Система управління витратами при виготовленні замовлень підприємствами дрібносерійного виробництва

Кайзен-костинг забезпечує постійне зменшення затрат й утримання їх на заданому рівні. Потрібна мотивація працівників і корпоративна культура, що гарантує залучення персоналу в діяльності організації. Застосування можливе, проте потребує розробки мотиваційної системи в ФОП Литвиненко, оскільки працівники знаходяться під великим тиском з боку системи, що примушує знижувати всі можливі витрати.

Висновок до розділу 3

Весь комплекс виявлених проблем в системі управління витратами ФОП Литвиненко було зведено до кількох ключових напрямів їх вирішення:

1. Виключення можливості фінансування поточної діяльності за рахунок довгострокових фінансових зобов'язань.
2. Зниження рівня витратомісткості операційної діяльності.

Розроблено програму підвищення ефективності системи управління витратами для ФОП Литвиненко, яка покликана забезпечити вирішення визначених проблем підприємства і в якості додаткових завдань має сприяти підтриманню належного рівня ліквідності та фінансової стійкості, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити оптимізацію всіх витрат.

В якості програмних заходів запропоновано здійснити поетапну мінімізацію обсягу довгострокових зобов'язань, встановити чіткі нормативи сировинних запасів для зниження завантаженості складських приміщень на зменшення тиску на фінансові ресурси компанії в частині фінансування поточної господарської діяльності, обмеження фінансових операцій з пов'язаними сторонами, скорочення всіх видів непродуктивних витрат, до капіталізація за рахунок переоцінки вартості активів.

Проведено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів, а також обсягів їх фінансування та можливих наслідків для балансової вартості. Здійснено розрахунок очікуваних фінансових результатів для підприємства з використанням методу сценаріїв для песимістичних, оптимістичних та реалістичних умов його подальшого функціонування. Оскільки за прогнозними оцінками переважна більшість досліджуваних показників дійсно покращиться за умови реалізації запропонованих нами заходів, було зроблено висновок щодо доцільності впровадження запропонованої нами програми заходів з підвищення ефективності системи управління витратами у ФОП Литвиненко та її очікуваної результативності.

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи і досягнення поставленої мети ми дійшли наступних висновків.

Теоретичні принципи управління витратами відіграють вирішальну роль в успішності та прибутковості промислових підприємств. Управління витратами – це багатовимірний процес, який включає різні методи та стратегії контролю та оптимізації витрат у всій організації.

Теоретичні принципи, такі як класифікація витрат, аналіз поведінки витрат, аналіз витрат, обсягів і прибутку, а також розподіл витрат, створюють основу для розуміння витрат і ефективного управління ними. Застосовуючи ці принципи, промислові підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, планування виробництва, бюджетування та інвестиційних стратегій.

Крім того, принципи управління витратами підкреслюють важливість контролю витрат, їх скорочення та оптимізації. Виявляючи та усуваючи непотрібні витрати, оптимізуючи процеси та впроваджуючи ефективні системи управління витратами, промислові підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність та фінансову ефективність.

Для промислових підприємств важливо постійно переглядати та оновлювати свої стратегії управління витратами, щоб адаптуватися до мінливих ринкових умов і бізнес-середовища. Інтеграція передових технологій, таких як автоматизація та аналітика даних, також може покращити методи управління витратами, надаючи інформацію в реальному часі та полегшуючи прийняття рішень на основі даних.

Отже теоретичні принципи управління витратами забезпечують основу для ефективного управління витратами промислових підприємств, підвищення операційної ефективності та досягнення стійких фінансових

результатів. Застосовуючи ці принципи на практиці, організації можуть оптимізувати свої витрати, максимізувати прибутковість і залишатися конкурентоспроможними в сучасному динамічному бізнес-ландшафті.

є багатoproфільним суб'єктом господарювання, який здійснює діяльність у сфері ресторанного бізнесу, консалтингу, освіти, реклами, організації заходів та виробництва харчової продукції.

На підставі аналізу фінансової звітності підприємства можна зробити наступні висновки.

У 2024 році фінансові показники підприємства зменшилися порівняно з 2023 роком, відбулося зниження виручки, валового прибутку та чистого прибутку. Структура собівартості підприємства залишалася стабільною, основними складовими витрат були матеріали та матеріали, оплата праці та амортизація. Фінансова платоспроможність підприємства погіршилася у 2024 році, про що свідчить зниження фінансової автономності та поточної ліквідності. Рентабельність активів підприємства у 2024 році знизилася, вона була нижчою за рівень інфляції, що свідчить про неефективне управління витратами підприємством. Рентабельність продажів підприємства також знизилася в 2022 році, що свідчить про проблеми отримання прибутку від основної діяльності. Система управління витратами підприємства потребує подальшої оцінки та вдосконалення для вирішення проблем, з якими воно стикається, та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. У загальному, фінансова звітність підприємства підкреслює значення ефективного управління витратами для забезпечення фінансової стійкості та необхідність регулярного оцінювання та вдосконалення систем управління витратами.

Весь комплекс виявлених проблем в системі управління витратами ФОП Литвиненко було зведено до кількох ключових напрямів їх вирішення:

1. Виключення можливості фінансування поточної діяльності за рахунок довгострокових фінансових зобов'язань.

2. Зниження рівня витратомісткості операційної діяльності.

Розроблено програму підвищення ефективності системи управління витратами для ФОП Литвиненко, яка покликана забезпечити вирішення визначених проблем підприємства і в якості додаткових завдань має сприяти підтриманню належного рівня ліквідності та фінансової стійкості, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити оптимізацію всіх видів витрат діяльності.

В якості програмних заходів запропоновано здійснити поетапну мінімізацію обсягу довгострокових зобов'язань, встановити чіткі нормативи сировинних запасів для зниження завантаженості складських приміщень на зменшення тиску на фінансові ресурси компанії в частині фінансування поточної господарської діяльності, обмеження фінансових операцій з пов'язаними сторонами, скорочення всіх видів непродуктивних витрат, до капіталізація за рахунок переоцінки вартості активів.

Проведене економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів, а також обсягів їх фінансування та можливих наслідків для фінансового стану, балансової вартості та фінансових результатів діяльності підприємства з використанням методу сценаріїв дозволило встановити, що переважна більшість досліджуваних показників дійсно покращиться за умови реалізації запропонованих нами заходів, було зроблено висновок щодо доцільності впровадження запропонованої нами програми заходів з підвищення ефективності системи управління витратами на ФОП Литвиненко та її очікуваної результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П. М., Лисенко, Л. В., Герасимчук, С. І. Формування механізмів управління державними закупівлями в Україні. *Економічний простір*. 2018. Випуск 132. С. 7–21.
2. Богомолова І. О., Іванов В. Ю. Формування системи управління витратами на підприємстві. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 3-4. С. 54–57.
3. Гетьман Т. М. Управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 160 с.
4. Гура І. О. Методика оцінки ризиків підприємства з використанням дискретної мультикритеріальної моделі. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 3 (33). С. 56–64.
5. Гура І. О., Качмар Н. В. Оцінка ризиків в управлінні проектами на основі аналізу мультикритеріальних моделей. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Технології та дизайн*. 2017. Вип. 6 (96). С. 37–43.
6. Гура І. О., Качмар Н. В. Методи визначення ризиків на підприємствах з використанням мультикритеріальної оцінки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 3 (19). С. 52–57.
7. Гура І. О., Качмар Н. В. Сучасні методи визначення економічних ризиків в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 6. С. 22–27.
8. Гура І. О. Методика аналізу та оцінки ризиків управління проектами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 2. С. 183–187.
9. Дані дохідності альтернативних інструментів : Національний банк України. 2024. URL : https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx

10. Данілов О. Методологічні основи управління фінансово- економічною безпекою підприємств. *Економічні аннали-XXI*. 2019. Випуск 174. С. 18–22.
11. Данілов О. Д. Роль системного підходу в управлінні фінансово- економічною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. Випуск 10. С. 44–50.
12. Данілов О. Д., Кучеренко В. П. Методичні підходи до оцінки фінансово- економічної безпеки підприємства. *Управління інвестиціями та фінансові інновації*. 2018. Випуск 15 (4). С. 112–121.
13. Данилов О. Д., Романова, Н. А. Управління фінансовою безпекою підприємства: сутність та основні напрями вдосконалення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. №1. С. 130–137.
14. Жеребченко Н. В. Системи управління витратами на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 6. С. 100–104.
15. Завгородній В. М., Морозова, А. А. Методика відбору та експертна оцінка перспективних інноваційних проектів. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. Випуск 203. С. 16–23.
16. Карпова Т. П. Система економічного стимулювання персоналу в умовах реформування економіки. *Економічний простір*. 2018. Випуск 135. С. 37–44.
17. Колесник С. Г. Основи управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 164 с.
18. Орлов О. О. Маркетингові інструменти формування іміджу підприємства. *Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. № 3. 68–74.
19. Панасенко О.В. Управління витратами на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 75–80.
20. Панасюк В. М. Механізми реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2018. Випуск 135. С. 81–87.
21. Пушкар М. І. Фінансова звітність: зміст, методика складання та аналіз. Київ : КНЕУ. 2017. 154 с.

22. Самойленко О. В. Системи управління витратами на підприємстві.
Наукові праці ДонНТУ, Серія економічна. 2017. № 3 (28). С. 100–107.
23. Стефанишина Н. І. Управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 232 с.
24. Цал-Цалко Ю. С., Кожевникова О. В. Фінансова діагностика інвестиційної діяльності підприємств в умовах глобалізації економіки.
Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2018. Випуск 202. С. 82–86.
25. Чичуліна К. В., Петровець О. С. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка. 2015. №5.
26. Шубіна Г. І., Гаєва Т. М. Системи управління витратами на підприємстві: методи та практика. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 5. С. 25– 29.
27. Ясінська А. І. Фінансова безпека підприємства як важлива складова його ефективного функціонування. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 201–205.
28. Fandel, G., Gal, T. Multiple criteria decision making: Concepts, techniques, and extensions. Springer International Publishing, 2018. 215 p.
29. Foster G. Financial statement analysis. Pearson, 2018. 306 p.
30. Harrison R. Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. John Wiley & Sons, 2018. 278 p.
31. Horngren C. T., Sundem, G. L., Schatzberg, J. O., Burgstahler, D. Introduction to management accounting. Pearson, 2016. 514 p.
32. Needles B. E., Powers M., Crosson S. V. Principles of accounting. Cengage Learning, 2018. 614 p.
33. Shim J. K., Siegel, J. G. Financial management. Barron's Educational Series, 2017. 316 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація і порядок розрахунку основних показників фінансового
стану підприємства

| № | Показники оцінки | Порядок розрахунку або джерело вихідних даних |
|-----|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Показники оцінки майнового стану | |
| 1.1 | Сума господарських коштів у підприємства | <i>Валюта балансу</i> |
| 1.2 | Питома вага активної частини основних засобів | $\frac{\text{Вартість активної частини ОЗ}}{\text{Вартість ОЗ}} \times 100\%$ |
| 1.3 | Коефіцієнт оновлення основних засобів | $\frac{\text{Балансова вартість ОЗ які надійшли за аналізований період}}{\text{Балансова вартість ОЗ на кінець періода, що аналізується}}$ |
| 1.4 | Коефіцієнт зносу основних засобів | $\frac{\text{Знос}}{\text{Первинна вартість ОЗ забалансом}}$ |
| 1.5 | Коефіцієнт вибуття основних засобів | $\frac{\text{Балансова вартість основних засобів, які вибули в періоді, що аналізується}}{\text{Балансова вартість ОЗ на початок періоду, що аналізується}}$ |
| 2 | Показники прибутковості | |
| 2.1 | Прибутковість інвестицій у звичайні акції | $\frac{\text{Прибуток після сплати податків та дивідендів на привілейовані акції}}{\left(\text{Зобов'язання перед акціонерами} \right) - \left(\text{Загальна вартість акції} \right)} \times 100\%$ |
| 2.2 | Прибутковість інвестицій у фірму | $\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$ |
| 2.3 | Головний показник прибутковості | $\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\left(\text{Валюта балансу} \right) - \left(\text{Нематеріальні активи} \right)} \times 100\%$ |
| 2.4 | Прибутковість активів | $\frac{\text{Прибуток після сплати податків та дивідендів на привілейовані акції}}{\left(\text{Валюта балансу} \right) - \left(\text{Нематеріальні активи} \right)} \times 100\%$ |
| 2.5 | Обертання необоротних активів | $\frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Необоротні активи}}$ |
| 2.6 | Прибутковість операційної діяльності | $\frac{\text{Фінансовий результат операційної діяльності}}{\text{Обсяг випуску продукції}} \times 100\%$ |
| 3 | Показники ліквідності та платоспроможності | |
| 3.1 | Величина власного капіталу | <i>Підсумок звіту про власний капітал (форма4)</i> |
| 3.2 | Маневреність грошових коштів | $\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Власний капітал}}$ |

Продовження додатка А

| 1 | 2 | 3 |
|------|---|--|
| 3.3 | Загальний коефіцієнт ліквідності | $\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ |
| 3.4 | Коефіцієнт поточної ліквідності | $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ |
| 3.5 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) | $\frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ |
| 3.6 | Частка оборотних коштів у активах | $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 3.7 | Частка запасів в оборотних активах | $\frac{\text{Запаси}}{\text{Оборотні активи}}$ |
| 3.8 | Частка власних оборотних коштів у покритті запасів | $\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Запаси}}$ |
| 3.9 | Коефіцієнт покриття запасів | $\frac{\text{Стабільні джерела покриття запасів}}{\text{Запаси}}$ |
| 3.10 | Коефіцієнт критичної оцінки | $\frac{(\text{Гроші}) + \left(\begin{matrix} \text{Ринкові} \\ \text{цінні} \\ \text{папери} \end{matrix} \right) + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ |
| 3.11 | Період інкасації дебіторської заборгованості | $\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{(\text{Продаж у кредит}) \div (\text{Кількість днів у періоді})}$ |
| 3.12 | Тривалість кредиторської заборгованості | $\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{(\text{Закупівлі}) \div (\text{Кількість днів у періоді})}$ |
| 3.13 | Співвідношення довгострокових зобов'язань кредиторам та довгострокових джерел фінансування) | $\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\left(\begin{matrix} \text{Зобов'язання} \\ \text{перед} \\ \text{учасниками} \end{matrix} \right) - \left(\begin{matrix} \text{Довгострокові} \\ \text{зобов'язання} \end{matrix} \right)}$ |
| 3.14 | Коефіцієнт поточної заборгованості | $\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Зобов'язання перед акціонерами}}$ |
| 3.15 | Співвідношення грошових потоків та заборгованості кредиторам | $\frac{\text{Вхідні грошові потоки}}{\text{Зобов'язання кредиторам}}$ |
| 3.16 | Співвідношення грошових потоків та довгострокових зобов'язань кредиторам | $\frac{\text{Вхідні грошові потоки}}{\text{Довгострокові пасиви}}$ |
| 3.17 | Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів | $\frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 3.18 | Співвідношення нерозподіленого прибутку до всієї суми активів | $\frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 3.19 | Обертання матеріальних запасів | $\frac{\text{Продаж}}{\text{Матеріальні запаси}}$ |
| 4 | Показники фінансової стійкості підприємства | |
| 4.1 | Коефіцієнт автономії | $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$ |

Продовження додатка А

| 1 | 2 | 3 |
|-----|--|--|
| 4.2 | Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу | $\frac{\left(\begin{array}{c} \text{Довгострокові} \\ \text{кредити} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Довгострокові} \\ \text{позики} \end{array} \right)}{\left(\text{Власний капітал} \right) + \left(\text{Довгострокові кредити} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Довгострокові} \\ \text{позики} \end{array} \right)}$ |
| 4.3 | Коефіцієнт маневреності власних коштів | $\frac{\left(\text{Власний капітал} \right) - \left(\text{Необоротні активи} \right)}{\text{Власний капітал}}$ |
| 4.4 | Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства | $\frac{\left(\text{Вартість основних засобів} \right) - \left(\text{Сума накопиченої амортизації} \right)}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 4.5 | Коефіцієнт фінансової залежності | $\frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 4.6 | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | $\frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 4.7 | Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | $\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\left(\text{Довгострокові зобов'язання} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Власний} \\ \text{капітал} \end{array} \right)}$ |
| 4.8 | Коефіцієнт структури залученого капіталу | $\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Залучений капітал}}$ |
| 4.9 | Показник заборгованості акціонерам | $\frac{\text{Усього заборгованості акціонерам}}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 5 | Показники рентабельності підприємства | |
| 5.1 | Рентабельність продажу | $\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}$ |
| 5.2 | Рентабельність основної діяльності | $\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Витрати на виробництво продукції та її реалізацію}}$ |
| 5.3 | Рентабельність власного капіталу | $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина власного капіталу}}$ |
| 5.4 | Період окупності власного капіталу | $\frac{\text{Середня величина власного капіталу}}{\text{Чистий прибуток}}$ |
| 5.5 | Рентабельність усього капіталу підприємства | $\frac{\text{Загальний прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 5.6 | Рентабельність змінного капіталу | $\frac{\text{Загальний прибуток}}{\text{Власний капітал}}$ |
| 6 | Показники ділової активності | |
| 6.1 | Загальний оборот капіталу | $\frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$ |
| 6.2 | Обертання мобільних коштів | $\frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Поточні активи}}$ |
| 6.3 | Обертання матеріальних оборотних коштів | $\frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Оборотні активи}}$ |
| 6.4 | Обертання готової продукції | $\frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Готова продукція}}$ |

Закінчення додатка А

| 1 | 2 | 3 |
|------|---|---|
| 6.5 | Обертання дебіторської заборгованості | $\frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$ |
| 6.6 | Середній строк обороту дебіторської заборгованості | $360 \times \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}$ |
| 6.7 | Обертання кредиторської заборгованості | $\frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$ |
| 6.8 | Середній строк обороту кредиторської заборгованості | $360 \times \frac{\text{Кредиторська заборгованість}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}$ |
| 6.9 | Фондовіддача необоротних активів | $\frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}{\text{Необоротні активи}}$ |
| 6.10 | Обертання власного капіталу | $\frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}{\text{Власний капітал}}$ |

Додаток Б

Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості (тис. грн.)

| Розрахунки | Дебіторська заборгованість | | Кредиторська заборгованість | | Перевищення заборгованості | | | |
|--|----------------------------|--------|-----------------------------|-------|----------------------------|-------|---------------|------|
| | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 | Дебіторської | | Кредиторської | |
| | | | | | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| 1. З покупцями або постачальниками за товари і послуги | 39493 | 44824 | 37343 | 47287 | 2149 | - | - | 2462 |
| 2. Векселі видані | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | - | - |
| 3. З одержаних авансів | 19491 | 158 8 | 31913 | 0 | 16300 | 1588 | - | - |
| 4. Заборгованість дочірніх товариств | 6768 | 8477 | 0 | 0 | 6768 | 8477 | - | - |
| 5. Відрахування на соціальні потреби | 0 | 0 | 7900 | 9545 | - | - | 7900 | 9545 |
| 6. З бюджетом | 0 | 0 | 3363 | 37625 | - | - | 3363 | 3762 |
| 7. З оплати праці | 0 | 0 | 2202 | 3199 | - | - | 2202 | 3199 |
| 8. З учасниками | 480 | 366 54 | 553 | 16730 | 42514 | 19923 | - | - |
| Разом | 73672,5 | 77106 | 56076,5 | 66943 | 17596 | 10163 | - | - |

Джерело: складено за даними звітності ФОП Литвиненко

Додаток В

Інформація про основні засоби ФОП Литвиненко станом на 01.01.2024 р.

| Найменування основних засобів | Власні основні засоби (тис. грн.) | | Орендовані основні засоби (тис. грн.) | | Основні засоби, всього (тис. грн.) | |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|
| | на початок періоду | на кінець періоду | на початок періоду | на кінець періоду | на початок періоду | на кінець періоду |
| 1. Виробничого призначення: | 83276 | 73510 | 0 | 0 | 83276 | 73510 |
| будівлі та споруди | 15022 | 15346 | 0 | 0 | 15022 | 15346 |
| машини та обладнання | 59626 | 47452 | 0 | 0 | 59626 | 47452 |
| транспортні засоби | 61 | 48 | 0 | 0 | 61 | 48 |
| Інші | 8567 | 10664 | 0 | 0 | 8567 | 10664 |
| 2. Невиробничого призначення: | 25706 | 30988 | 0 | 0 | 25706 | 30988 |
| будівлі та споруди | 1446 | 913 | 0 | 0 | 1446 | 913 |
| машини та обладнання | 112 | 141 | 0 | 0 | 112 | 141 |
| транспортні засоби | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Інші | 24147 | 29934 | 0 | 0 | 24147 | 29934 |
| Усього | 115964 | 104498 | 0 | 0 | 115964 | 104498 |

Опис:

1. У 2024 році вибуло основних засобів – 66 581 тис. грн. за первісною вартістю списано 65 527 тис. грн., реалізовано – 1 054 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів становить 90,0%. Первісна вартість повністю зношених основних засобів становить 171 тис. грн.

2. При нарахуванні амортизації основних засобів застосовується прямолінійний метод нарахування зносу.

Додаток Г

Горизонтальний аналіз активів підприємства (тис. грн.)

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------|--------|--------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Нематеріальні активи: | | | | | | | |
| - залишкова вартість | 7 | 67 | 5 | 60 | -62 | 857,14 | -92,54 |
| Незавершене будівництво | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Основні засоби: | | | | | | | |
| - залишкова вартість | 104498 | 105126 | 115964 | 628 | 10838 | 0,6 | 10,31 |
| - первісна вартість | 972646 | 978210 | 919467 | 5564 | -58743 | 0,57 | -6,01 |
| - знос | 868148 | 873084 | 803503 | 4936 | -69581 | 0,57 | -7,97 |
| Довгострокові біологічні активи: | 14 | 11 | 7 | -3 | -4 | -21,43 | -36,36 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | | | | | | | |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 548 | 548 | 548 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - інші фінансові інвестиції | 106369 | 181757 | 131071 | 75388 | -50686 | 70,87 | -27,89 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Відстрочені податкові активи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Гудвіл | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші необоротні активи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Гудвіл при консолідації | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Необоротні активи | 211436 | 287509 | 247595 | 76073 | -39914 | 35,98 | -13,88 |
| Виробничі запаси | 28371 | 32034 | 45069 | 3663 | 13035 | 12,91 | 40,69 |
| Поточні біологічні активи | 20 | 17 | 17 | -3 | 0 | -15 | 0 |
| Незавершене виробництво | 23809 | 29114 | 33201 | 5305 | 4087 | 22,28 | 14,04 |
| Готова продукція | 35546 | 29333 | 38334 | -6213 | 9001 | -17,48 | 30,69 |
| Товари | 4234 | 3597 | 3422 | -637 | -175 | -15,04 | -4,87 |
| Векселі одержані | 6487 | 1671 | 1671 | -4816 | 0 | -74,24 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | | | | | | | |
| - чиста реалізаційна вартість | 45759 | 31382 | 63910 | -14377 | 32528 | -31,42 | 103,65 |
| - первісна вартість | 45759 | 31382 | 63910 | -14377 | 32528 | -31,42 | 103,65 |
| - резерв сумнівних боргів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Дебіторська заборгованість за рахунками: | | | | | | | |
| - за бюджетом | 138 | 3070 | 0 | 2932 | -3070 | 2124,64 | -100 |
| - за виданими авансами | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| - з нарахованих доходів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| - із внутрішніх розрахунків | 275 | 392 | 518 | 117 | 126 | 42,55 | 32,14 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 29321 | 30760 | 22018 | 1439 | -8742 | 4,91 | -28,42 |
| Поточні фінансові інвестиції | 80004 | 0 | 0 | -80004 | 0 | -100 | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | | | | | | | |
| - в національній валюті | 8094 | 43450 | 45471 | 35356 | 2021 | 436,82 | 4,65 |
| - у т.ч, в касі | 5 | 8 | 4 | 3 | -4 | 60 | -50 |
| - в іноземній валюті | 5910 | 0 | 0 | -5910 | 0 | -100 | |
| Інші оборотні активи | 9228 | 7643 | 9114 | -1585 | 1471 | -17,18 | 19,25 |
| Оборотні активи | 277196 | 212463 | 262745 | -64733 | 50282 | -23,35 | 23,67 |
| Витрати майбутніх періодів | 56 | 0 | 0 | -56 | 0 | -100 | |
| Необоротні активи та групи вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Баланс | 488688 | 499972 | 510340 | 11284 | 10368 | 2,31 | 2,07 |

Додаток Д

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства (тис. грн.)

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------|--------|--------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Статутний капітал | 8200 | 8200 | 8200 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Пайовий капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Додатковий вкладений капітал | 0 | 115893 | 115893 | 115893 | 0 | | 0 |
| Інший додатковий капітал | 115976 | 83 | 196 | -115893 | 113 | -99,93 | 136,14 |
| Резервний капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -68350 | -47826 | -61234 | 20524 | -13408 | -30,03 | 28,03 |
| Неоплачений капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Вилучений капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Накопичена курсова різниця | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| I. Власний капітал | 55826 | 76350 | 63055 | 20524 | -13295 | 36,76 | -17,41 |
| Забезпечення виплат персоналу | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші забезпечення | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Сума страхових резервів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Сума часток перестраховиків | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Цільове фінансування | 32465 | 47975 | 55900 | 15510 | 7925 | 47,77 | 16,52 |
| II. Забезпечення наступних виплат та платежів | 32465 | 0 | 0 | -32465 | 0 | -100 | |
| Довгострокові кредити банків | 0 | 3000 | 1733 | 3000 | -1267 | | -42,23 |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання | 321995 | 0 | 0 | -321995 | 0 | -100 | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 10056 | 299193 | 270936 | 289137 | -28257 | 2875,27 | -9,44 |
| III. Довгострокові зобов'язання | 332051 | 350168 | 328569 | 18117 | -21599 | 5,46 | -6,17 |
| Короткострокові кредити банків | 10000 | 2000 | 9459 | -8000 | 7459 | -80 | 372,95 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1319 | 1366 | 138 | 47 | -1228 | 3,56 | -89,9 |
| Векселі видані | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 40734 | 53428 | 62159 | 12694 | 8731 | 31,16 | 16,34 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | | | | | |
| - з одержаних авансів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| - з бюджетом | 3411 | 1387 | 4377 | -2024 | 2990 | -59,34 | 215,57 |
| - з позабюджетних платежів | 753 | 0 | 0 | -753 | 0 | -100 | |
| - зі страхування | 2036 | 0 | 0 | -2036 | 0 | -100 | |
| - з оплати праці | 4392 | 4564 | 3955 | 172 | -609 | 3,92 | -13,34 |
| - з учасниками | 11 | 11 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 5690 | 8304 | 36423 | 2614 | 28119 | 45,94 | 338,62 |
| IV. Поточні зобов'язання | 68346 | 73454 | 118716 | 5108 | 45262 | 7,47 | 61,62 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Баланс | 488688 | 499972 | 510340 | 11284 | 10368 | 2,31 | 2,07 |

Додаток Е

Вертикальний аналіз активів підприємства (%)

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Нематеріальні активи: | | | | | | | |
| - залишкова вартість | 0 | 0,01 | 0 | 0,01 | -0,01 | 0 | 0,01 |
| Незавершене будівництво | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 21,38 | 21,03 | 22,72 | -0,36 | 1,7 | 21,38 | 21,03 |
| Довгострокові біологічні активи: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | | | | | | | |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 0,11 | 0,11 | 0,11 | -0 | -0 | 0,11 | 0,11 |
| - інші фінансові інвестиції | 21,77 | 36,35 | 25,68 | 14,59 | -10,67 | 21,77 | 36,35 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Гудвіл при консолідації | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Необоротні активи | 43,27 | 57,51 | 48,52 | 14,24 | -8,99 | 43,27 | 57,51 |
| Виробничі запаси | 5,81 | 6,41 | 8,83 | 0,6 | 2,42 | 5,81 | 6,41 |
| Поточні біологічні активи | 0 | 0 | 0 | -0 | -0 | 0 | 0 |
| Незавершене виробництво | 4,87 | 5,82 | 6,51 | 0,95 | 0,68 | 4,87 | 5,82 |
| Готова продукція | 7,27 | 5,87 | 7,51 | -1,41 | 1,64 | 7,27 | 5,87 |
| Товари | 0,87 | 0,72 | 0,67 | -0,15 | -0,05 | 0,87 | 0,72 |
| Векселі одержані | 1,33 | 0,33 | 0,33 | -0,99 | -0,01 | 1,33 | 0,33 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | | | | | | | |
| - чиста реалізаційна вартість | 9,36 | 6,28 | 12,52 | -3,09 | 6,25 | 9,36 | 6,28 |
| - первісна вартість | 9,36 | 6,28 | 12,52 | -3,09 | 6,25 | 9,36 | 6,28 |
| - резерв сумнівних боргів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за рахунками: | | | | | | | |
| - за бюджетом | 0,03 | 0,61 | 0 | 0,59 | -0,61 | 0,03 | 0,61 |
| - за виданими авансами | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - з нарахованих доходів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 0,06 | 0,08 | 0,1 | 0,02 | 0,02 | 0,06 | 0,08 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 6 | 6,15 | 4,31 | 0,15 | -1,84 | 6 | 6,15 |
| Поточні фінансові інвестиції | 16,37 | 0 | 0 | -16,37 | 0 | 16,37 | 0 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | | | | | | | |
| - в національній валюті | 1,66 | 8,69 | 8,91 | 7,03 | 0,22 | 1,66 | 8,69 |
| - у т,ч, в касі | 0 | 0 | 0 | 0 | -0 | 0 | 0 |
| - в іноземній валюті | 1,21 | 0 | 0 | -1,21 | 0 | 1,21 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1,89 | 1,53 | 1,79 | -0,36 | 0,26 | 1,89 | 1,53 |
| Оборотні активи | 56,72 | 42,49 | 51,48 | -14,23 | 8,99 | 56,72 | 42,49 |
| Витрати майбутніх періодів | 0,01 | 0 | 0 | -0,01 | 0 | 0,01 | 0 |
| Необоротні активи та групи вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 100 | 100 |

Додаток Ж

Вертикальний аналіз пасивів підприємства (%)

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, +,- | |
|--|-------|-------|-------|------------------------------|--------------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Статутний капітал | 1,68 | 1,64 | 1,61 | -0,04 | -0,03 |
| Пайовий капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Додатковий вкладений капітал | 0 | 23,18 | 22,71 | 23,18 | -0,47 |
| Інший додатковий капітал | 23,73 | 0,02 | 0,04 | -23,72 | 0,02 |
| Резервний капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -13,9 | -9,57 | -12 | 4,42 | -2,43 |
| Неоплачений капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Накопичена курсова різниця | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I. Власний капітал | 11,42 | 15,27 | 12,36 | 3,85 | -2,92 |
| Забезпечення виплат персоналу | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші забезпечення | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сума страхових резервів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сума часток перестраховиків у страхових резервах | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 6,64 | 9,6 | 10,95 | 2,95 | 1,36 |
| II. Забезпечення наступних виплат та платежів | 6,64 | 0 | 0 | -6,64 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 0 | 0,6 | 0,34 | 0,6 | -0,26 |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання | 65,89 | 0 | 0 | -65,89 | 0 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 2,06 | 59,84 | 53,09 | 57,78 | -6,75 |
| III. Довгострокові зобов'язання | 67,95 | 70,04 | 64,38 | 2,09 | -5,66 |
| Короткострокові кредити банків | 2,05 | 0,4 | 1,85 | -1,65 | 1,45 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 0,27 | 0,27 | 0,03 | 0 | -0,25 |
| Векселі видані | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 8,34 | 10,69 | 12,18 | 2,35 | 1,49 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | | | |
| - з одержаних авансів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 0,7 | 0,28 | 0,86 | -0,42 | 0,58 |
| - з позабюджетних платежів | 0,15 | 0 | 0 | -0,15 | 0 |
| - зі страхування | 0,42 | 0 | 0 | -0,42 | 0 |
| - з оплати праці | 0,9 | 0,91 | 0,77 | 0,01 | -0,14 |
| - з учасниками | 0 | 0 | 0 | -0 | -0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1,16 | 1,66 | 7,14 | 0,5 | 5,48 |
| IV. Поточні зобов'язання | 13,99 | 14,69 | 23,26 | 0,71 | 8,57 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

Додаток 3

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати підприємства (тис. грн.)

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------|--------|--------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 293166 | 0 | 0 | -293166 | 0 | -100 | |
| Податок на додану вартість | 22576 | 0 | 0 | -22576 | 0 | -100 | |
| Акцизний збір | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші вирахування з доходу | 1611 | 0 | 0 | -1611 | 0 | -100 | |
| Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 268979 | 306917 | 329392 | 37938 | 22475 | 14,1 | 7,32 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 122999 | 154769 | 156938 | 31770 | 2169 | 25,83 | 1,4 |
| Валовий прибуток(збиток) | 145980 | 152148 | 172454 | 6168 | 20306 | 4,23 | 13,35 |
| Інші операційні доходи | 17005 | 19025 | 38138 | 2020 | 19113 | 11,88 | 100,46 |
| Адміністративні витрати | 58654 | 64426 | 11595 | 5772 | -52831 | 9,84 | -82 |
| Витрати на збут | 4089 | 5289 | 6945 | 1200 | 1656 | 29,35 | 31,31 |
| Інші операційні витрати | 28908 | 31526 | 48892 | 2618 | 17366 | 9,06 | 55,08 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 71334 | 69932 | 80122 | -1402 | 10190 | -1,97 | 14,57 |
| Доход від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші фінансові доходи | 953 | 3256 | 3762 | 2303 | 506 | 241,66 | 15,54 |
| Інші доходи | 79861 | 1527 | 68244 | -78334 | 66717 | -98,09 | 4369,16 |
| Фінансові витрати | 6135 | 17284 | 9411 | 11149 | -7873 | 181,73 | -45,55 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Інші витрати | 96165 | 2893 | 129985 | -93272 | 127092 | -96,99 | 4393,09 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | 49848 | 54538 | 12732 | 4690 | -41806 | 9,41 | -76,65 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 27886 | 21225 | 26223 | -6661 | 4998 | -23,89 | 23,55 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності: | 21962 | 0 | 0 | -21962 | 0 | -100 | |
| Чистий прибуток(збиток) | 21962 | 33313 | 13491 | 11351 | -19822 | 51,68 | -59,5 |

II. Операційні витрати

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|----------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Матеріальні затрати | 73763 | 89204 | 95821 | 15441 | 6617 | 20,93 | 7,42 |
| Витрати на оплату праці | 85392 | 108866 | 117286 | 23474 | 8420 | 27,49 | 7,73 |
| Відрахування на соціальні заходи | 31601 | 41088 | 44026 | 9487 | 2938 | 30,02 | 7,15 |
| Амортизація | 22616 | 23011 | 31237 | 395 | 8226 | 1,75 | 35,75 |
| Інші операційні витрати | 24144 | 16284 | 19386 | -7860 | 3102 | -32,55 | 19,05 |
| Разом | 237516 | 278453 | 307756 | 40937 | 29303 | 17,24 | 10,52 |

