

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Оксана КИРИЛЕНКО

“ _____ ” _____ 2023

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“БАКАЛАВР”

Тема: Менеджмент поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД_____.

Виконав: ДЖАПАРОВ ШЕРЗОД ЖАМШИД ОГЛИ_____

Керівник: д.е.н., професор Шевчук Володимир Олександрович_____

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Шевчук В.О.)

_____ (Серьогін С.С.)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

" ___ " _____ 2022

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи бакалавранта

ДЖАПАРОВ ШЕРЗОД ЖАМШИД ОГЛИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Менеджмент поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД**

затверджена наказом ректора від «12» грудня 2022, № 2339/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» грудня 2022 до «28» лютого 2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи): **Бухгалтерська звітність ТОВ «СЕРВІСЛІФТРЕМОНТ»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «СЕРВІСЛІФТРЕМОНТ», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): **Необхідно: дослідити економічний зміст та класифікацію поточних витрат; вивчити основні фактори впливу на поточні витрати; розглянути основні методи та підходи до оцінки ефективності витратими підприємства; провести аналіз обсягів та структури поточних витрат на підприємстві; оцінити вплив факторів на поточні витрати; визначити ефективність управління поточними витратами підприємства; визначити заходи щодо удосконалення системи управління поточними витратами; планування поточних витрат; обґрунтувати напрямів оптимізації поточних витрат.**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл.-6

Аналітико-дослідницький розділ: табл.-21, рис.-13

Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-8, рис.-2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ в/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Збір необхідної інформації за темою кваліфікаційної роботи	05.12-10.12.22	виконано
2	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Сервісліфтремонт»	10.12-20.12.22	виконано
3	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	21.12-25.12.22	виконано
4	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	26.12-30.12.22	виконано
5	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	31.12.22-09.01.23	виконано
6	Удосконалення управління поточними витратами ТОВ «Сервісліфтремонт»	10.01-19.01.23	виконано
7	Оформлення рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	20.01-31.01.23	виконано
8	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	01.02-04.02.23	виконано
9	Підготовка доповіді та презентації	05.02-09.02.23	виконано
10	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	10.02-28.02.23	виконано

Бакалавр _____ (Джапаров Ш. Ж. Огли)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (Шевчук В.О.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЄДРПОУ–Унікальний ідентифікаційний номер юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України;

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Менеджмент поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД».

Метою роботи є дослідження теоретичних основ менеджменту поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД, аналіз існуючої системи управління витратами та розробити, сформулювати та економічно обґрунтувати проект конкретних заходів щодо удосконалення системи управління витратами підприємства.

Об'єкт дослідження є процес менеджменту поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти щодо менеджменту поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» для здійснення досліджень у роботі застосовано цілу низку спеціальних методів, які дають змогу отримати кількісну оцінку окремих аспектів фінансової діяльності підприємства: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; метод фінансових коефіцієнтів (відносних показників); порівняльний аналіз; факторний аналіз.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи щодо удосконалення системи управління поточними витратами, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Ключові слова: менеджмент, поточні витрати, підприємство, оптимізація витрат, ефективність, рентабельність.

ABSTRACT

Qualification work on the topic "Management of current costs as one of the directions of growth of the enterprise-subject of the ZED".

The purpose of the work is to research the theoretical foundations of current cost management as one of the directions of growth of the enterprise subject to the EZ, the analysis of the existing cost management system, and to develop, formulate and economically justify the project of specific measures to improve the cost management system of the enterprise.

The object of research is the process of managing current costs as one of the directions of growth of an enterprise subject to foreign economic activity.

The subject of the study is the theoretical, methodical and applied aspects of the management of current costs as one of the directions of growth of the enterprise subject to the economic development.

In the course of the qualification work of the educational and qualification level "Bachelor", a number of special methods were used for conducting research in the work, which make it possible to obtain a quantitative assessment of certain aspects of the financial activity of the enterprise: horizontal analysis; vertical analysis; trend analysis; the method of financial ratios (relative indicators); comparative analysis; factor analysis.

This paper proposes and substantiated measures to improve the current cost management system, which can be used in practice by various enterprises.

Keywords: management, current costs, enterprise, cost optimization, efficiency, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД..	11
1.1 Економічний зміст та класифікація поточних витрат підприємства.....	11
1.2 Характеристика факторів впливу на управління поточними витратами підприємства.....	13
1.3 Методи оцінки ефективності управління поточними витратами підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД.....	29
2.1 Аналіз обсягів та структури поточних витрат в динаміці.....	29
2.2 Характеристика факторів, що впливають на поточні витрати підприємства.....	47
2.3 Оцінка ефективності системи управління поточними витратами.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ	66
3.1 Визначення заходів щодо удосконалення системи управління поточними витратами	66
3.2 Планування поточних витрат.....	90
3.3 Обґрунтування напрямів оптимізації поточних витрат	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку підприємницьких структур відбувається в умовах гострої конкуренції, характеризується активізацією зовнішньоекономічної діяльності, пошуком дієвих форм, методів і технологій управління. В даних умовах успіх діяльності підприємств визначається ефективністю його діяльності, яка обумовлюється ступенем задоволенням потреб суспільства з мінімальними витратами. Так як, основним джерелом фінансових ресурсів розвитку підприємств є прибуток, величина якого визначається як різниця доходу від реалізації виробів (робіт, послуг) і поточних витрат на їх створення і збут, а наявність на ринку жорсткої конкуренції, низький рівень платоспроможності споживачів продукції значною мірою обмежують можливості підприємства збільшувати прибуток, підвищуючи ціну. Тому зростання прибутковості виробництва здійснюється переважно за допомогою управління витратами.

Незважаючи на складне та нестабільне економічне становище України, спостерігається повільне, але постійне збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств, що пропонують свою продукцію та послуги на національному ринку. Не є винятком і становище на ринку послуг з технічного обслуговування та ремонту підйомного та такелажного обладнання. І хоча цей вид послуг існує в Україні давно, спостерігається стрімке зростання попиту на них.

Незаперечним є той факт, що успішне функціонування ліфтового обладнання не можливе без використання сучасного обладнання для діагностики поломок та кваліфікованої робочої сили. Тому зі збільшенням попиту на висококваліфіковану робочу силу, яка є невід'ємним елементом успішного функціонування послуг з обслуговування ліфтового обладнання, зростає кількість конкурентоспроможних підприємств а це означає зростання конкурентного тиску на ринку послуг з технічного обслуговування та ремонту ліфтового обладнання. А отже, досягнення та зміцнення лідируючого

положення на даному сегменті ринку потребує перегляду стратегії управління підприємством.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ менеджменту поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД, аналіз існуючої системи управління витратами та розробити, сформулювати та економічно обґрунтувати проект конкретних заходів щодо удосконалення системи управління витратами підприємства.

Згідно мети роботи було визначено наступні **завдання**:

- дослідити економічний зміст та класифікацію поточних витрат;
- вивчити основні фактори впливу на поточні витрати;
- розглянути основні методи та підходи до оцінки ефективності витратими підприємства;
- провести аналіз обсягів та структури поточних витрат на підприємстві;
- оцінити вплив факторів на поточні витрати;
- визначити ефективність управління поточними витратами підприємства;
- визначити заходи щодо удосконалення системи управління поточними витратами;
- планування поточних витрат;
- обґрунтувати напрямів оптимізації поточних витрат.

Об'єкт дослідження є процес менеджменту поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти щодо менеджменту поточних витрат як один із напрямів зростання підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Методи дослідження. Здійснення дослідження роботи спирається на наукові концепції та теоретичні досягнення вітчизняних вчених. У роботі застосовано цілу низку спеціальних методів, які дають змогу отримати кількісну оцінку окремих аспектів фінансової діяльності підприємства: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; метод

фінансових коефіцієнтів (відносних показників); порівняльний аналіз; факторний аналіз.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі акти України, нормативно-правові акти, наукові праці провідних вітчизняних економістів, публікації з періодичних видань, а також матеріали фінансової звітності ТОВ «Сервісліфтремонт».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1 Економічний зміст та класифікація поточних витрат підприємства

Економічний зміст поняття «витрати підприємства» досліджували ще класики політичної економії. А. Сміт ввів поняття «абсолютні витрати» [1], Д. Рікардо – автор теорії порівняльних витрат. Під терміном «Витрати» вони розуміли середні суспільні витрати на одиницю продукції, чи ціну виробництва з урахуванням рентних платежів. Вагомий внесок також в розробку питань управління витратами підприємств зробили у своїх працях Еліас Н.С., Махер В., Моувен М.М., Томпсон А.А., Хенсет Д.Р., де зазначили, що поточні витрати – це грошове відображення затрат виробничих факторів, необхідних для здійснення підприємством своєї поточної діяльності та реалізації тактичних задач [2].

Вільям Петті у XVII найбільш точно сформував поняття «витрат» своїй праці «Трактаті про податки і збори». Він розкрив теорію складу витрат виробництва та сформував основи трудової теорії вартості. Також, він стверджує, що рівність товарів означає не що інше, як рівність тої, що витрачається на їх виробництво праці. Ця ідея найбільш чітко виражена наступній цитаті: «якщо хто-небудь може добути з перуанського ґрунту й доставити в Лондон одну унцію срібла в той самий час, протягом якого він у змозі зробити один бушель хліба, то перше являє собою природну ціну іншого» [3].

Дослідження сутності поняття «витрат» та управління ними приділялось багато уваги різними вченими [4-8], серед вітчизняних вітчизняні вчені такі як І.А. Атамас, С.В. Голов, М.Г. Грещак, О.С. Коцюба, О.В. Крушельницька, А.М. Турило, А.Н. Асаул, Г.Л. Багієв, Г.А. Краюхін, П.Лабзунов, В.М. Прудников, а також зарубіжних: Еліас Н.С., Махер В., Моувен М.М., Томпсон А.А., Хенсет

Д.Р. Узагальнюючи їх твердження можна зазначити, що витрати - це грошове вираження величини економічних ресурсів підприємства, необхідних для здійснення його виробничо-господарської діяльності та досягнення поставленої мети.

НП(С)БО визначає витрати як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення власного капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками). Нормативно закріпленою є класифікація загальновиробничих витрат на постійні та змінні. Перелік і склад змінних та постійних загальновиробничих витрат установлюється підприємством самостійно [9].

Витрати – це вартість ресурсів, що використовуються в подальшому для отримання прибутку або досягнення інших цілей організації. До складу витрат належать вартість матеріальних та трудових ресурсів, необхідних для виробництва тієї чи іншої продукції чи послуг.

Діяльність підприємства пов'язана з певними витратами, які за економічною сутністю на підставі поточного обліку поділяються на витрати діяльності та капітальні витрати[12]. Поточна собівартість включає вартість виробничих ресурсів, спожитих протягом одного виробничого циклу. До власного капіталу - витрати на придбання необоротного активу, який використовувався в кількох виробничих циклах і вартість якого включається до поточної (поточної) собівартості продукції шляхом нарахування амортизації. Залежно від сфери діяльності поточні витрати мають назви. На підприємствах, які здійснюють матеріало - технологічну збутову, торговельну, посередницьку діяльність - витрати на збут, на підприємствах виробничого профілю - витрати на виробництво або собівартість реалізованої продукції. Собівартість — це поточні витрати компанії на виробництво та продаж у грошовому виразі відповідно до галузевих стандартів для розрахунку собівартості продукції. [12].

Ресурси, що використовуються підприємством, є різноманітними за характером та строком оновлення. Відповідно до цього витрати підприємства

мають неоднорідний характер, вимагають їх класифікації. Класифікація – це один з методів пізнання та вивчення об'єктів. Її суть у розподілі об'єктів на класи на базі визначення загальних властивостей об'єктів та закономірних зв'язків між ними. Чим більше виділено ознак класифікації, тим вищий ступінь пізнання об'єктів та можливостей управління ними. Найчастіше витрати поділяють на постійні та змінні. Так, К.К. Сіо у своїй праці визнає постійні витрати, як витрати, які не змінюються безпосередньо (тобто не є функцією) зі зміною обсягів виробництва. Вони можуть змінюватись і це відбувається достатньо часто, але їх зміни не пов'язані зі зміною обсягів виробництва у короткостроковому періоді. Щодо змінних витрат, то їх величина залежить від багатьох факторів окрім обсягів випуску [10]. Поділ витрат на змінні та постійні переважна більшість авторів вважає прогресивним кроком у напрямку вдосконалення управління витратами. Дослідники цього питання [11] стверджують, що такий поділ вирішує дві проблеми: по-перше, усуває вплив зміни обсягів виробництва на собівартість продукції, по-друге, вибір продукції рекомендованої до виробництва визначається не різницею між ціною та повною собівартістю, а лише тою частиною, постійних витрат, яка відшкодовується.

В.В. Сопко, В.Ф. Палій, М.І. Трубочкіна, М.А. Вахрушина при визначенні класифікаційних ознак користуються поняттям еластичності [12], в такому випадку змінні витрати можуть бути:

- пропорційні – витрати, які збільшуються або зменшуються пропорційно збільшенню або зменшенню об'ємів виробництва або продажу;
- дегресивні – витрати, сукупна величина яких за визначений період зростає або скорочується повільніше, ніж обсяг виготовленої продукції (продаж). До них відносять транспортні витрати, ремонт і обслуговування обладнання, витрати палива, енергії, допоміжних матеріалів;
- прогресивні – сукупні витрати, які зростають швидше, ніж росте обсяг виробництва чи продажу. Вони виникають в результаті неритмічності виробництва (оплата понадурочних годин, роботи у вихідні дні, простоїв), збільшення браку.

У міжнародній практиці основні витрати виступають у вигляді виробничих, а накладні – періодичних витрат. Таке групування рідко згадується в практиці вітчизняного бухгалтерського обліку. Проте, давно і широко застосовується в країнах з розвинутою ринковою економікою, що використовують систему обліку директ-костинг. У цьому випадку одержувана облікова інформація більш адекватно відображає процес ринкового ціноутворення і дозволяє всебічно аналізувати і планувати співвідношення обсягів виробництва, цін і собівартості продукції [13]

За доцільністю витрачання виділяють продуктивні та непродуктивні витрати. Продуктивні витрати передбачаються технологією та організацією виробництва. Непродуктивні витрати є обов'язковими і виникають внаслідок певних недоліків організації виробництва, порушення технології тощо [14].

Найпоширенішою є класифікація витрат залежно від цілей управління за трьома напрямками, що представлено в табл. 1.1 [15].

Таблиця 1.1

Напрями класифікації витрат

Напрями класифікації	Види витрат
Витрати для визначення собівартості продукції і отриманого прибутку, оцінки запасів	Вхідні, спожиті; витрати на продукцію, витрати періоду; основні, накладні; прямі, непрямі; одноелементні, комплексні та ін
Витрати для прийняття управлінських рішень і планування	Постійні, змінні; продуктивні, непродуктивні; релевантні, нерелевантні (безповоротні); середні, граничні та ін
Витрати для здійснення процесу контролювання і регулювання	Регульовані, нерегульовані; постійні, змінні; нормовані, ненормовані; ті, що плануються, ті, що не плануються та інші

Оскільки сьогодні існують різні погляди на функції класифікації для групування витрат, і водночас усі вони мають право на існування, необхідно узагальнити ці функції та виділити найбільш поширені. Можна розрізнити: за визначенням центру відповідальності, тип продукту, рівномірність структури витрат, спосіб перенесення вартості на продукт, ступінь впливу обсягу

виробництва на рівень витрат, і відношення до вартості продукту. на зручність І за цими факторами класифікуємо поточні витрати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація поточних витрат за певними ознаками [2,16-19]

№	Ознака	Витрати
1	За центрами відповідальності (місцем виникнення)	Витрати виробництва, цеху, дільниці, технологічного переділу, служби.
2	За видами продукції	Витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, напівфабрикати
3	За єдністю складу витрат	Одноелементні витрати і комплексні витрати.
4	За видами витрат	Витрати за економічними елементами та витрати за статтями калькуляції.
5	За способами перенесення вартості на продукцію	Витрати прямі та непрямі. Прямі витрати можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. Непрямі витрати ті, що не можуть бути віднесені економічно можливим шляхом і розподіляються на окремі види продукції за допомогою спеціальних методів.
6	6. За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Витрати змінні і постійні. Змінні витрати знаходяться в прямій залежності від обсягів виробництва. Постійні витрати – це ті витрати, що не змінюються зі зміною обсягів виробництва.
7	За доцільністю витрачання	Витрати продуктивні, непродуктивні.
8	За визначенням відношення до собівартості продукції	Витрати на продукцію, витрати періоду

У вітчизняній практиці класифікація витрат за економічними факторами та статтями калькуляції вважається однією з основних. Особливістю класифікації витрат за економічними факторами є те, що вона базується на економічній природі витрат і не залежить від якихось конкретних умов, тому склад факторів може бути встановлений. Відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати» виділяють такі економічні фактори [9]: - Вартість матеріалу. Економічна складова «матеріальні витрати» включає витрати на: допоміжні матеріали, покупні деталі та напівфабрикати, технічні цілі та паливо та енергія, що використовуються для опалення, освітлення та приводного обладнання. Матеріали для ремонту основних засобів загальнопромислового та загальногосподарського призначення; запасні частини для ремонту обладнання та ін.

- витрати на зарплату. До складу елемента «Витрати на персонал» входять витрати на основну та додаткову заробітну плату, матеріальну допомогу, компенсаційні виплати, премії та заохочення та інші витрати на персонал для всіх категорій працівників підприємства.

- Відрахування на соціальні заходи. Відрахування єдиного соціального внеску підсумовується як частина елемента «відрахування на соціальну діяльність». - Амортизація основних і нематеріальних активів. Економічна складова «амортизація основних і нематеріальних активів» включає амортизаційні відрахування, розраховані на основі вартості основних і нематеріальних активів, якими підприємство може розпоряджатися. - Інші операційні витрати. Елемент «Інші операційні витрати» включає витрати, не відображені в попередніх економічних елементах. Тобто до таких витрат належать оплата послуг комерційного банку, оплата відсотків за банківським кредитом, оплата телекомунікаційних послуг, витрати на відрядження працівників тощо. наприклад суб-економ

В міжнародній практиці витратам не присвячено окреме МСБО. Певні основи даного поняття розкриті у МСБО 1 «Подання фінансових звітів» [21], МСБО 2 «Запаси» [22], МСБО 16 «Основні засоби» [23], МСБО 18 «Дохід» [24], МСБО 23 «Витрати на позики» [25], МСБО 38 «Нематеріальні активи» [26] та ін.

Однак, відповідно до «Концептуальної основи фінансової звітності», витрати – це зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді вибуття чи амортизації активів або у вигляді виникнення зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам [27]. Це означає, що національний та міжнародний підходи до оцінки та визначення витрат ідентичні.

Отже, вивченням поточних витрат займалось багато зарубіжних та вітчизняних вчених вродовж багатьох століть. Їх визначення є різними, але загальнючи їх можна стверджувати, що поточні витрати – це грошове вираження величини економічних ресурсів підприємства, необхідних для

здійснення його виробничо-господарської діяльності та досягнення поставленої мети. Класифікація витрат підприємства є невід'ємною складовою успішної організації планування, обліку, контролю, аналізу, що впливає на ефективність системи управління витратами. Кожна функція управління витратами підприємства вимагає різних типів інформації про поточні витрати в залежності від поставлених завдань і цілей. Без належного розуміння походження витрат та інформації, що вони несуть важко використовувати вірні управлінські рішення та інструменти для покращення їх якості. Тому необхідно, щоб система класифікації була гнучкою, швидко підлаштовуватися під зміни вимог зацікавлених в діяльності підприємства сторін, була корисним інструментом в для керівництва підприємства. Розробка класифікаторів витрат – самостійна діяльність підприємства, яка повинна опиратись на основні принципи складання класифікаторів. Також, запропонований механізм класифікації витрат сприятиме цілісному та глибшому розумінню призначення та функціональної ролі в управлінні діяльністю підприємства різних видів витрат. Перспективою подальших досліджень можна розглядати розширення та доповнення класифікаційних ознак, теоретичних та прикладних аспектів витрат з метою багатосторонньої оцінки діяльності підприємства.

1.2 Характеристика факторів впливу на управління поточними витратами підприємства

Підприємство відіграє особливу роль в життєдіяльності суспільства сьогодні. Воно є основним структуроутворюючим елементом національної економіки. В ньому з'єднуються для виробництва продукції трудові, матеріальні, фінансові ресурси, воно є джерелом задоволення потреб суспільства в продуктах та послугах й разом з цим місцем прикладання зусиль більшості працездатного населення країни.

Кожен бізнес — це складна комбінація різноманітних ресурсів, організованих і скоординованих для виробництва товарів і послуг. Компанія

зосереджується на досягненні високих або постійно зростаючих прибутків від продажів. Досягнення бажаного результату залежить від трьох факторів: витрат на виробництво і реалізацію товару, планової ціни одиниці товару та обсягу реалізованого продукту [6]. Тому ми проводимо постійний аналіз цих компонентів, щоб визначити взаємозв'язок між витратами компанії, обсягами продажів, цінами та прибутком, а також підібрати найбільш вигідні комбінації змінних і змінних для максимізації прибутку. Треба шукати можливості. Фіксована вартість. Це частина функціональних можливостей процесу контролю витрат.

На всіх етапах розвитку та життєдіяльності підприємства, увага керівництва повинна бути сконцентрована на своєчасному “впійманні” сигналів, які свідчать про можливе погіршення економічного стану фірми, а як наслідок і конкурентного стану. Тому є потреба у дослідженні факторів, що впливають на витрати, тому що це одна з важливих складових, від якої залежить отримання або недоотримання певного обсягу прибутку, що вплине на діяльність підприємства в цілому

У процесі аналізу витрат на будь-якому підприємстві є необхідним визначення факторів, що впливають на формування та зміну витрат. Це сприятиме виявленню та розгляду можливостей, що до ефективного управління зниженням витрат, що в подальшому призведе до підвищення прибутковості підприємства. Дослідженню факторів, що впливають на витрати підприємства і сприяють їх зниженню приділялась увага таких вчених, як: Бланк І. О., Давидович І. Є., Г. Партин, Ю. Цал-Цалко, Дж. Ріле, Г. Фандель та інших. На сьогоднішній день існує велика кількість класифікацій цих факторів з різних точок зору, які необхідно враховувати при розробці стратегії управління витратами відповідно до сфери діяльності підприємства та його властивостей.

Якщо розглядати еволюцію факторів, спочатку розглядався один фактор, а саме обсяг виготовленої продукції, але у 70-х роках ХХ ст. економісти дійшли висновку, що обсяг виробництва не відповідає на питання про те, що саме визначає величину витрат підприємства [28]. Відомий вчений Дж. Ріллі

згрупував усі витратоутворюючі фактори на структурні та функціональні (табл. 1.3) [29].

Таблиця 1.3

Витратоутворюючі фактори, згідно теорії Дж.Рілле [29]

Назва	Фактори
Функціональні	Ефективність планування, залучення робочої сили, комплексне управління якістю, використання потужностей, зв'язки з постачальниками
Структурні	Масштаб, діапазон, досвід, технологія, складність

Функціональні фактори, пов'язані з ефективністю підприємства та можуть показати на скільки успішно функціонує підприємство, в той час, як структурні неможливо порівняти з показниками діяльності підприємства. Кожен із з цих факторів передбачає вибір певних дій в управлінні, який може запровадити підприємство, з метою зниження витрат.

Г. Фандель поділив усі фактори на виробничі, які мають безпосередній зв'язок з виробництвом, та позавиробничі, що пов'язані з іншими невиробничими сферами діяльності підприємства (табл. 1.4) [30].

Таблиця 1.4

Фактори, що впливають на витрати, згідно теорії Г. Фанделя [30]

Назва групи	Фактори
Виробничі	величина підприємства; виробнича програма; глибина виробництва; організація виробництва; якість факторів виробництва; зайнятість підприємства
Позавиробничі	збут продукції; фінансування; дослідження і розвиток

Якщо проаналізувати виробничі фактори можна виявити певний взаємозв'язок, а саме при зміні величини підприємства змінюється і виробнича програма, що тягне за собою збільшення глибини виробництва та зміну

виробничої організації, що в свою чергу зумовлюють зміни якості виробничих факторів та їх пропорцій. При чому, кожна зміна обсягів витрат спричиняє вплив на якість факторів виробництва продукції, її ціни. Кількість позавиробничих факторів є меншою і пов'язана з:

- витратами на збут продукції, а саме обсягу витрат, витрачених на реалізацію продукції (робіт, послуг);
- фінансуванням, що означає ефективність використання власного капіталу та можливість отримання інвестицій;
- дослідження і розвиток забезпечують підвищення якості продукції, вдосконалення методів виробництва за допомогою розвитку науково-технічного прогресу, а саме нових розробленню нової сировини, матеріалів та технологій виробництва, що забезпечать скорочення витрат не тільки з мінімальним ризиком втрати якості продукції, а навпаки з підвищенням якості та створенню продукту нових властивостей.

I. Давидович, український вчений, запропонував класифікацію факторів впливу на витрати за суб'єктами, які об'єднує у три групи: загальнодержавні, галузеві та внутрішньовиробничі (табл. 1.5) [31].

Таблиця 1.5

Фактори, що впливають на витрати, згідно теорії I. Давидовича[31]

Назва групи	Фактори
Загальнодержавні	Ефективність планування, залучення робочої сили, комплексне управління якістю, використання потужностей, зв'язки з постачальниками
Галузеві	Удосконалення структури управління, упорядкування проектно-кошторисної справи, розвиток матеріально-технічної бази, укрупнення організацій тощо
Внутрішньовиробничі	Поліпшення організації праці, зниження витрат на матеріали (послуги), контроль за якістю робіт, скорочення браку тощо

При розгляді вищенаведених факторів, необхідно враховувати особливості галузі, адже ці фактори можуть викликати як підвищення, так і зниження собівартості виготовленої продукції (робіт, послуг). Також необхідно

враховувати, що одні фактори діють постійно, інші мають тимчасовий характер, тобто впливають на рівень собівартості у певні періоди діяльності організації. Ці фактори взаємопов'язані між собою, вони прямо або опосередковано впливають один на одного.

Основну увагу у процесі діяльності, слід звертати на внутрішньовиробничі фактори, оскільки на них впливає діяльність підприємства, його трудовий колектив, рішення, які приймаються управляючими ланками підприємства та ін. При вирішенні важливих завдань слід узгоджувати їх безпосередньо з виконавцями, оскільки вони виконують ці завдання і можуть заздалегідь передбачити вплив того чи іншого прийнятого рішення на кінцевий результат діяльності.

В процесі свого функціонування підприємство вступає в взаємовідносини з іншими суб'єктами та процесами в ринковому середовищі. В світовій практиці вони класифікуються за можливістю щодо впливу на них. Це, так звані, внутрішні та зовнішні фактори ринкового середовища фірми.

Внутрішнє середовище (внутрішні фактори) підприємства, в якому приймається конкретне рішення щодо ведення бізнесу, інтерпретується як універсальне (не залежне від форми організації фірми). Воно об'єднує всі функціональні середовища внутрішньої виробничої системи та складається з різних компонентів, відповідно до їх функціональних областей, спільних для всіх типів фірм. В підприємстві, яке належить одному власнику, всі функції здійснюються одною людиною, але в великих утвореннях вони закріплені за спеціалізованими внутрішніми структурами. Основними компонентами внутрішнього середовища є [32]:

1. кадрова функція – забезпечує виробництво робочою силою та іншими людськими ресурсами;
2. фінансовий та бухгалтерський облік – має справу з коштовими аспектами бізнесу;
3. забезпечення поставок – припускає організацію процесу обслуговування виробничої системи всіма ресурсами, окрім людських;

4. дослідження та розвиток – об'єднані в функцію (R&D), яка має справу з розвитком продукту та процесу виробництва (в динамічному та конкурентному ринку розвиток продукту є найбільш важливим фактором життєздатності фірми в довгостроковому періоді);

5. розповсюдження продукції – доведення товарів та послуг до споживачів та постійний пошук шляхів збуту продукції;

6. виробнича функція – забезпечує процес виробництва товару, прийняття рішень в сфері виробництва, календарного планування виробництва і запасів, контролю якості;

7. маркетингова функція – особливий вид діяльності, який не ототожнюють зі збутом або торгівлею, виявляється як виявлення та задоволення потреб споживачів. В орієнтованих на ринок організаціях маркетинг забезпечує інтеграцію всіх внутрішніх функціональних структур для прийняття ринково-орієнтованих рішень.

Але не можна відкидати всю важливість та значення впливу на фінансовий стан фірми зовнішніх факторів (зовнішнього середовища), серед яких: національна політика видатків та витрат, процентна та амортизаційна політика держави, кон'юнктура ринку (в т.ч і на фінансовому), рівень безробіття та інфляції в країні, рівень продуктивності праці, середній рівень прибутку та ін. З цієї точки зору конкурентний статус – процес протидії підприємства несприятливим зовнішнім обставинам, її реакція на зовнішні зворушення, які виводять її з стану рівноваги. Конкурентний статус фірми поєднують не тільки з пасивним станом беззбитковості, а й з стабільним розвитком підприємства. Для ринкової економіки необхідна стабільність, в основі якої є управління по принципу зворотнього зв'язку, тобто активного реагування управління на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

До основних зовнішніх причин, які впливають на витрати та призводять до дисбалансу, і як наслідок, кризового стану, треба віднести наступні: нестабільність економічного положення в країні в цілому, невідрегульованість

правового забезпечення діяльності суб'єктів економіки, недосконалість податкової політики, ін.

Отже, кожне підприємство, яке бажає успішно вести свою діяльність, повинно приділяти велику увагу виявленню факторів, що впливають на витрати і на ефективність діяльності у цілому. Керівництво компаній повинно шукати шляхи попередження та усунення тих факторів, що можуть негативно вплинути на підприємство та призвести до збільшення витрат. Розглянувши різні класифікації факторів, які впливають на витрати, слід зазначити, що фактори є системою, яка забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, підприємства в цілому. Значення кожного окремого фактора різне залежно від стану галузі, конкуренції в ній, розвитку підприємства, стадії життєвого циклу продукції тощо. При аналізі факторів, що впливають на поточні витрати на підприємстві більш доцільнішим буде розподілити фактори на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Після чого, в кожній із цих груп аналізувати фактори за існуючими критеріями більш детально. При аналізі факторів, необхідно враховувати природу фактору, так як внутрішні фактори, які призводять до збільшення витрат, породжуються, як правило, не кваліфікованістю керівництва, неефективністю менеджменту у всіх, або в окремих його компонентах (маркетинг, інноваційно-технічна політика, фінансова діяльність), що в подальшому може викликати кризове становище підприємства. Тоді як, зовнішні фактори впливають на діяльність підприємства та порушують його функціональний стан, при цьому їх наявність не залежить від підприємства, вони зароджуються навколо підприємства. Аналіз цих факторів надасть більше можливостей для розуміння впливу фактору, на певні процеси та в якій мірі вони впливають. Також в подальшому дасть можливість керівництву прийняти певні управлінські рішення, щодо зниження витрат та урегулювання негативного впливу деяких факторів на виробничий процес, спираючись на поданий розподіл факторів.

1.3 Методи оцінки ефективності управління поточними витратами підприємства

В сучасних умовах процес послаблення економічних позицій вітчизняних підприємств супроводжується необхідністю визначення напрямків діяльності, спрямованих на формування та максимально ефективного використання конкурентного потенціалу, важливим чинником формування якого є витрати. Нові умови господарювання ставлять нові вимоги до управління витратами, і вимагають від них реального вдосконалення методів управління ними.

Складність полягає у тому, щоб визначити ті напрямки діяльності та необхідні для їх виконання ресурси, які найбільше відповідають можливостям досягнення цілей господарювання в поточному періоді та на перспективу.

Щодо питань управління витратами, то цими питаннями займалися такі вчені П.Й. Атамас, І.О. Бланк, Н.Г. Прохорова, та інші. Ними було відмічено, що управління витратами це взаємопов'язаний комплекс робіт, який формує і впливає на процес виникнення та поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності й спрямовані на досягнення оптимального їх рівня у всіх підсистемах підприємства. Управління витратами є найважливішим інструментом досягнення підприємством високого економічного результату. В свою чергу Кондрашова, Т. М., відмічає, що управління витратами направлено на підвищення ступеня обґрунтованості витрат підприємства і забезпечення якісного контролю за їх формуванням з метою пошуку резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності організації. Таким чином, управління витратами є найважливішим інструментом, що має на меті досягнення підприємством високого економічного результату через правильні підходи та методи до управління витратами [33].

Важливе місце в управлінні витратами мають методи, за якими здійснюється сам процес управління. В системі цілей організації можна виділити наступні цілі системи управління витратами:

- за змістом: виробничі, соціальні, економічні, науково-технічні;

- за часом реалізації: довгострокові, середньострокові та короткострокові;
- по виду управління: стратегічні, тактичні, оперативні;
- за значенням: цілі функціонування, розвитку організації і т. п.

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 на пряму стратегії на тотальному управлінні витратами. Для того щоб управління дійсно принесло позитивний результат необхідно проводити оцінку ефективності, щоб розуміти як відбуваються економічні процеси на підприємства і на скільки вони є доцільними. В економічній літературі термін «ефективність» у сучасному розумінні вперше згадується в працях Д. Рікардо (1772 - 1823), який визначив ефективність як співвідношення результату до певного виду витрат [35]. Наразі, ефективність є багатоаспектним поняттям, що відображає надійність, оптимальність, результативність, цінність та має різні форми прояву ефекту. Вимірюється співвідношенням між: результатом і витратами, результатом і цілями, результатом і потребами, результатом і цінністю.

Оцінка ефективності управління витратами спирається на систему показників. При цьому вчені виділяють такі підходи до оцінки ефективності [36-38]:

- аналіз показників рентабельності;
- аналіз показників витратомісткості;
- аналіз показників, що характеризують співвідношення між результатом та витратами на його досягнення.

Основною метою оперативного управління витратами на підприємстві є оптимізація поточних витрат підприємства, що забезпечує необхідні темпи

зростання прибутку та рентабельності на основі раціонального використання ресурсів. При цьому необхідно наголосити на тому, що формування поточних витрат безпосередньо не пов'язане із виникненням грошових потоків, а тому і прибуток по суті відображає негрошове зростання "добробуту" підприємства. Оптимізація поточних витрат пов'язана із зниженням діапазону ділової активності, пошуком резервів економії витрат, ліквідації необґрунтованих та непродуктивних витрат тощо [39]. В умовах глобалізації й жорсткості конкуренції для сучасного великого промислового підприємства, основу оперативного управління витратами можуть скласти: концепція стратегічного управління витратами, управління по цільовій собівартості, таргет-костінг та кайзен-костінг, як функції підтримки досягнення даної величини витрат. 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.

Для реалізації використовуються наступні методи: директ – кост, стандарт-кост, метод ABC, CVP-аналіз, таргет-костинг, кайзен-костинг, кост-кілінг, LCC-аналіз, метод VCC (табл. 1.6). Глибоке розуміння витоків сучасних методів управління витратами та їх доцільне застосування – це найважливіша складова успіху будь-якого підприємства, незалежно від того до якої галузі економіки воно відноситься, який має розмір та ін.

Таблиця 1.6

Зміст застосування основних методів управління витратами [5,37,40-43]

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Директ-костинг	Постійні накладні витрати не включаються в собівартість продукції, а відносяться безпосередньо на рахунок прибутків і збитків у тім періоді, коли вони відбулися	Потрібна інформація може бути отримана з регулярної фінансової звітності без додаткових облікових процедур. Зменшується трудомісткість розподілу накладних витрат. Дає змогу зробити вибір між власним виробництвом або закупівлею продукції	Багато видів витрат не можуть бути однозначно віднесені до категорії змінних чи постійних. Слабка увага до постійних витрат. Можливе перекручування фінансового результату через зменшення або збільшення вартості раніше виробленої продукції. Завищує прибутковість технологічно складних проектів, які потребують великих інвестицій.
Кайзен-костинг	Передбачає не досягнення певної величини витрат, а постійне, безупинне і всеохоплююче їхнє зниження. Використовується переважно в оперативному управлінні витратами і контролі за їхнім рівнем.	Забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні.	Потрібна мотивація працівників і корпоративна культура, що підтримує залученість персоналу в діяльність організації.
Метод ABC	Діяльність підприємство розглядається у виді процесів або робочих операцій. Сума витрат підприємства протягом періоду або витрат на певний вид продукції визначається на підставі витрат на здійснення сукупності відповідних процесів і операцій.	Забезпечується оцінка ефективності витрат. Підвищення обґрунтованості віднесення накладних витрат на конкретний продукт. Точніше калькулювання собівартості. Забезпечення взаємозв'язку отримуваної інформації з формуванням витрат.	Потребує істотних змін у системі бухгалтерського обліку й удосконалення систем інформаційної підтримки, що зумовлює зростання витрат на управління.
Стандарт-кост	Для кожного виду витрат (матеріальних, трудових і інших) визначаються обґрунтовані норми витрат (стандарти) ресурсу на одиницю продукції. Витрати ресурсів по нормах і відхилення від норм споживання ресурсів враховуються окремо.	Формування необхідної інформаційної бази для аналізу й контролю витрат. Наочність у відображенні відхилень від плану в процесі формування витрат. Мінімізація облікової роботи, пов'язаної з калькулюванням собівартості. Своєчасне забезпечення менеджерів інформацією про очікувані витрати на виробництво.	Застосування для періодично повторюваних витрат. Успішність застосування залежить від складу та якості нормативної бази. Неможливість встановити норми щодо окремих видів витрат.
Таргет-костинг	На підставі заданої ціни реалізації виробу і бажаної величини прибули встановлюється цільова собівартість, що надалі забезпечується зусиллями всіх служб підприємства. Забезпечує цільову собівартість на стадії планування продукції.	Маркетингова орієнтація виробництва. Визначення цільових витрат для нових продуктів. Контроль витрат ще на стадії розроблення продукції.	Для цільового зменшення витрат може знадобитися багато часу або серйозні інвестиції. Технічні можливості підприємства не завжди дають змогу зменшити собівартість до заданого рівня.
Бенчмаркінг витрат	Припускає порівняння стану управління витратами на підприємстві з підприємствами-лідерами з метою подальшого прийняття рішень в області управління витратами.	Комплексна оцінка управління витратами порівняно з еталонним підприємством є передумовою поступового поліпшення управління на основі досвіду інших підприємств.	Неправильний вибір підприємства-еталона знижує ефективність методу. Потребує повної та достовірної інформації про еталонні результати і методи їх досягнення.

Відомий в економічній літературі метод директ-костинг (Direct Costing)

від початку мав назву Variable Costing, що дослівно перекладається як «метод прямих витрат». Цей метод базується на тому, що всі витрати, поділяються на прямі та непрямі. Сутність методу полягає у підході до включення витрат в собівартість [44]. До собівартості включають лише ті витрати, що безпосередньо приймали участь у процесі виробництва продукції. А постійні витрати – це витрати, пов’язані зі здатністю виробляти, сприяти виробництву, – тому їх належить враховувати в конкретному періоді й не перекладати на конкретні види продукції.

На відміну від попереднього методу абсорпшин-костинг (Absorption Costing) не передбачає розподіл витрат на постійні і змінні. Таким чином розраховується «повна» собівартість виробу, на основі якої формується остаточна ціна продажу. Абсорпшин-костинг використовують на підприємствах з індивідуальним типом виробництва, де продукція виготовляється за індивідуальними замовленнями.

Метод стандарт-кост (Standart-Cost) у вітчизняній практиці відомий під такою назвою, як нормативний метод. "Стандарт-кост" відноситься до одного з найбільш поширених за рубежом методів управлінського обліку, методів управління витратами. Засновником методу був Ф.Тейлор, який обґрунтував метод нормативного визначення затрат. Дж. Чартер Гаррісон у 1911 р. розробив і впровадив діючу систему "стандарт-кост". Вона й стала прототипом вітчизняної системи обліку під назвою нормативного методу. Основною ідеєю методу "стандарт-кост" є розробка норм (стандартів, складання стандартних калькуляцій до початку виробництва і облік фактичних витрат з виділенням відхилень від стандартів, систематизованих як сукупність), до яких підприємство повинно прагнути. Але сьогодні існують деякі види витрат, встановлення норм для яких є неможливим. Саме це, а також наявність і необхідність постійного оновлення нормативної бази, є основними труднощами застосування даного методу.

Метод ABC (Activity-Based Costing) в деяких літературних джерелах має назву калькулювання за видами діяльності або система обліку витрат за

функціями. Даний метод, як метод управління витратами остаточно сформувався в 90-і роки ХХ століття. Сутність методу полягає у тому, що діяльність підприємства зі створення продукції розглядається як сукупність робочих операцій (розробка проектування, виробництво, маркетинг тощо) [45]. Таким чином накладні витрати групуються за видами діяльності (створюється пул витрат), а потім вони розподіляються між виробами та послугами з використанням різних вимірювачів як бази розподілу.

Всі операції поділяються на чотири групи [43]:

- операції на рівні одного виробу;
- операції на рівні партії виробів;
- операції на рівні певного виду продукції;
- операції на рівні підприємства.

Накладні витрати групуються за цими групами, а потім розподіляються між видами продукції, виходячи з того, які види діяльності необхідні для виробництва цього продукту [44].

Сутність методу CVP-аналіз (Cost-Value-Profit Analysis) полягає у тому, що він ґрунтується на зіставленні трьох величин – витрат підприємства, доходу від реалізації й отриманого прибутку, залежність яких дає змогу визначити виторг від реалізації (обсяг реалізації), що за відомих величин постійних витрат підприємства і змінних витрат на одиницю продукції забезпечить беззбитковість діяльності або запланований фінансовий результат [46]. Оскільки CVP-аналіз дозволяє винайти оптимальні пропорції між змінними та постійними витратами, ціною й обсягом реалізації, планувати обсяг прибутку, цей метод є одним з ефективних засобів планування та прогнозування діяльності підприємства в короткостроковому періоді.

Ідея методу таргет-костинг (Target Costing) дуже проста і полягає у використанні вже заздалегідь відомої ціни, що її готові платити покупці, і на основі бажаної величини прибутку вираховується цільова собівартість виробу. А надалі усі підрозділи підприємства працюють у тандемі задля забезпечення заданої цільової собівартості. Деякі автори вважають цю концепцію простою й

революційною одночасно, інші – інструментом цілеспрямованого впливу або стратегічного управління витратами. Але абсолютно всі згодні, що цей метод є надзвичайно ефективним, але дуже мало застосовуваним у вітчизняній практиці [47].

Таргет-костинг як метод управління витратами розроблено ще в 60-х роках ХХ століття в Японії. Відтоді його успішно застосовують на великих японських і американських підприємствах автомобільної промисловості [45]. Метод таргет-костинг можна визначити як інтегральну модель управління витратами і прибутком, що зорієнтована на безперервне зниження і превентивний контроль витрат виходячи з наявних умов ринку шляхом об'єднання зусиль маркетингових, конструкторських, виробничих та інших підрозділів підприємства.

Ще одним методом управління витратами є кайзен-костинг (Kaizen Costing), який ідейно схожий з таргет-костингом. Він також застосовується для досягнення цільової собівартості, але, на відміну від таргет-костингу, полягає в постійному вдосконалюванні якості процесів на всьому підприємстві за участю всіх його працівників [46]. Застосування кайзен-костингу потребує створення спеціальної мережі управління якістю на всіх рівнях управління підприємством. Зазвичай ця мережа є сукупністю досить незалежних робочих груп, заснованих за функціональною або міжфункціональною ознакою. Крім робочих груп, працівники підприємства можуть вносити індивідуальні пропозиції щодо зменшення витрат. Сутність методу кайзен-костинг полягає у наскрізному пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту [45].

Метод кост-кілінг (Cost Killing) спрямований на максимальне зменшення витрат у найкоротший термін без збитку для діяльності підприємства й перспектив його розвитку. Це досить новий метод управління витратами. Однак він знаходить найбільш широке застосування в антикризовому менеджменті й управлінні конкурентоспроможністю [46]. Кост-кілінг є жорстким, хоча й ефективним за правильного застосування методом управління витратами.

Результатом його застосування є зменшення витрат на оплату праці і, як наслідок, скорочення штату працівників, вивільнення і продаж невикористовуваних або маловикористовуваних активів, повне або практично повне зменшення витрат на соціальну сферу.

Ще одним досить новим методом управління витратами є LCC-аналіз (Life Cycle Cost-ing) тобто розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції. При цьому планові витрати визначають за кожною стадією життєвого циклу продукту – розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість і спад – без поділу на стадії або з поділом за ними. Оскільки він охоплює період у кілька років, даний метод застосовується у стратегічному управлінні витратами [44-46].

LCC-аналіз – це єдиний метод управління витратами, який передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень. Крім того, облік витрат за життєвим циклом виправданий у створенні нового підприємства або впровадженні нового виду діяльності [46].

Таким чином, можемо зазначити, що розрахунок і економічний аналіз сукупності якісних показників стосовно специфіки кожного окремо взятого підприємства дозволить оцінити ефективність обраного підходу управління витратами, зростання масштабів діяльності і оцінити фінансові резерви збереження конкурентоспроможності підприємства. Практична реалізація розглянутих методів управління витратами дозволить істотно знизити витрати підприємства і тим самим збільшити ефективність його діяльності.

Отже, розглянувши сутність, характерні риси підходів до управління витратами підприємства, треба зазначити, що кожен метод має свої переваги і свої недоліки. Основним завданням, що виникає при виборі підходу, є розуміння їх характерних особливостей, з метою уникнення притаманних їм негативних сторін, максимально повно використавши наявні у них переваги. Посилення значення нових технологій на вітчизняних підприємствах потребує перегляду багатьох існуючих нормативних витрат і зумовлює необхідність розробки нових підходів в управлінні ними. Сьогодні перед кожним підприємством стоїть питання про вибір оптимального підходу до управління

поточними витратами, на базі якого можливо впровадити такий контроль, що дозволить збільшити ефективність діяльності підприємства та інвестицій у нього, загалом. Проведений в роботі аналіз сучасних підходів та методів до управління витратами показав, що для вирішення проблеми оптимізації витрат та ефективності господарювання підприємств необхідний індивідуальний підхід до вибору існуючих методів управління. Кваліфіковане використання підходів до управління витратами спроможне принести позитивні результати, однак для цього потрібно проводити відповідні дослідження. Зокрема потребують вивчення питання вибору критеріїв і послідовності вибору й адаптації обраних підходів та методів до конкретних умов діяльності підприємства, за яких їх переваги мають розкритися повною мірою.

РОЗДІЛ 2 . ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «СЕРВІСЛІФТРЕМОНТ»

2.1 Аналіз структури та динаміки поточних витрат ТОВ «Сервісліфтремонт»

Аналіз структури, обсягів та динаміки зміни витрат є одним із засобів оцінки тенденції розвитку підприємства. Витрати є один із найважливіших показників, що вивчаються як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами інформації, що зацікавлені діяльністю підприємства. Витрати і прибуток підприємства є тісно пов'язаними, адже жодне підприємство не може отримувати прибуток, при цьому не мати жодних витрат. Обсяг і структура витрат залежить від виду діяльності підприємства, його особливостей. Тому є необхідність детально ознайомитись з досліджуваним підприємством.

Підприємство ТОВ “Сервісліфтремонт” надає послуги по ремонту, монтажу та експлуатації ліфтового обладнання. За останніми уточненими даними в Києві та Київській області налічується близько 30 підприємств що займаються цим видом діяльності.

Станом на листопад 2021 року підприємство ТОВ “Сервісліфтремонт” досить успішно виконує свою роботу (табл 2.1.). Серед стратегічних планів має місце: покращення своєї позиції на ринку шляхом підвищення рівня якості виконання робіт та надання послуг, зниження виробничих витрат тощо.

Щодо результату діяльності за 2021 рік, вони мають позитивну динаміку, адже є тенденція до зростання доходу та прибутку, відповідною. Обсяг чистого доходу в II-ому кварталі, порівняно з I-шим збільшився на 154,1 тис. грн, що становить 109%. В III кварталі 2021 року порівняно з II-им темп росту доходу склав 141,5%, що у вартісному вигляді становить приріст у 758,3 тис. грн. Загальне збільшення доходу з I по III квартал 2021 року становить 912,4 тис. грн.

В той час збільшення доходу за цей період становить +96 тис. грн. Також є тенденція до збільшенні витрат діяльності підприємства, загальний приріст з I кварталу по III квартал 2021 року склав 816,4 тис. грн. Темп росту витрат становить у II кварталі порівняно з I-шим 108,9%, III квартал порівняно з II-гим кварталом 2021 року – 140,2%. Порівнюючи значення доходу та витрат виявляється певна залежність між доходами і витратами, адже на протязі досліджуваного періоду вони йдуть у певному співвідношенні.

Велика частина доходу йде на покриття витрат діяльності. На рис. 2.2 ми бачимо як розподіляється дохід від реалізації на погашення витрат та податків, а також яка частина залишається як прибуток підприємства «Сервісліфтремонт». Аналізуючи ці дані, можна зробити висновок, що до 2017 року, включно, обсяги діяльності зростали, за рахунок успішної співпраці з постійними клієнтами та початком діяльності з новими. В 2018 році відбувся великий спад, через значні зміни в економіці, саме в цей час спостерігалась економічна криза, що привела до банкрутства та закриття деяких підприємств, що призвело до втрати деяких клієнтів. Через фінансові труднощі частина з них була вимушена припинити діяльність, або знайшли нову обслуговуючу компанію, що могла запропонувати свої послуги за нижчими цінами. З 2019 року підприємство стабілізувало свою діяльність та почало підвищувати обсяги діяльності, але на даний час, вони не дійшли до того рівня, який був у 2017 році. В 2020 році обсяг доходу продовжує зростати, але при цьому збільшуються витрати, що не дозволяє підприємству вийти на той рівень прибутковості, що був у 2017 році, до початку кризових явищ.

Зміни в економіки країни, законодавчі зміни, що відбувалися протягом останніх років стали переломним моментом для компанії і наданий час керівництво підприємства докладає максимальних зусиль, щоб розвивати компанію і її діяльність була успішною у наступні роки.

Таблиця 2.2

Зміна фінансових показників ТОВ «Сервісліфтремонт» за період 2016-2021 рр.

Назва показника	Абсолютний приріст, тис.грн					Темп приросту, %					Середній темп приросту	Темп росту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	94,3	-1366,1	113	558,5	-91,67	1,62	-23,03	2,48	11,94	-1,75	-1,75	98,25%
Інші операційні доходи	-15,7											
Інші доходи												
Разом доходи	78,6	-1366,1	113	558,5	-95,24	1,34	-23,03	2,48	11,94	-1,82	-1,82	98,18%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-451,5	-1097,6	273,1	386	-152,46	-9,08	-24,28	7,98	10,44	-3,73	-3,73	96,27%
Інші операційні витрати	304,9	0,1	-140,3	146,8	127,73	54,77	0,01	-16,28	20,35	14,7	14,71	114,71%
Інші витрати												
Разом витрати	-146,6	-1142,5	177,8	532,8	-94,36	-2,65	-21,23	4,19	12,06	-1,91	-1,91	98,09%
Фінансовий результат до оподаткування	225,2	-223,6	-64,8	25,7	-86,54	69,68	-40,77	-19,95	9,88	-30,3	4,71	104,71%
Податок на прибуток	36,3	-45,7	-11,7	4,6	-0,07	53,46	-43,86	-20,00	9,83	-0,17	-0,14	99,86%
Чистий фінансовий результат (збиток)	188,9	-177,9	-53,1	21,1	14,00	73,99	-40,05	-19,94	9,90	5,98	5,97	105,97%

Найбільший вплив на дані розрахунки має зміна обсягів з 2017 р. по 2018 р., саме в цей час відбулися суттєві зміни в економіці країни, різке підвищення курсу валют, інфляція та інші фактори, що викликали певні труднощі в веденні бізнесу і отриманні певного обсягу прибутку. Загалом при такому розрахунку плану витрат є відхилення, адже велику різницю в темпі росту показав 2018 рік, саме в цей час в Україні відбувався кризовий період, що посприяло закриттю багатьох підприємств через банкрутство. Тому досить важка ситуація на той час була у ТОВ «Сервісліфтремонт», що при аналізі впливає на розрахунки прогнозного періоду. Аналізуючи зміни показників (табл 2.2) можна зробити висновок, що найбільших змін за цей період зазнала стаття «Інші операційні витрати» за рахунок високого приросту в 2017 р. порівняно з 2016 р., а саме збільшились на 55% та в 2020 році, на 20% більше ніж у 2019р. Така зміна могла відбуватись через втрати від знецінення запасів, нестачі й втрати від псування цінностей; виплату штрафів, пені, неустойка; матеріальної допомоги працівникам, списанні недостачі товарних запасів. Згідно з розрахунками є можливість, що ці витрати збільшаться до 995 тис. грн. Також із розрахунків видно, що зі зменшенням доходів планується зменшення собівартості продукції і загалом суми витрат. Але якщо підприємство знайде нових клієнтів, то можливий приріст. При такому розрахунку плановий дохід буде складати 5144,53 тис. грн, а сумарні витрати 4856,14 тис. грн, відповідно частка витрат у 2021 році складе 94,4%.

Загалом за 2021 рік обсяг витрати збільшились на 24,55% з початку року, обсяг витрат до кінця року складає 8112,20 тис. грн., з яких матеріальні витрати складатимуть 2559,00 тис. грн., а інші операційні витрати 1923,73, за умови, що рівень виконання робіт буде залишатися на середньому рівня минулих періодів (табл 2.3). Але обсяги будуть змінюватись залежно від замовлень клієнтів, о важко адекватно прорахувати.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат за елементами на ТОВ «Сервісліфтремонт», грн

Назва	Фактичні значення						Абсолютний приріст				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Матеріальні витрати	1248,84	1587,80	1263,46	1479,50	1804,37	2559,00	338,96	-324,34	216,04	324,87	754,63
Оплата праці	1186,50	1054,97	907,84	974,71	1172,61	2604,89	-131,53	-147,13	66,87	197,90	1432,28
Відрахування на соціальні заходи	438,73	377,27	328,37	331,70	258,97	278,13	-61,47	-48,89	3,33	-72,72	19,15
Амортизація основних засобів	28,08	26,27	15,86	15,44	8,99	6,96	-1,81	-10,41	-0,42	-6,45	-2,03
Інші операційні витрати	2395,95	1949,95	1281,91	1316,05	1217,49	1041,87	-446,00	-668,04	34,15	-98,56	-175,62
Загальновиробничі витрати	412,77	370,01	380,76	715,85	362,07	390,24	-42,76	10,76	335,09	-353,79	28,18
Адміністративні витрати	583,89	637,59	591,78	651,11	694,06	726,39	53,69	-45,81	59,33	42,95	32,33
Інші витрати операційної діяльності	80,82	103,36	170,41	69,12	174,18	453,86	22,54	67,05	-101,29	105,06	279,68
- собівартість реалізованих виробничих запасів	11,46	95,91	159,99	31,27	170,93	449,42	84,45	64,08	-128,71	139,66	278,48
- інші витрати операційної діяльності	9,36	7,45	10,42	37,84	3,25	4,45	-13,37	2,97	27,42	-34,59	1,20
Податок на прибуток	69,62	104,20	58,47	46,81	51,42	50,87	34,58	-45,73	-11,66	4,61	-0,55
Всього	6445,21	6211,41	4998,86	5600,29	5744,16	8112,20	-233,80	-1212,54	601,43	143,87	2368,04

Розглядаючи склад поточних витрат (табл 2.3), ми бачимо, що вона складається з матеріальних витрат, що безпосередньо використовуються для надання послуг з обслуговування та монтажу ліфтів, ескалаторів та такелажного обладнання, амортизації, загальновиробничих витрат, витрат на оплату праці, відрахуванні на соціальні заходи, адміністративних витрати, податку на прибуток та інших операційних витрат.

Розрахунок змін фінансових показників підприємства (табл 2.3) показав тенденцію до скорочення таких статей: чистого доходу, собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), та загального обсягу витрат, але в той час помітне збільшення інших операційних витрат та чистого прибутку.

Таблиця 2.4

Динаміка поточних витрат ТОВ «Сервісліфтремонт» за елементами

Динаміка витрат	Темп приросту,%				Середній темп росту,%	Середній темп приросту,%
	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	27,14	-20,43	17,10	21,96	111,44	11,44
- сировина та матеріали	66,28	44,99	25,43	464,59	250,32	150,32
- паливо та енергія	-4,98	28,78	135,46	-29,65	132,40	32,40
- будівельні матеріали	-88,63	-95,52	-11,80	2103,49	576,88	476,88
- запасні частини	42,25	-19,59	-1,48	34,70	113,97	13,97
- інші матеріальні	-5,80	-79,99	81,48	-31,17	91,13	-8,87
Оплата праці	-11,09	-13,95	7,37	20,30	100,66	0,66
Відрахування на соціальні заходи	-14,01	-12,96	1,01	-21,92	88,03	-11,97
Амортизація основних засобів	-6,44	-39,61	-2,66	-41,79	77,38	-22,62
Інші операційні витрати	-18,61	-34,26	2,66	-7,49	85,58	-14,42
Загальновиробничі витрати	-10,36	2,91	88,00	-49,42	107,78	7,78
Адміністративні витрати	9,20	-7,18	10,03	6,60	104,66	4,66
Інші витрати операційної діяльності	27,88	64,87	-59,44	152,00	146,33	46,33
- собівартість реалізованих виробничих запасів	736,76	66,81	-80,45	446,55	392,42	292,42
- інші витрати операційної діяльності	-64,22	39,86	263,16	-91,42	136,85	36,85
Податок на прибуток	49,67	-43,89	-19,94	9,85	98,93	-1,07
Всього	-3,63	-19,52	12,03	2,57	97,86	-2,14

Якщо розглядати витрати за елементами (табл. 2.3, 2.4), найбільше збільшення витрат планується на статтю «інші витрати операційної діяльності»

– 46,3 %, матеріальні витрати – 11,44%, що здебільшого за рахунок збільшення вартості і закупівлі будівельних матеріалів, сировини та матеріалів. Таке збільшення витрат пов'язано зі збільшенням об'єгів виконання робіт, що суттєво вплинуло на збільшення витрат. При розрахунку матеріальних витрат також враховується рівень інфляції у 2021 році, що складає 111,8%.

Більша частина робітників ТОВ «Сервісліфтремонт» отримує мінімальну заробітну плату, в 2021 році необхідно враховувати збільшення виплат на заробітну плату, адже згідно законодавству України вона зросте до 3200 грн, що 2,2 рази більше ніж було у 2020 році, тому при розрахунку статті «Оплата праці» це також необхідно враховувати. У 2021 році мінімальна заробітна плата зросте до 3200 грн, що у 2,2 рази більше ніж у 2020, що становила 1450 грн.

Розрахунок витрат за елементами на 2021 рік показав, що обсяг витрат буде склати 8019457 грн, в той час як у 2020 р. склав 5744157 грн. Порівнюючи обсяги за 2020 рік і планові у 2021 році витрати зростуть на 140%, що на 2275300 грн. більше, ніж у 2020 році.

Найбільше збільшення планується статті «оплата праці» та «матеріальних витрат». Обсяг витрат на оплату праці буде збільшено більш ніж у 2 рази, тому обсяг відрахувань на соціальні заходи також збільшиться, адже він залежить від суми витрат на працю. Збільшення матеріальних витрат планується більш ніж на 430 тис.грн. Є тенденція до збільшення адміністративних витрат. При їх розрахунку було враховано середній рівень інфляції та збільшення мінімального рівня заробітної плати.

Аналізуючи витрати за елементами (рис. 2.3), до яких відносять матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні відрахування, амортизаційні відрахування та інші операційні витрати, можна стверджувати, що основна частина витрат ТОВ «Сервісліфтремонт» на 31.12.2021 відноситься до матеріальних витрат та складає 41%. Це найбільша частина витрат, від якої найбільше залежить обсяги отримання прибутку, пов'язано це з тим, що до цієї статті відносяться матеріали, що безпосередньо використовуються у діяльності підприємства.

Обсяг матеріальних витрат (табл 2.5) зростав до 2017 року, в 2018 році скоротився на 20%, з 2019 року обсяги зростають. Така зміна пов'язана зі зміною обсягів виконання робіт. Адже у 2018 році обсяг замовлень скоротився, а у 2019 році ситуація стабілізувалась, компанія почала відновлювати свій рівень, та нарощувати обсяги діяльності за рахунок пошуку та залучення нових клієнтів.

Таблиця 2.5

Структура витрат ТОВ «Сервісліфтремонт» за період 2016-2021 рр

Назва	Рік					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Сировина та матеріали	0,5	1,0	1,5	1,0	1,5	1,0
Паливо та енергія	9,5	8,0	12,0	25,0	17,5	17,0
Будівельні матеріали	4,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0
Запасні частини	77,0	83,0	83,0	71,0	78,0	80,0
Інші матеріальні витрати	9,0	7,0	2,5	2,5	2,0	1,0

Найбільшу частку матеріальних витрат у 2021 році складатимуть запасні частини. Їх частка у структурі матеріальних витрат складала 80%, у той час як паливо та енергія – 17%, всі інші займали не значну частку (рис. 2.5). Є тенденція до більшення витрат на запасні запчастини, через збільшення обсягу виконаних робіт та підвищення цін на ці матеріали.

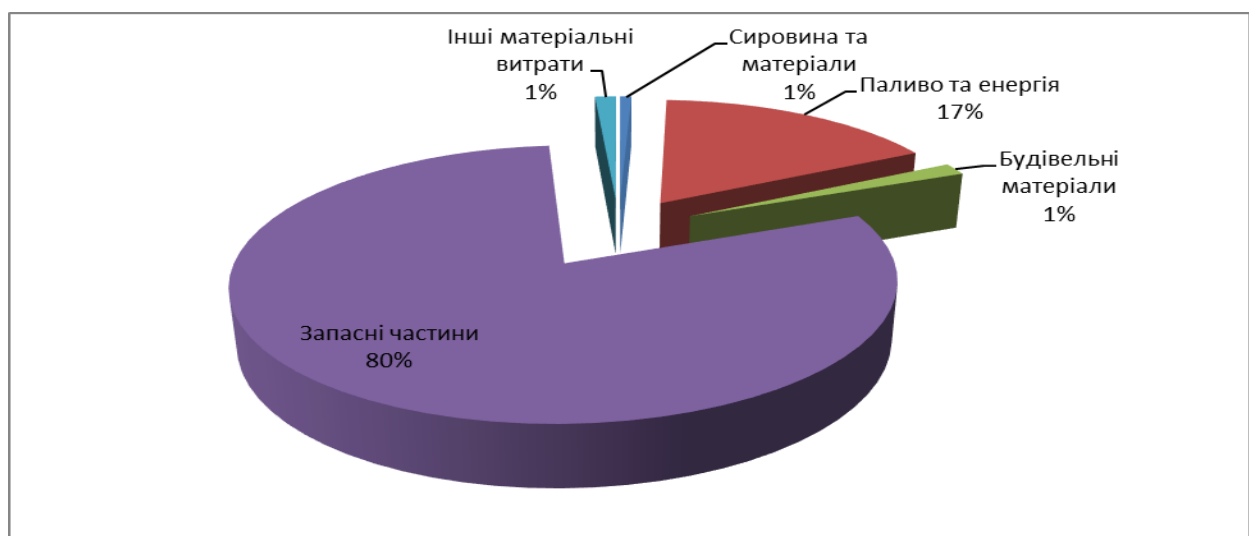


Рис. 2.1. Структура матеріальних витрат на ТОВ «Сервісліфтремонт» у 2021 році

Динаміка матеріальних витрат не є стабільною, частки витрат у розрізі матеріальних витрат з кожним роком суттєво змінюються, це залежить від кількості замовлень, кількості використаних матеріалів, а також, зміни вартості на них, що є суттєвим фактором зміни. Так як матеріали, що використовуються компанією є закордонного виробництва, їх ціна залежить від курсу валют, що за останні роки зазнав великих змін, а отже з 2018 року вартість цих запасів зростала, та коливалась відповідно зі змінами курсу.

Проблема матеріальних витрат є доволі складною, оскільки в Україні нема такого виробника запасних частин та обладнання яке б мало високу якість та було цікаве споживачам, всі клієнти ТОВ «Сервісліфтремонт» володіють засобами (ліфти, ескалатори, травалатори) іноземного виробництва, такими як ТМ «Otis», «Kone» та ін. Тому запасні частини для цього обладнання зазвичай купується оригінальне та закупається у виробника, що спричиняю великі затрати, адже в такому випадку вони пратать за певну брендову націнку.

Бригади користуються автотранспортом кількість яких складає 9 автомобілів, що орендуються підприємством, а зміна цін на паливо суттєво впливає на обсяги витрат по цій групі.

Особливе збільшення обсягу сталось у 2019 році, витрати збільшились на 235%, а у 2020 скортились на 30% порівняно з попереднім роком. Це пов'язано з тим, що на початку 2019 року почався стрімкий ріс цін на бензин, але у 2-ому кварталі вони опустились, але їх рівень залишився значно вищий ніж у 2018 році. Так, якщо у 4-ому кварталі 2018 року середня вартість пального становила 16,80 грн/л, то на початку березня, його вартість склала 26,10 грн/л А-95 бензину, у 2-ому кварталі вартість пального знизилась і була відносно стабільно, середня вартість бензину становила 20,60 грн/л. До квітня 2020 року спостерігався плавний спад вартості пального, після чого ціна на нього знов почала підвищуватись.

На сьогоднішній день вартість пального зростає швидкими темпами, тому існує певна потреба в пошуку альтернативних рішень, щодо заміни та в подальшому скороченні витрат.

Таблиця 2.9

Дані про витрати на оплату праці ТОВ «Сервісліфтремонт» за період 2016-2021 рр.

Назва	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютний приріст					Темп росту				
							2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Середньооблікова кількість співробітників, осіб	30	31	29	30	27	22	1	-2	1	-3	-5	1,03	0,93	1,03	0,9	0,81
Оплата праці тис, грн	1186,5	1054,97	907,84	974,71	1172,61	1107,29	-131,53	-147,13	66,87	197,9	-65,32	0,89	0,86	1,07	1,20	0,94
Загальні витрати на оплату праці (з врахуванням соц. внеску), грн	1625,24	1432,24	1236,21	1306,4	1431,58	1340,85	-193	-196,03	70,19	125,18	-90,727	0,88	0,86	1,06	1,1	0,94
Середня заробітна плата в місяць на 1 співробітника, грн	3295,84	2835,94	2608,73	2707,52	3619,16	4264,49	-459,9	-227,21	98,79	911,64	645,33	0,86	0,98	1,04	1,34	1,18
Загальні витрати на оплату праці на 1 співробітника в місяць (з врахуванням соц. внеску), грн	4514,54	3850,1	3552,32	3628,9	4418,47	5163,32	-664,44	-297,78	76,58	789,57	744,85	0,85	0,92	1,021558	1,217578	1,168576

Другими по величині витрат є витрати на оплату праці, що враховують оплати за окладами й тарифами, компенсаційні виплати, оплата відпусток, оплата іншого невідпрацьованого часу та інші витрати на оплату праці. З 2016 року ця стаття витрат скорочувалася не значними темпами, але починаючи з 2019 року обсяги виплат з праці збільшуються, це пояснюється збільшенням штату підприємства та підвищенням мінімального рівня заробітних плат .

Якщо розглядати розміри оплати праці на 1 співробітника в місяць, вони є доволі не високими, у 2016 році середня заробітна плата становила понад 3295 тис. грн., в той час як у 2017 році вона скоротилась до 2835 грн., а у 2018 до 2600 грн, через зменшення обсягів діяльності та переломну ситуацію, як на підприємстві, так і в країні, в цілому. В цей період підприємство почало втрачати співробітників. З 2019 року почався незначний ріст заробітної плати, в середньому на 100 грн, в 2020 році зросла на 900 грн і становила 3619,16 грн. (табл. 2.9).

У 2021 році кількість працівників зменшилась, середня чисельність склала 23 особи, при цьому в цей період є тенденція до збільшення обсягів на оплату заробітної плати на 1 особу, при цьому витрати на оплату працю зменшуються, з початку року їх обсяг скоротився на 16,5 тис. грн.. (табл. 2.19)

У 2021 році тенденція змін витрат на оплату праці є неоднозначною з січня по лютий скорочення оплати праці на 1 співробітника на 100 грн., що загальному обсязі дало скорочення витрат 10 тис.грн., в наступні періоди ситуація була досить стабільною. В травні був скачок заробітної плати в середньому на 750 грн, що на 120% більше ніж за минулий період, але в червні знов відбулось зниження на 15%, обсяги витрат на працю повернулись на той рівень, що був до цього, але з липня 2021 року є тенденція до збільшення виплат на оплату праці, в середньому темп росту 107% (рис.2.4).

Розглядаючи витрати діяльності ТОВ «Сервісліфтремонт», можемо зазначити, що на підприємстві, також, існують загальновиробничі, адміністративні витрати, податок на прибуток та інших видів операційних витрат. До загальновиробничих відносять витрати, пов'язані з організацією і

управлінням виробництвом у виробничих підрозділах, а також витрати, пов'язані з утриманням і експлуатацією устаткування і транспортних засобів внутрівиробничого значення. У 2020 році частка загальновиробничих витрат у складі витрат діяльності склала 28%, хоча у 2019 році ці витрати були найбільшими за досліджуваний період, їх обсяги зросли на 188% і становили 715853,68 грн., порівнюючи з 2018 роком, коли їх обсяг складав 380764,61 грн., але в 2020 вони повернулися на рівень 2016-2018 років і становили 362066,59 грн. У 2021 році при даній тенденції рівень загальновиробничих витрат становитиме понад 390 тис. грн., що на 30 тис. грн. більше ніж у 2020 році, що у становить приріс на 8%.

Важливим розділом витрат, також є адміністративні витрати, що включають:

- загальні корпоративні витрати, в тому числі організаційні витрати, витрати на проведення зборів органів управління, представницькі витрати;
- витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством (у тому числі витрати на оплату праці адміністративного апарату) та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського використання (придбання пально-мастильних матеріалів, стоянка, паркування легкових автомобілів, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона).

Обсяг адміністративних витрат є доволі стабільним, з 2018 роком є динаміка збільшення, але вона не є різкою. З 2018 року витрати збільшились з 591780,36 до 694056,96 у 2020 році, середній темп росту складає 110%, у 2021 році адміністративні витрати складають 726 тис. грн, абсолютний приріст до 2020 року дорівнює 32 тис. грн.

Аналізуючи податок на прибуток, можна стверджувати, що він залежить від доходів підприємства за виключенням витрат. За останні кілька років ставка податку на прибуток змінювалась, у 2016 році вона дорівнювала 21%, у 2017

році зменшиться до 19%, та з 2019 року становить 18%. Так як у 2017 році сума доходу, з виключенням витрат, була найвищою – 323,2 тис грн., сума податку теж була найбільшою за період і становила – 104196 грн. З 2018 по 2021 р. обсяги податку є стабільними і в середньому складають 50 тис. грн..

Оцінюючи перші 3 квартали 2021 року та на основі тенденції розрахунку IV кварталу, ми бачимо (рис. 2.12), що основну частину витрат займають «інші операційні витрати» - 35%, на другому місці «матеріальні витрати» - 25%, на третьому – «витрати на оплату праці», що складають 14%. Отже основні витрати залишаються приблизно на тому ж рівні.

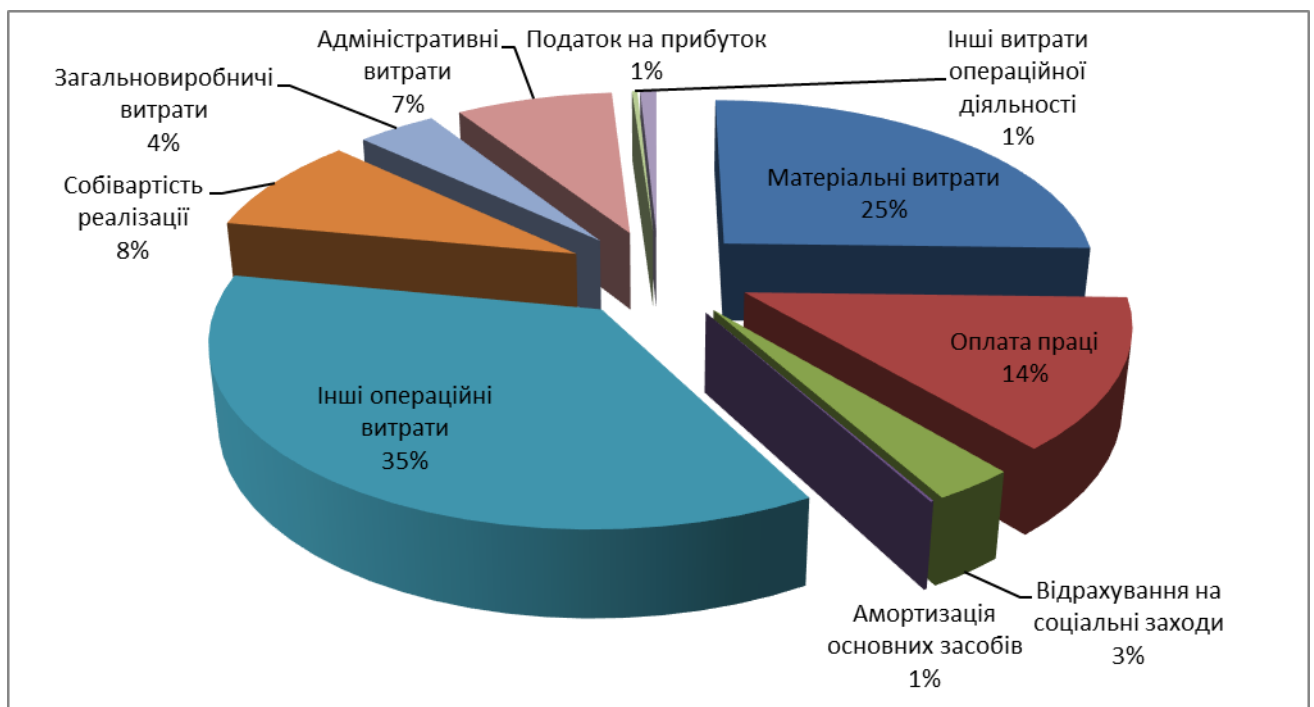


Рис. 2.3. Частки витрат у структурі ТОВ «Сервісліфтремонт» станом на 2021 рік

Отже, загалом діяльність ТОВ «Сервісліфтремонт» є досить позитивною, адже за досліджуваний період підприємство було прибутковим і продовжує успішно функціонувати збільшуючи його. Але великою проблемою підприємства є великі витрати. Враховуючи, що діяльність ТОВ «Сервісліфтремонт» є досить специфічною, вона потребує великих витрат. В середньому витрати складають 90-95% чистого доходу підприємства.

Основною складовою витрат є матеріальні витрати (приблизно 79%), а саме: витрати на сировину, матеріали, паливо та інше. Ці витрати є дуже привязаними до курсу валют і будь-яка їх зміна суттєво впливає на обсяг витрат, тому матеріали, що використовуються компанією закордонного виробництва, що привозяться загалом з Європи та Америки. Другими за обсягом витрат є витрати на оплату праці. Тенденція зміни обсягів була неоднозначною, був і спад, був і ріст, це залежало від обсягів діяльності, кількості співробітників та загальної економічної ситуації. Що в певні періоди негативно вплинуло на розмір заробітної плати. З останні місяці спостерігається незначне підвищення оплати праці, що може продовжитись у наступних періодах, адже зараз на підприємстві є тенденція збільшення чистого доходу і є можливість збільшення фонду оплати праці. Щодо загальновиробничих, адміністративних витрат та інших видів операційних витрат їх тенденція є змінною і вони не мають співвідношення з доходом підприємства. Проаналізувавши обсяги витрат було виявлено певну залежність між певними видами витрат, а також залежність від доходу підприємства, тому є потреба у створенні заходів, щодо управління зменшенням витрат.

2.2 Характеристика факторів, що впливають на поточні витрати підприємства

На діяльність компанії, а також на її витрати та прибуток впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. З кожним роком менеджмент змушений враховувати все більше факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Усі організації покладаються на зовнішнє середовище для непрямих дій, які в принципі не підлягають управлінню.

Діагностика середовища, яке опосередковано впливає на організацію, здійснюється шляхом оцінки та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових і міжнародних факторів. Ці фактори є

позитивними та негативними факторами, які призводять до збільшення або зменшення витрат за певних умов. (Табл.2.11).

Таблиця 2.11

**Характеристика факторів впливу макросередовища
на ТОВ «Сервісліфтремонт»**

Назва фактора	Вплив фактора
1	2
Політичні	Політична нестабільність, зміни та певні недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі
Економічні	«-» скорочення купівельної спроможності; «-» знецінення грошових ресурсів; «-» складність ведення законної форми бізнесу; «-» коливання цін, через зміну вартості національної валюти та інфляції в подальшому;
Науково-технічні	«+» швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій; «+» можливість запропонувати першими споживачам певні нові технології та послуги «-» необхідність вкладання власних коштів в НДПКР; «-» відсутність перспективи налагодження вітчизняного виробництва необхідної техніки;
Тенденції ресурсного забезпечення	«+» можливість стати єдиним постачальником; «-» зростання витрат на технічне обслуговування та ремонт ліфтового обладнання;
Культурні	«+» збільшення попиту завдяки зростанню престижу використання високоякісного, зручного та функціонального підйомного обладнання; «-» гальмування темпів зростання попиту через вандалізм та низький культурний рівень;

Аналізуючи макросередовище ТОВ «Сервісліфтремонт», враховуючи фактори макросередовища та їх вплив, можна виділити такі основні фактори впливу (табл. 2.11): політичні, економічні, науково-технічні, ресурсне забезпечення, культурні.

Найсуттєвіше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає мікросередовище (зовнішнє середовище прямого впливу). Згідно з галузевою моделлю конкуренції М. Портера можна виділити такі головні елементи:

- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти в галузь.

У результаті проведеного сегментування було обрано стратегічну зону господарювання, яка охоплює вітчизняних платоспроможних замовників. Тому в подальшому під споживачами даного виду послуг будуть матися на увазі саме замовники, які є власниками будівель. Станом на 01.01.2021 року послугами даної компанії та території України користувалося 56 організацій різної форми власності. Даний вид діяльності підприємства потребує ресурсів, що потрібні для обслуговування та поточного ремонту ліфтів, тому компанія працює з постачальниками та проводить закупки :

- запасних частин;
- будівельних матеріалів;
- радіотехнічних комплектуючих та приладів.

Результати оцінки проведеної за допомогою експертного методу, представлені в таблиці 2.12, говорять про те що найбільш важливішими у процесі діяльності є запчастинні частини, що займають 73% всіх ресурсів.

Таблиця 2.12

Структура ресурсів ТОВ «Сервісліфтремонт»

Назва ресурсу	Питому вага, %
Запасні частини	73
Будівельні матеріали	9
Радіотехнічні комплектуючі та прилади	18
Разом	100

Основними постачальниками є: ТОВ «Отіс», ТОВ «Конє», ТОВ «Оіл Груп» та інші. Це є одним із найважливіших факторів, що впливає на витрати підприємства, це пов'язано з тим що для виконання послуг необхідно купувати певне обладнання, тому основна частина доходу є витратами на матеріальні запаси. Тому рівень цін на закупівлю товарів має великий вплив на ТОВ «Сервісліфтремонт». Підприємство при здійсненні комерційних угод мусить намагатися закупити товар за якомога нижчою ціною. Це може бути досягнуто шляхом скорочення кількості посередників при закупівлі товарів, використання цінових знижок при узгодженні ціни товару, закупівля більшої партії товарів.

Аналізуючи конкурентів, можна говорити, що на даний час на ринку обслуговування та поточного ремонту ліфтового обладнання крім ТОВ «Сервісліфтремонт» функціонують такі компанії: ПрАТ «ОТІС», ТДВ «Укрліфтсервіс», ТОВ «Терра фірма плюс», ДП «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «Ліфт-3», ТОВ «Барк», ДП «Елвіт-ліфт», ТОВ «Конє-Україна», ТОВ «Евроформат», ТОВ «Майстерліфт» та інші. Аналіз конкурентоспроможного стану підприємства було проведено за допомогою оцінки сильних та слабких сторін фірми ТОВ «Сервісліфтремонт» та її основних конкурентів. Результати такої оцінки представлені у вигляді таблиці 2.13, що відображає основні параметри для характеристики конкурентних сил за схемою М. Портера. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства проводилася в порівнянні з двома основними конкурентами - фірмами ДП «Елвіт-ліфт» та ДП «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «Ліфт-3».

Таблиця 2.13

Фактори впливу на діяльність ТОВ «Сервісліфтремонт» та конкурентів

Фактори	Рейтинг		
	ТОВ «Сервісліфтремонт»	ДП «Елвіт-ліфт»	ДП «Ліфт-3»
Реакція на зміни в попиті споживачів	6	5	7
Розуміння мотивів споживачів	7	8	5

Продовження табл 2.13

Лояльність споживачів до фірми	6	5	7
Відповідність технологій ринковим умовам	9	6	5
Наявність інвестицій для розширення ринку	2	4	5
Організаційна ефективність	2	3	6
Стимулювання персоналу	1	2	4
Стратегічний рівень фірми	1	1	2
Середній рейтинг	4,25	4,25	5,125

Як видно з таблиці 2.13, місце потенційних претендентів на лідерство на ринку обслуговування та ремонту ліфтів зайняло ЗАТ «Ліфт-3». Водночас вирішальними факторами її успіху стали ефективно розвинена організаційна система та система задоволення мінливих вимог клієнтів, що підвищило лояльність клієнтів до компанії. Що стосується ТОВ «Сервісліфтремонт», то його сильною стороною є технічна відповідність вимогам ринку та лояльність клієнтів до компанії. Через дуже загальний характер факторів, наведених у таблиці 2.13, ми визначили найважливіші фактори, що визначають успіх наших конкурентів, у тому числі нашого, на основі первинного аналізу. Такі фактори називають критичними факторами успіху і визначають основні сильні або слабкі сторони компанії.

У таблиці 2.14 наведено порівняльну оцінку конкурентоспроможності за допомогою ідентифікованих критичних факторів успіху. Сукупність рейтингу конкурентоспроможності дорівнює абсолютному значенню рейтингу (за 10-бальною шкалою), помноженому на вагу фактора.

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності підприємств в галузі технічного обслуговування та ремонту підйомного та такелажного обладнання

Фактори	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ«Сервіс-ліфтремонт»		ТОВ «Ліфт-3»		ТОВ «Елітліфт»	
		Бал	Зведена	Бал	Зведена	Бал	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Диференціація послуг відповідно до потреб замовників	0,14	4	0,56	3	0,42	5	0,7
Добре вивчений ринок, потреби замовників	0,12	7	0,84	6	0,72	8	0,96
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,11	8	0,88	6	0,66	5	0,55
Високий стратегічний рівень	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Сильна позиція в СЗГ	0,1	5	0,5	5	0,5	6	0,6
Високий рівень технологічності та якості послуг	0,09	9	0,81	6	0,54	5	0,45
Вища за середню рентабельність та прибутковість	0,07	3	0,21	4	0,28	6	0,42
Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	6	0,36	7	0,42
Унікальність послуг	0,06	5	0,3	3	0,18	3	0,18
Достатні фінансові ресурси	0,05	2	0,1	3	0,15	5	0,25
Лояльність замовників	0,05	6	0,3	5	0,25	7	0,35
Творчий, підприємницький менеджмент	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Разом	1	5,13		4,21		5,18	

Аналіз конкурентоспроможності фірми ТОВ «Сервісліфтремонт» показав (табл. 2.14), що підприємство поступається лідеру фірмі ЗАТ «Ліфт-3». При цьому основними слабкими сторонами фірми, завдяки яким це відбувається є досить високий рівень стандартизації послуг і погано вивчений ринок та потреби замовників, а також низький стратегічний рівень фірми. Порівняльний аналіз діяльності конкурентів дав можливість визначити ті вирішальні фактори успіху, розвиток яких приведе до підвищення позиції фірми ТОВ

«Сервісліфтремонт», а саме диференціація послуг відповідно до вимог замовників, підвищення стратегічного рівня, організаційна реструктуризація підприємства та розвиток служби маркетингу, зокрема для досконалішого вивчення ринку та потреб замовників.

Аналіз становища та діяльності фірми показав, що вона знаходиться на початку зростаючої стадії зрілості. Компанія «Сервісліфтремонт» у сфері підйомного та такелажного обладнання пропонує такі види послуг: поставку підйомного та такелажного обладнання, сервісне обслуговування ліфтового обладнання, монтажні та демонтажні роботи по підйомному та такелажному обладнанні. Слід зауважити, що характерні особливості даного виду послуг та необхідність постійного технічного обслуговування в процесі експлуатації вимагають постійного зв'язку замовників - власників будівель з фірмами по технічному обслуговуванню обладнання. Тобто замовники, обравши собі компанію, що надаватиме дані послуги, вимушені користуватися в подальшому саме його послугами, так як зміна останнього призведе до труднощів у технічному обслуговуванні. Цей факт, звичайно, є позитивним для фірми, що вже надає послуги, але у подальшому, якщо замовники матимуть бажання змінити обслуговуючу компанію, то будуть труднощі як для замовника, так і для нової компанії, і займуть додатково певний час.

Особливість діяльності полягає в тому, що незалежно кількість ліфтів чи підйомників в будівлі замовника, від їх марки, віку підйомного та такелажного обладнання, виробничого циклу проводиться технічне обстеження та обслуговування, причому замовнику потрібно сплачувати кожний місяць за технічне обслуговування та надані послуги. ТОВ "Сервісліфтремонт" не виготовляє ліфти, а лише їх монтує та обслуговує, маючи прибутки саме з цих видів послуг.

Всі складові, необхідні для ефективного процесу виробництва, закупаються безпосередньо в Києві, а отже, близькість розташування постачальників та велике розмаїття асортименту, виключає можливість виникнення збоїв у виробничому процесі з причини поганої забезпеченості

виробництва запасними частинами, матеріалами та обладнанням. Усі види запасних частин при необхідності поступають на склад замовника, або на власний склад підприємства. Склад ТОВ «Сервісліфтремонт» обладнаний балочним краном, необхідним для розвантаження великогабаритного обладнання.

На підприємстві на момент проведення аналізу існує експлуатаційно-авторитарна система управління, розвитку якої сприяли невеликі розміри підприємства та відсутність управлінського персоналу середнього рівня (маркетологів, менеджерів, відповідальних за постачання, фінанси, планування виробництва). Тобто виконання всіх необхідних для діяльності підприємства функцій управління та планування взяв на себе директор підприємства, а використання ним при прийнятті управлінських рішень лише власного досвіду та інтуїції неможливе для подальшого розвитку підприємства.

Персонал підприємства є важливим внутрішнім фактором, адже від співробітників і їх кваліфікації більшою мірою залежать фінансові результати підприємства. Через низьку кваліфікацію кадрів може бути неправильно побудована система управління підприємством, в тому числі і управління витратами. Проаналізувавши структуру та рівень кваліфікації персоналу підприємства, що наведена в таблиці 2.10, видно, що основна частина персоналу має вищу освіту, 75% - спеціалісти зі стажем роботи від восьми років, що говорить про досвід та знання у відповідній сфері, а також сприяє підвищенню рівня прагнення персоналу до професіонального росту (табл. 2.15).

Система заробітної платні на підприємстві на момент аналізу носила дуже простий характер: робітники одержували фіксовану (базову) заробітну платню залежно від обов'язків. Ніяких прогресивних форм виплати заробітної платні, системи гнучких пільг, «участі у прибутках» не застосовувалося. Це, звичайно, не сприяло підвищенню ефективності системи мотивації та компенсації, так як така система оплати праці сприяє лише задоволенню найнижчого рівня потреб працівників - фізіологічного - і ефективно спонукає персонал до якісного та швидкого виконання завдання в дуже короткий період часу, так як потрібно або

підвищувати рівень зарплати, або ж розвивати інші складові системи стимулювання.

Таблиця 2.15

Рівень кваліфікації персоналу та стаж роботи на ТОВ «Сервісліфтремонт»

Посада	Спеціальність	Рівень освіти	Стаж роботи, р	
			Всього	На «Сервісліфт ремонт»
1	2	3	4	5
Генеральний директор	Інженер-механік з підйомно-транспортних, будівельних, дорожніх машин та устаткування	Вищий	37	17
Комерційний директор	Інженер-економіст виробничої сфери, юрист	Вищий	23	17
Начальник сервісної служби	Інженер-механік з підйомно-транспортних, будівельних, дорожніх машин та устаткування	Вищий	32	17
Головний бухгалтер	Інженер-економіст виробничої сфери, аудитор	Вищий	36	9
Бухгалтер	Інженер-економіст виробничої сфери, бухгалтер	Вищий	18	6
Секретар	Секретар-референт	Середній	4	4
Інженер-наладчик	Інженер-механік із автоматизованих систем управління	Вищий	14	6
Провідний інженер-програміст	Інженер із автоматизованих систем управління	Вищий	18	8
Електромеханіки	Різні спеціальності, але в основному електромеханіки по підйомному та такелажному обладнанню	Різний	-	-

Планування необхідної чисельності персоналу не проводилося. При виявленні під час виконання замовлення катастрофічної нестачі в робочій силі або ж необхідності в робітників іншої спеціальності для проведення науково-технічних розробок керівництво підприємства, орієнтуючись на поточне становище, приймало на роботу нового працівника. Пошук нового працівника відбувався, в основному, без залучення агентств із працевлаштування та

навчальних закладів. Керівництво фірми покладалася на власне коло знайомих та професійні зв'язки працівників фірми. Селекція персоналу відбувалася за допомогою інтерв'ю та тестування з формуванням вимог, орієнтованих на поточну задачу. За позитивного результату проведеного інтерв'ю працівника приймали на роботу на випробувальний термін (1-2 місяці); і лише після вдалого виконання ним тестового завдання за цей період керівництво фірми укладало з ним трудовий договір.

В основному, навчання робітників проводиться власними силами, але оскільки через швидкі темпи науково-технічного прогресу працівники фірми, для ефективного виконання завдання повинні постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації, керівництво забезпечувало їх необхідною інформацією (література, курси підвищення кваліфікації). Програми навчання базуються зазвичай на проблемній орієнтації. Оцінка навчання проводилася безпосередньо за якістю виконаних завдань.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено фактори внутрішнього середовища фірми (її силу та слабкість), а також зовнішні, їх можливості та загрози, що впливають як на діяльність підприємства, в цілому, так і обсяг витрат. Цей легкий інструмент швидкої оцінки положення фірми підкреслює, що стратегія фірми на ринку повинна як наймога краще з'єднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) з зовнішньою ситуацією (частково відображеною в можливостях та загрозах). В таблиці 2.11 наведена низка факторів, які необхідно враховувати при виявленні сильних-слабких сторін фірми. Коли вони виявлені, обидва списки повинні бути детально розглянуті і оцінені. Деякі сильні сторони компанії більш важливі, ніж інші, тому, що вони відіграють більш важливу роль в діяльності фірми, в конкурентній боротьбі і формуванні її стратегії поведінки. Подібним чином деякі слабкі сторони можуть бути роковими для компанії, а в той же час інші не відіграють важливої ролі, або можуть бути легко виправлені.

SWOT-аналіз дуже схож з будівництвом стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – це

пасиви (табл. 2.16). Справа у тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви), і як схилити стратегічний баланс в сторону активів. Якщо керівництво компанії не має уяви про її сильні та слабкі сторони, та які фактори на них впливають, про її зовнішні можливості, і не підозрює про можливі загрози, воно не зможе розробити ефективне планування, відповідно до реального стану фірми на ринку. Тому є необхідним компонентом стратегічної оцінки що вплине на систему управління.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз ТОВ «Сервісліфтремонт»

<p><u>Потенційні внутрішні сильні сторони :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Добра компетентність в ключових питаннях; – Адекватні фінансові ресурси; – Добре враження клієнтів про фірму; – Добре пророблена функціональна стратегія; – Власна технологія; – Досвід в впровадженні нових технологій; – Більш якісні можливості надання послуг; – Більш високі технологічні навички у персонала. 	<p><u>Потенційні сильні можливості фірми:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Можливість обслуговувати додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки (або сегменти ринку); – Шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше вимог клієнтів; – Вертикальна інтеграція (вперед або назад); – Послаблення позицій фірм-конкурентів; – Можливість розвитку в зв'язку з попитом на ринку; – Поява нових технологій
<p><u>Потенційні внутрішні слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Немає чіткого стратегічного плану розвитку; – Застаріле обладнання; – Недоліки управлінського таланту та вміння ; – Погано зарекомендована стратегія підприємства; – Внутрішні виробничі проблеми; – Відсталість в галузі досліджень та розробок; – Недостатній імідж на ринку; – Незадовільна організація маркетингової діяльності; – Відсутність коштів на фінансування необхідних змін в стратегії; – Висока собівартість діяльності. 	<p><u>Потенційні зовнішні загрози:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Вихід на ринок новиз конкурентів з більш низькими витратами; – Повільний зріст ринку; – Несприятлива зміна курсів іноземних валют; – Висока залежність від зниження попиту; – Високі вимоги покупців та постачальників; – Зміни потреб та бажань покупців; – Коливання цін, залежність від курсу валют.

SWOT-аналіз показав сильні та слабкі сторони ТОВ «Сервісліфтремонт»,

що показав основні аспекти, що впливають як на витрати, так в подальшому на прибутковість підприємства. Основними факторами впливу на витрати можна виділити компетенцію працівників, асортимент послуг, ціни на матеріалів, що в першу чергу залежать від процесу закупівлі у постачальників, їх умов, змін в економіці (інфляція, зміна валют), конкурентного середовища, технологічного розвитку.

За допомогою PEST-аналізу було оцінено зовнішнє середовища для формування чинника, які впливають на успішне функціонування компанії. У тому числі доходи та витрати. Найчастіше цей аналіз використовується для оцінки потенційного ринку, виявлення факторів впливу на прибутковість підприємства.

Таблиця 2.17

PEST-аналіз ТОВ «Сервісліфтремонт»

Політичні фактори	Економічні
Відсутність підтримки малого бізнесу Велика кількість податкових платежів	Зміна курсу валют Рівень інфляції Тенденція до зменшення платоспроможності
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Дефіцит кваліфікованих кадрів Зміна попиту	Низький рівень науково-технічного прогресу в країні Дефіцит вітчизняного виробництва в сфері ліфтового господарства

При розробці PEST-аналізу (табл. 2.17) були виявлені політичні (Political) фактори - відсутність підтримки малого бізнесу, велика кількість податкових платежів; економічні (Economic) - зміна курсу валют, рівень інфляції. тенденція до зменшення платоспроможності; соціальні (Social) - дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна попиту; технологічні (Technological) - низький рівень науково-технічного прогресу в країні, дефіцит вітчизняного виробництва в сфері ліфтового господарства . За допомогою PEST-аналізу було виділено аспекти зовнішнього середовища, які впливають на фінансову ситуацію компанії, у тому числі на витрати.

Таблиця 2.18

Фактори та їх вплив на витрати ТОВ «Сервісліфтремонт»

Фактор	Вплив
1	2
Інфляція	Впливає на собівартість виробництва. Через збільшення ціни на матеріали, що використовуються в діяльності підприємства.
Зміна курсу долара	Впливає собівартість виробництва, збільшення вартості матеріалів
Збільшення мінімального рівня заробітної плати	Збільшення витрат на оплату праці та соціальних виплат
Податки	Впливають на витрати, наразі для компанії залишаються на тому ж рівні, що були в минулий період
Конкуренція в галузі	Не дає можливості збільшити вартість на послуги, при цьому немає збільшення чистого доходу при однаковому обсязі виконання робіт, спонукає до збільшення рівня витрат від доходу
Споживачі	Купівельна можливість не висока. Немає можливості збільшити вартість послуг. Але витрати залишаються на тому ж рівні
Недостатня кваліфікація кадрів та її підвищення	Додаткові витрати на навчання нового персоналу, а також додаткові навчання для існуючих працівників
Технічний розвиток	Збільшення додаткових витрат для закупівлі нового обладнання
Дефіцит виробництва ліфтової продукції в Україні	Відсутність можливості повної відмови від матеріалів закордонного виробництва. Вплив на збільшення витрат через зміну курсу на іноземну валюту

Вплив і класифікацію факторів, що впливають на витрати було оцінено факторним аналізом (2.18). У процесі розробки було виділено такі основні фактори: інфляція, зміна курсу іноземної валюти, збільшення мінімального рівня заробітної плати, податкове законодавство, конкуренція, споживачі, персонал, НТР, недостатнє виробництво ліфтової продукції в країні.

Було розроблено карту ризиків, що також вплинуть на збільшення витрат. За результатами оцінки ризиків була складена консолідована карта ризиків ТОВ «Сервісліфтремонт» (рис 2.13). Карта ризиків дозволяє оцінити відносну значимість кожного ризику (у порівнянні з іншими ризиками), а також виділити ризики, які є критичними і вимагають розробки заходів по їх управлінню. Карта розбита на кілька областей, виділених різним кольором:

- Ризики критичного рівня, представлені на діаграмі в області червоного кольору - це ризики, які є критичними для ТОВ «Сервісліфтремонт» або у зв'язку з високою ймовірністю настання, або в зв'язку з серйозним потенціалом шкоди;

- Ризики середнього рівня, представлені на діаграмі в області жовтого кольору - це ризики, які мають середню ймовірність настання або середній потенційний вплив на фінансовий стан і репутацію ТОВ «Сервісліфтремонт»;

- Ризики низького рівня, представлені на діаграмі в області зеленого кольору - це ризики, які мають низьку ймовірність настання і / або не роблять значного впливу на діяльність ТОВ «Сервісліфтремонт»

		Рівень збитку			
		Низький	Середній	Високий	
Вірогідність	Висока		Зміна курсу валют; Підвищення цін на матеріали.	Зменшення попиту на продукцію; Підвищення собівартості надання послуг.	
	Середня		Збільшення зарплати; Зниження цін на послуги серед аналогічних підприємств; Конкуренція, що присутня на ринку	Звільнення працівників, Зменшення частки ринку; Розірвання договорів.	
	Низька	Шахрайство серед співробітників.	Поява нових конкурентів; Надання неякісних послуг; Затримки поставки товару.		

Рис.2.13. Карта оцінки ризиків факторів, що впливають на витрати
ТОВ «Сервісліфтремонт»

Найменший вплив на обсяг витрат має такий фактор як шахрайство серед співробітників. Тому що він має низьку вірогідність і в разі настання завдасть невисоких втрат для підприємства.

Поява нових конкурентів має не високу вірогідність настання через доволі специфічний вид діяльності і досить високі бар'єри виходу на ринок, так як підприємство працює багато років, воно має високу репутація та дорожить нею, тому надання неякісних послуг має також малу вірогідність настання. Щодо затримки поставки товару підприємство контролює цей процес, всі договори з постачальниками мають пункт, щодо виникнення даної ситуація. В яких прописані штрафні санкції для постачальників. Але у разі настання цих факторів. Підприємство матиме серйозні втрати, що в подальшому негативно вплинуть на обсяг прибутку компанії.

Збільшення зарплати працівників, зниження цін на послуги серед аналогічних підприємств, конкуренція, що присутня на ринку – мають середній вплив на обсяг витрат, вони впливають на збільшення витрат, але їх настання є нечастим.

Великих втрат підприємство зазнає у разі звільнення працівників, зменшення частки ринку; розірванням договорів як з клієнтами, так і з постачальниками, вірогідність настання є середньою, але їх вплив є суттєвим і може погіршити діяльність підприємства.

Найбільший ризик для підприємства мають такі фактори: зміна курсу валют, підвищення цін на матеріали, зменшення попиту на продукцію, підвищення собівартості надання послуг. Їх ймовірність настання є дуже високою і ці фактори мають великий ризик збільшення витрат на підприємстві.

Отже, проаналізувавши зовнішні і внутрішні фактори впливу на поточні витрати було виявлено, що основними є політичні, економічні, науково-технічні, ресурсне забезпечення, культурні у зовнішньому середовищі та клієнти, постачальники та працівники підприємства у внутрішньому. Серед політичних було виявлено нестабільність середовища, зміни та певні недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування підприємства та залузі загалом. Важливим фактором є економічне середовища. Серед економічних факторів впливу можна виділити, знецінення грошових ресурсів, що призводить до скорочення платоспроможності, складність ведення законної

форми бізнесу. Компанії-замовники не мають можливості витратити великі кошти і також намагаються зменшити вартість послуг різними способами, також немає адекватної політики підтримки малого бізнесу, конкуренція більших підприємств намагається витіснити менші фірми. Науково-технічний розвиток також потребує витрат, адже його стрімкі зміни є актуальними і компанії намагаються запропонувати споживачу новинку першими, щоб вони зацікавились і стали їх клієнтами. Серед внутрішніх факторів є важливий, це працівники підприємства, їх кваліфікація та бажання працювати відіграє важливу роль у зміні витрат. Важливо враховувати кваліфікаційні навички апарату управління ТОВ «Сервісліфтремонт», тому що вони є розробниками системи управління витратами і хоча вони мають великий досвід і багато років працюють в даній сфері, але їх система управління витратами є недостатньо ефективною. Також важливим фактором є, безпосередньо, працівники, що виконують роботи (надають послуги замовникам) них буде залежати які витрати понесе компанія при виконанні робіт і наскільки вони будуть доцільними. При наступному плануванні витрат необхідно враховувати ці фактори і на їх основі будувати ефективну систему управління витрат.

2.3 Оцінка ефективності системи управління поточними витратами

Управління витратами на підприємстві здійснюється з метою пошуку резервів зниження витрат, і відповідно, максимізації прибутку. Управлінням витратами на ТОВ «Сервісліфтремонт» займається генеральний та комерційний директор, які виконую наступні завдання: формування планових витрат за усіма видами діяльності підприємства; здійснення аналізу у розрізі кожного елементу на базі понесених фактичних витрат; аналіз чинників, що спричинили відхилення фактичного розміру витрат від запланованого; формування бюджету руху грошових коштів, бюджету прибутку та видатків; оптимізація та корегування витрат у розрізі кожного елементу витрат.

Ефективність управління витратами за критерієм економічності оцінюємо на підставі показників, які дозволяють порівняти витрати підприємства з його

доходами. Рівень витрат визначаємо вираженням у відсотках співвідношенням суми витрат і товарообороту як у цілому по підприємству, так і за окремими елементами витрат в залежності від напрямів використання ресурсів. Розмір даного показника відображає величину витрат, що припадає на 1 грн. товарообороту, і чим нижчим є його значення, тим більш економічна операційна діяльність підприємства щодо здійснених витрат. Коефіцієнт співвідношення витрат і доходів дозволяє визначити суму витрат на 1 грн. доходів. Розрахунок узагальнюючого коефіцієнта співвідношення витрат і доходів пропонуємо здійснювати за даними про загальну величину доходів і витрат підприємства, а часткових – за даними у розрізі видів діяльності і структурних підрозділів. Позитивно слід оцінювати значення даного показника, яке не перевищує одиниці, і спостерігається його зменшення в динаміці. За таких умов забезпечується беззбиткова діяльність підприємства та зростання суми прибутку.

Порівнюючи показники ефективності (табл. 2.19), можна зробити висновок, що частка собівартості від чистого доходу від реалізації зменшилась у 2017 році порівняно з 2016 р. на 11,5%, при цьому у 2104 році порівняно з 2018 роком зменшення відбулось на 1,2%, тоді як у 2019 році цей показник почав зростати і збільшився на 5,37% порівняно з 2018 роком, але в 2020 знов зменшився на 1,3%, у 2021 році зменшився на 2%. Але говорячи про обсяги у 2021 році частка собівартості від чистого доходу становить 76,39%, в той час як у 2016 році було 85%, тому є позитивна динаміка щодо до скорочення витрат на собівартість і при цьому збільшення доходу. Коефіцієнт покриття виробничих витрат немає певної тенденції у 2016 він зріс у 2 рази, але в подальші два періоди скорочувався, у 2020 та 2021 році він залишився на одному рівні з 2019 роком.

Таблиця 2.19

Показники ефективності управління поточними витратами ТОВ «Сервісліфтремонт», %

Показник	Значення						Зміна в порівнянні з минулим періодом				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Частка собівартості від чистого доходу від реалізації	85,19	76,23	74,99	79,02	77,96	76,39	89,48	98,37	105,37	98,66	97,99
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,05	0,10	0,08	0,06	0,06	0,06	200,00	80,00	75,00	100,00	100,00
Рентабельність операційних витрат, тис. грн	0,74	1,45	0,99	0,78	1,10	1,63	195,95	68,28	78,79	141,03	148,18
Коефіцієнт витратомісткості діяльності	0,95	0,91	0,93	0,94	0,95	0,94	95,79	102,20	101,08	101,06	98,95
Загальний коефіцієнт покриття	2,62	2,70	3,09	2,32	2,52	2,54	103,05	114,44	75,08	108,62	100,79
Проміжний коефіцієнт покриття	1,88	2,54	2,54	1,86	2,25	2,25	135,11	100,00	73,23	120,97	100,00

Для оцінки частки витрат у сукупності загального обсягу витрат було розраховано другорядні показники ефективності правління витратами за елементами витрат (табл 2.21):

Таблиця 2.21

**Другорядних показників ефективності управління ТОВ
«Сервісліфтремонт»**

Назва	Значення					Зміна, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт адміністративних витрат	0,141	0,173	0,176	0,170	0,185	0,024	0,003	0,006	0,015
Коефіцієнт загальнопромислових витрат	0,082	0,111	0,194	0,089	0,099	-0,001	0,083	-0,105	0,01
Коефіцієнт витрат на оплату праці	0,233	0,265	0,264	0,287	0,663	-0,006	-0,001	0,023	0,376
Коефіцієнт матеріальних витрат	0,351	0,369	0,400	0,442	0,549	0,1	0,031	0,042	0,107
- сировина та матеріали	0,000120	0,000230	0,000267	0,001364	0,003808	0,000054	0,000037	0,001097	0,002444
- паливо та енергія	0,027	0,046	0,100	0,064	0,094	0,001	0,054	0,036	0,03
- будівельні матеріали	0,00135	0,00008	0,00007	0,00130	0,00837	0,00945	0,00001	0,00123	0,00707
- запасні частини	0,298	0,316	0,288	0,352	0,447	0,108	-0,028	0,064	0,095
- інші матеріальні	0,025	0,007	0,011	0,007	0,007	0,001	0,004	-0,004	0

Оцінюючи стан ТОВ «Сервісліфтремонт» загалом, підприємство успішно веде свою діяльність, у кінцевому результаті отримує прибуток, але він є досить невисоким. Основною причиною такої ситуації є високий рівень поточних витрат. Аналізуючи рівень витрат, було виявлено, що рівень собівартості коливається на рівні 75-85% від доходу підприємства. Найбільшу

частину займають матеріальні витрати. Оцінюючи рентабельність операційних витрат, вони склали в 2016 році – 0,74 тис.грн на 1 грн. доходу, в 2017 росла до 1,45 тис. грн. на 1 грн доходу, далі впродовж 2 років рентабельність зменшилась до 0,78 тис. грн. на 1 грн доходу, в 2020 році зросли до 1,1 тис. грн., а у 2021 році - 1,63 тис.грн. Витратомісткість витрат в загальному коливається від 0,91 до 0,95, залежно від року, адже як було виявлено рівень витрат залежать від обсягів доходу підприємства, які в свою чергу залежать, насамперед, від зовнішніх факторів впливу на підприємство. Найбільшою складовою поточних витрат є матеріальні витрати, у процесі діяльності їх середній коефіцієнт складає 0,360, що складає більше 1/3 частини всіх витрат, тому існує потреба в підвищенні управління цією статтею витрат. 1/4 витрат складають витрати на оплату праці, та меншу частину займають адміністративні, їх коефіцієнт коливається від 0,141 до 0,176.

Тому можна говорити, що система управління витратами є недостатньо ефективною. Тому що рівень витрат є високим і існує необхідність у перегляді факторів, що збільшують витрати. І є необхідність у проведенні заходів, щодо скорочення витрат. Є необхідність у відслідковуванні зміни цін на товари. Виникає потреба у врахуванні незапланованих ремонтів або купівлею нового обладнання у зв'язку з розвитком технологій та появою нового обладнання та комплектуючі. Основним недоліками в системі управління витратами є те, що планування витрат здійснюється по факту, тобто від досягнутого, а не на перспективу. Необхідно удосконалити систему управління витратами, а саме розробити ряд заходів щодо зниження витрат. В першу чергу це стосується зниження матеріальних витрат, також необхідно переглянути ефективність діяльності працівників, продуктивність їх праці, чи доречно їх тримати на підприємстві і чи всі виконують своїх обов'язки, можливо є необхідність заміни на більш відповідальних. Необхідно розробити заходи з підвищення продуктивності праці. Бо продуктивність праці персоналу залишається не на бажаному рівні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «СЕРВІСЛІФТРЕМОНТ»

3.1 Визначення заходів щодо удосконалення системи управління поточними витратами

Результати проведеного аналізу свідчать, що завдання управління витратами в умовах діяльності ТОВ «СЕРВІСЛІФТРЕМОНТ» потрібно вирішувати в комплексі. Тільки такий підхід дасть бажані результати, та сприятиме подальшому стрімкому зростанню економічної ефективності роботи підприємства. Основними напрямками оптимізації витрат ТОВ «Сервісліфтремонт» можна вважати:

- оптимізацію операційної діяльності підприємства;
- визначення раціонального асортименту послуг, що надає компанія;
- обґрунтування додаткових витрат підприємства;
- визначення дешевших джерел закупівлі товарів;
- підвищення продуктивності праці персоналу;

Падіння попиту клієнтів унаслідок кризової економічної ситуації в країні, що зменшує їх платоспроможність, спонукає підприємства оптимізувати операційну діяльність та знижувати витрати. Зазвичай при збільшенні витрат погіршується результати діяльності підприємства, адже якість надання послуг падає і тому деякі клієнти припиняють співпрацю. Тому необхідно, щоб зниження витрат відбувалось без загрози зниження якості, і при зменшенні витрат, зростав прибуток.

Основне завдання будь-якої компанії або підприємства – отримання прибутку. Однак, розмір доходу залежить не тільки від кількості виробленого і проданого товару або наданих послуг. На розмір прибутку значною мірою впливають і витрати компанії. І чим вони вищі, тим прибуток, відповідно, менше. Тому одним з досить поширених методів збільшення прибутку можна назвати зниження витрат. Високі витрати підприємства не дозволяють

отримати високий рівень прибутку, у такому випадку компанія повина визначити можливі напрями щодо оптимізації витрат.

Оптимізація витрат – це безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю за витратами та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики компанії за допомогою інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури. При плануванні здійснюється визначення рівня витрат, необхідних для забезпечення ефективної роботи підприємства, і розрахунок вигоди, яку необхідно отримати при заданому рівні і структурі витрат. Бухгалтерський облік - включає спостереження, виявлення та реєстрацію фактів споживання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства. Аналіз проводиться для визначення ступеня обґрунтованості вартості та оцінки впливу відповідних факторів на цей рівень. Організація та контроль - полягає у визначенні місця формування витрат і центру відповідальності з метою відстеження причин перевитрати або економії та виявлення винних. Рішення в області витрат приймаються з метою обґрунтування доцільності випуску того чи іншого виду продукції, вибору обладнання та технології, формування асортименту підприємства тощо. [51].

Для виявлення заходів щодо скорочення поточних витрат на підприємстві ТОВ «Сервісліфтремонт» необхідно провести певні дії:

- виявлення факторів, що впливають на підвищення витрат;
- кількісна оцінка та ранжування факторів;
- розробка заходів, що дозволять знизити вплив факторів на витрати;
- затвердження та впровадження розроблених заходів;
- моніторинг та звітність;
- коректування.

Таблиця 3.1

**Заходи зменшення впливу факторів на збільшення поточних витрат на
ТОВ «Сервісліфтремонт»**

Фактор	Заходи	Термін виконання
Зміна курсу валют, призведе до підвищення собівартості надання послуг та зменшення прибутку	Домовленість з постачальниками про знижки, нові умови договорів закупівлі товарів	6 місяців
Розірвання договорів, як наслідок пошук нових партнерів	Тісна співпраця з партнерами, контроль діяльності, пошук заздалегідь нових партнерів	Весь час
Затримки поставки товару, як наслідок низька якість обслуговування, зменшення попиту, недоотримання доходу	Зміна умов договорів з внесенням штрафних санкцій, пошук нових постачальників	3 місяці
Підвищення цін на матеріали за рахунок інфляції, призводить до збільшення собівартості продукції	Пошук альтернативної сировини з кращою ціновою політикою, домовленість з постачальниками щодо знижок	6 місяців
Надання неякісних послуг, через халатність працівників або знос обладнання, що призведе до збільшення витрат і можливість втрати клієнта	Проведення аналізу стану обладнання, у разі необхідності – проведення ремонту. Контроль за діями працівників, перевірка їх роботи	2 місяці
Зменшення попиту на продукцію, що призведе до зменшення обсягів реалізації та зменшення доходів	Знаходження нових замовників, розробка акційних програм	6 місяців
Поява нових конкурентів, що зможе зменшити частку ринку підприємства	Моніторинг появи нових підприємств з аналогічним видом діяльності та їх цін	2 місяці
Звільнення працівників, що призводить до зниження продуктивності праці, зменшення обсягів діяльності та додаткових витрат на навчання кового персоналу	Розробити систему мотивацій для працівників, кращі умови праці	3 місяці
Шахрайство серед співробітників, що призводить до додаткових витрат, зменшення прибутку, звільнення працівника	Розробити систему мотивацій для працівників, кращі умови праці	3 місяці

Для зменшення впливу негативних факторів на витрати було розроблено план, що на протязі 6 місяці дасть можливість підприємству забезпечити

стабільність витрат, та шанс уникнути збільшення незапланованих витрат. Але дані заходи є обов'язковими для виконання у майбутньому для покращення рівня витрат, їх зменшення і в подальшому збільшення прибутку.

Враховуючи особливість діяльності ТОВ «Сервісліфтремонт» можна застосовувати наступні напрямки оптимізації витрат:

- пошук нових постачальників матеріалів. Заклучення договорів з виробниками на пряму, відмова від посередників та авторизованих точок продажу брендових матеріалів, що суттєво зменшить витрати на матеріали, що використовуються для продажу та надання послуг підприємством. При закупівлі високовартісного обладнання в кількості, наприклад, однієї партії, доцільно проводити тендер серед постачальників та обирати найбільш вигідніші умови покупки. Процес закупівлі сировини має бути впорядкованим та організованим;

- налагодження власного виробництва тих деталей, що можливо виробити на власному обладнанні, а також замовлення деталей, що є звичайними промисловими запчастинами та використовуються не тільки у ліфтовому господарстві;

- проведення дослідження для виявлення найменш рентабельних послуг, прибуток від яких мінімальний, але на які витрачається велика частина часу і йдуть великі витрати та відмова від них у подальшому або створення комплексів, що будуть складатися з декількох послуг, що пов'язані;

- налагодження системи управління витратами – організація детального обліку витрат. Це допоможе відслідковувати динаміку тих чи інших витрат та розуміти звідки вони беруться;

- зниження витрат на працю за рахунок підвищення продуктивності праці. Це можливо здійснити при автоматизації деяких процесів за рахунок нового технологічного обладнання, що спочатку буде вимагати певних капіталовкладень, але з часом окупиться. Також покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його втрат, попередження

непродуктивних виплат за понаднормовий час, простоїв, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності працівників;

- впровадження нової, прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, застосуванням нових видів технологій. Але цей напрям є досить неоднозначним та далекоглядним. Необхідно проводити аналіз щодо економічної вигоди придбання нового або модернізації старого обладнання та його доцільності.

Враховуючи те, що управління полягає у розробці і реалізації стратегії, яка повинна відповідати меті і завданням підприємства, а правильний вибір стратегії, послідовність етапів та процесів її реалізації повинен забезпечити позитивний економічний ефект. Побудова стратегічної моделі управління витратами підприємства є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Класична модель стратегічного управління витратами підприємства представлена на рисунку 3.1.

Запропонована модель стратегічного управління витратами підприємства (рис. 3.1.) має на меті довгострокове забезпечення конкурентоспроможності підприємства за критерієм його результативності, на основі розробки багатоваріантної стратегії управління витратами залежно від зміни стану зовнішнього середовища.

Важливим етапом розроблення моделі стратегічного управління витратами ТОВ «Сервісліфтремонт», має бути аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, та особливостей їхнього впливу на досягнення стратегічної мети. Всі ці чинники є взаємопов'язаними, і зміна одного з них може призвести до значних змін іншого. Водночас необхідно зазначити, що рівень впливу зовнішніх чинників залежить від особливостей підприємства, зокрема його галузевої структури, розмірів та територіального розміщення, а також від якості управління підприємством. У зв'язку з цим кожне підприємство має визначити, які саме з чинників зовнішнього впливу найістотніше впливають на діяльність підприємства і якими методами здійснювати їх дослідження та впливати на них [42].



Рис.3.1. Модель стратегічного управління витратами ТОВ «Сервісліфтремонт»

Зростаюча складність умов функціонування, підвищення рівня конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках вимагають розробки нових способів вирішення задач по оптимізації витрат великих компаній.

Таким чином, було розроблено рекомендації на перші 6 місяців, щодо зменшення впливу негативних факторів, що призводять до збільшення витрат, але в подальшому необхідно підтримувати ці заходи і успішно їх здійснювати, це допоможе попередити виникнення негативних наслідків від факторів, таких як: зміна курсу валют, розірвання договорів з клієнтами та постачальниками, затримки поставки товару, підвищення цін на матеріали, зменшення попиту на послуги компанії, поява нових конкурентів тощо.

Також запроповано заходи, щодо зменшення поточних витрат ТОВ «Сервісліфтремонт», що пов'язані з налагодженням власного виробництва, введення прогресивної техніки що при введенні дасть певні додаткові витрати,

але в процесі використання дасть можливість зменшити витрати, пошук вітчизняних постачальників на ті види продукції, що не будуть мати гіршу якість, але ціна буде меншою, відмова від брендівих товарів, заміна на промислові запчастини. Є потреба у заміні звичайних автомобілів на електрокари, що не тільки зменшить витрати на паливо, а також зменшить негативний вплив на екологію. Необхідно провести дослідження послуг, що користуються найбільшим попитом та послуг, від які надають найбільший рівень доходу, відмова від нерентабельних видів діяльності. Ці заходи дадуть підприємству можливість зменшення витрат та в подальшому збільшення обсягів прибутку.

3.2 Планування поточних витрат

Поточна собівартість є одним із ефективних показників господарської діяльності торговельного підприємства і основною метою її планування з урахуванням наявних резервів є нормальна робота та якісне постачання споживачу. забезпечення послуги для економії коштів. Планові розрахунки витрат діяльності використовуються для визначення потреби в оборотних коштах, планування фінансових результатів діяльності підприємства, реалізації окремих товарів, комерційних контрактів, визначення економічної ефективності інвестиційних проектів, формування підприємств. цінова політика. Поточні плани витрат компанії пов'язані з планами її операційної діяльності.

Основними етапами поточного планування витрат є:

- Інформаційне забезпечення поточних планів видатків;
- Передбачити зміни факторів, що впливають на поточні витрати.
- Створення кошторисів центром відповідальності.
- Розробка планової калькуляції по окремих видах продукції та інтегральної калькуляції по товарній (валовій) продукції.

Планування поточних витрат охоплює структуру, тобто процес визначення собівартості одиниці продукції підприємства, тому рекомендується дотримуватися такої послідовності.

- Збирайте інформацію про поточні витрати;
- Визначення цілей і завдань поточного плану витрат;
- Вибір методів калькулювання і формування калькуляції за видами продукції;

- Зведення кошторису витрат компанії;

- Розробка матриці співвідношення витрат;

Сучасною інформаційною базою для планування витрат є [52].

- Планові обсяги (в натуральному і вартісному вираженні) виробництва, придбання і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

- Обсяг капітальних вкладень для забезпечення обсягу господарської діяльності;

- Норми витрат матеріальних ресурсів для ведення господарської діяльності та розрахунок потреби в ресурсах у природних умовах;

- Ціни на сторонні матеріально-технічні ресурси та послуги, необхідні для господарської діяльності;

- облікова ціна підприємства на ресурси, необхідні для ведення господарської діяльності;

- Нормативи витрат на персонал, розрахунок чисельності та професійного складу працівників, умови оплати їх праці. Це визначає компанія.

Економічні критерії:

- Норми амортизації, норми відрахувань на соціальні заходи, податки та ін.
- План організаційно-технічних заходів щодо збереження матеріальних цінностей, неліквідних активів.

Основною метою планування витрат на підприємстві є оптимізація поточних витрат підприємства. Це забезпечує необхідний темп зростання прибутку і рентабельності.

При плануванні поточних витрат необхідно вирішити перелік завдань [19,52,53]:

- проаналізувати та обґрунтувати показники виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому та його підрозділів (центрів відповідальності);

- акумулювати інформацію про суттєві та планові обсяги витрат за центрами відповідальності, видами діяльності, операціями, у корпорації загалом;

- виявити можливості та уточнити обсяги зниження собівартості продукції у плановому періоді; виявити непродуктивні витрати та розробити заходи щодо їх ліквідації;

- визначити рентабельність видів продукції, виробництва та реалізації;

- оцінити чинний вплив очікуваних організаційних змін на собівартість продукції, структуру та обсяги витрат корпорації;

- створити базу для ціноутворення тощо.

При плануванні поточних витрат необхідно звертати увагу на пошук резервів зниження собівартості, а також обсяг витрат та причини їх виникнення витрат. При плануванні поточних витрат важливе значення відіграє калькулювання собівартості та формування кошторисів. Планування поточних витрат характеризується високою точністю, охопленням усіх сфер діяльності підприємства, комплексністю та системністю. Точність розроблених планів істотно залежить від якості інформаційного забезпечення зовнішнього та внутрішнього.

Одним із варіантів розрахунку планового обсягу поточних витрат є метод на основі існуючих тенденцій минулих років, але даний метод є недостатньо ефективний і не включає фактори, що впливають на зміни показників, тому необхідно врахувати фактори, що безпосередньо впливають на зміну витрат. Тому в наступних розрахунках буде враховано плановий рівень інфляції, що планується у 2018 році, підвищення курсу валют, збільшення мінімального

рівня заробітної плати, врахування збільшення обсягу виконання робіт підприємства у наступному році (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори, зміна яких очікується в 2022 році

Назва	2021	2022
Мінімальний рівень заробітної плати, грн	3200	3723
Курс долара, грн	27,2	30
Інфляція	11,2	9
Вартість пального (А-95)	25,75	35

У бюджеті планують закласти зростання мінімальної заробітної плати до 3 723 грн з 1 січня 2018 року, що на 16% більше ніж у 2017 році. Також в наступний рік закладено курс на рівні 30 гривень за долар, що автоматично означає девальвацію національної валюти на рівні 15 відсотків. Тобто, всі імпорتنі товари услід також подорожчають. Тому така зміна безпосередньо вплине на вартість пального, зараз на АЗС літр бензину коштує близько 30 гривень, за стабільних цін на нафту тільки через курс паливо може подорожчати на п'ять гривень. Рівень інфляції планується 9%, у той час як 2017 рік закінчується з інфляцією в 11,2%, хоча було закладено 8,1% (табл. 3.4).

Також підприємство планує збільшити обсяг чистого доходу на 15% за рахунок збільшення обсягів виконання робіт та підвищення цін на деякі послуги з врахуванням коливання рівня валют, інфляції та доцільності.

Планування інших операційних доходів – ця стаття форми №2 при плануванні «не прив'язується» до чистого доходу, планування здійснювалось на основі існуючих тенденцій.

Планування собівартості здійснювалось з врахуванням збільше чистого доходу, а також враховувались фактори, що плинуть на їх збільшення (курс долара, інфляція, підвищення рівня заробітної плати працівників, що пов'язані з виробничим процесом) (табл 3.3).

Таблиця 3.3

**Планові обсяги фінансових показників ТОВ «Сервісліфтремонт»
на 2022 рік, тис.грн**

Назва	I квартал 2022	II квартал 2022	III квартал 2022	IV квартал 2022	Всього
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	1920,385	2097,6	2969,645	3723,96	10711,59
Інші операційні доходи					
Інші доходи					
Разом доходи	1920,385	2097,6	2969,645	3723,96	10711,59
Собівартість реалізованої продукції	1589,07	1547,095	2133,48	2509,62	7779,27
Інші операційні витрати	193,43	393,76	587,88	1037,22	2212,29
Інші витрати					0,00
Разом витрати	1782,5	1940,855	2721,36	3546,84	9991,55
Фінансовий результат до оподаткування	137,885	156,745	248,285	177,12	720,04
Податок на прибуток	24,8193	28,2141	44,6913	31,88	129,61
Чистий фінансовий результат (прибуток)	113,0657	128,5309	203,5937	145,24	590,43

Враховуючи вище наведенні фактори обсяг доходу у 2022 році планується збільшити до 10711,59 тис.грн. що на 1397,16 більше ніж у попередньому періоді, при витрати зростуть до 9991,55 тис.грн, в тому числі собівартість, що складе 8199,42 грн та інші операційні витрати - 2212,29 грн, таким чином збільше витрат буде на 1723,4 тис.грн.

Планується, що фінансові показники з перші 3 квартали 2022 року будуть дорівнювати сумарним показникам 2021 року.

Порівнюючи динаміку фінансових показників з 2017 року по 2018 рік бачимо що у I кварталі 2018 року планується зменшення як доходів так і витрат, це пов'язано зі зменшенням обсягів робіт через новорічні свята, у наступні періоди планється збільшувати обсяги робіт, при цьому буде зростати дохід підприємства та витрати, відповідно (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Плановий обсяг витрат ТОВ «Сервісліфтремонт» у 2022 році

Назва	Обсяг, грн
1	2
Матеріальні витрати	3102642,79
- сировина та матеріали	21276,28
- паливо та енергія	543746,24
- будівельні матеріали	45931,48
- запасні частини	2453163,46
- інші матеріальні	38525,33
Оплата праці	3021668,76
Відрахування на соціальні заходи	664767,13
Амортизація основних засобів	5382,16
Інші операційні витрати	971821,51
Загальновиробничі витрати	458470,99
Адміністративні витрати	828645,21
Інші витрати операційної діяльності	545635,10
- собівартість реалізованих виробничих запасів	540291,14
- інші витрати операційної діяльності	5343,96
Податок на прибуток	129606,56
Всього	10268931,35

При розрахунку витрат за елементами (табл. 3.4) планується збільшення матеріальних витрат у порівнянні і 2017 р на 517444 грн, що у 1,2 рази більше, обсяг сировини і матеріалів становитиме 21276 грн, палива та енергії – 543746 грн, будівельних матеріалів – 45931 грн, запасних частин – 2453163 грн та інших матеріальних витрат – 38525,33 грн. Так як у 2018 планується збільшення заробітної плати на 16%, витрати на оплату праці становитимуть 3021668 грн, відрахування на соціальні заходи буде дорівнювати 5382,16 грн, за умови, що чисельність працівників залишиться незмінною. Загальновиробничі витрати складатимуть 458470 грн., що на 68 тис. грн. більше ніж у 2017 році, адміністративні витрати зростуть на 14%, обсяг буде становити 102257 грн.

При врахуванні факторів впливу на витрати (інфляція, зміна курсу валют, підвищення вартості пального, збільшення мінімального рівня заробітної плати) було виявлено, що збільшення витрат планується 1303,25 тис. грн, при цьому керівництвом підприємства планується збільшення доходу на 15%, що складе 1397,16 тис.грн., за рахунок збільшення обсягів виконаних робіт, залучення нових клієнтів. Оцінюючи витрати за елементами, планується збільшення матеріальних витрат на 517,4 тис.грн. і становитиме 3076 тис.грн., у тому числі витрати на сировину та матеріали – 21,2 тис.грн., паливо та енергія – 543,7 тис.грн., будівельні матеріали – 45,9 тис.грн, запасні частини – 2453,2 тис.грн, саме за данною статтею планується найбільше збільшення матеріальних витрат. Через підвищення мінімального рівня заробітної плати у 2018 році на 16%, обсяг виплат на праці на підприємстві становитиме 3021,6 тис. грн., за умови що кількість працюючих залишиться незмінною, а також збільшаться обсяги соціальних виплат на 91.6 тис.грн. Адміністративні та загальновиробничі витрати були розраховані з врахуванням тенденцій минулих років, а також включають показники інфляції, та зміну заробітної плати для управлінського персоналу. Таким чином збільшення витрат буде складати 119,6% порівняно з обсягом витрат у 2017 році.

3.3 Обґрунтування напрямів оптимізації поточних витрат ТОВ «Сервісліфтремонт»

Задача підприємства ТОВ “Сервісліфтремонт” полягає в тому, щоб підйомне обладнання працювало безперебійно та з дотриманням всіх правил і норм. Для цього необхідно слідкувати за загальним технічним станом обладнання, виконувати планові та поточні ремонти. При проведенні технічних оглядів ліфтів та плановому обстеженні необхідно робити заміну найбільш зношуваних деталей ліфту. Тому основна частина витрат йде на собівартість, що пов’язана на здійснення послуг

Багато запчастин є звичайними промисловими запчастинами, а не вузькоспеціалізованими для ліфтів, якщо їх закуповувати не в авторизованих сервісних центрах, можна уникнути додаткових націнок, наприклад приводний ланцюг ескалятора, яку пропонує ТМ Otis коштує 374 тис.грн, в той час як ТМ Kone продає її за 275 тис. грн, але ця запчастина виготовляється на одному і тому ж заводі в Німеччині ThyssenKrupp Elevator, і нічим між собою не відрізняється. Так цю запчастину можна купити за 190 тис.грн., у посередника, який реалізує запчастину на пряму з заводу. Також електроапаратура, о використовується в підйомному обладнанні є звичайними системами, що використовуються і в інших сферах, наприклад, реле, автомати, але якщо брати автомат ТМ Otis, як спеціальні запчастини до ліфта, він буде коштувати понад 3 тисячі гривень, в той час якщо закуповувати в компанії, що спеціалізується на продажу різних запчастин, він буде коштувати 1700 грн.; контактора, що коштують 470 грн., ТОВ «Коне» постачає за 1850 грн. хоча виробник один і той же United Technologies Corporation.

Тому є доцільним налагодити відділ постачання, що буде здійснювати пошук нових постачальників, що пропонують аналогічні запчастини з заводу, підписання з ними договорів на вигідних умовах, на систематичні поставки необхідних запчастин, при цьому припинення співпраці з відомими ліфтовими брендами, окрім тих випадків, де неможливо знайти аналог.

У зв'язку з коливанням валют та інфляцією, доцільно замовлення більших партій, що дозволить купувати з заводу-виробника, адже вони не продають запчастини малими партіями, а також дасть можливість отримати знижку залежно від розмірів закупівлі.

ТОВ «Сервісліфтремонт» закуповує нові деталі у постачальника, який має договір з заводом виробником і реалізує їх за значно вищою ціною. Наприклад, ТОВ «Сервісліфтремонт» купуючи деталі в ТОВ «Отіс» платить за:

- шків обмежувача швидкості – 2115,00 грн;
- реле з герметичними контактами РПГ-9 – 1254,95 грн;
- двигун приводу дверей АИСМ71 – 2650,00 грн;

- шків 620x3x10 – 14344,30 грн;
- блок живлення 12В – 7460,00 грн;
- реле РПУ-4 – 900,00 грн.

На сьогоднішній день при ринкових умовах завод виробник заключає договори на поставку своєї продукції з різними замовниками на досить вигідних умовах, при чому, на його оптовому складі вище зазначені деталі можна придбати за наступними цінами :

- шків обмежувача швидкості – 1600 грн;
- реле з герметичними контактами РПГ-9 – 850 грн;
- двигун приводу дверей АІСМ71 – 1750 грн;
- шків 620x3x10 – 11800 грн;
- блок живлення 12В – 5220 грн;
- реле РПУ-4 – 570,00 грн.

Аналізуючи рівень зниження цін при закупівлі цих деталей у офіційного постачальника та закупаючи запчастини не в авторизованих точках продажу, а у постачальника, що співпрацює з заводом на пряму, ТОВ «Сервісліфтремонт» може зменшити витрати в середньому на 30% (табл. 3.7). Так як такі підприємства беруть високу націнку на бренд, хоча більша частина запчастин є універсальними для багатьох сфер.

Таблиця 3.7

Порівняння цін закупівлі ТОВ «Сервісліфтремонт»

№	Назва деталі	Ціна ТОВ «Отіс», грн	Ціна оптового постачальника, грн	Δ, %
1	Шків обмежувача швидкості	2115	1600	24
2	Реле з герметичними контактами	1254,95	850	32
3	Двигун приводу дверей АІСМ71	2650	1750	34
4	Шків 620x3x10, шт	14344,3	11800	18
5	Блок живлення 12В	7460	5220	30
6	Реле РПУ-4	900	570	37
	Всього	28724,25	21790	39

Аналізуючи таблицю 3.7, можна зробити висновок, що при закупівлі запчастин компанія витратить 28724,25 грн, а при придбанні цих деталей на оптовому складі заводу виробника – 21790,00 грн., що майже 7000 грн. менше, і як результат цього, індекс зміни цін буде дорівнювати 0,708.

На рисунку 3.4 наочно показаний рівень витрат при закупівлі деталей в авторизованій точці продажу та у постачальника, що продає запчастини зі складу виробника, які при цьому не призначені тільки для ліфтового господарства.

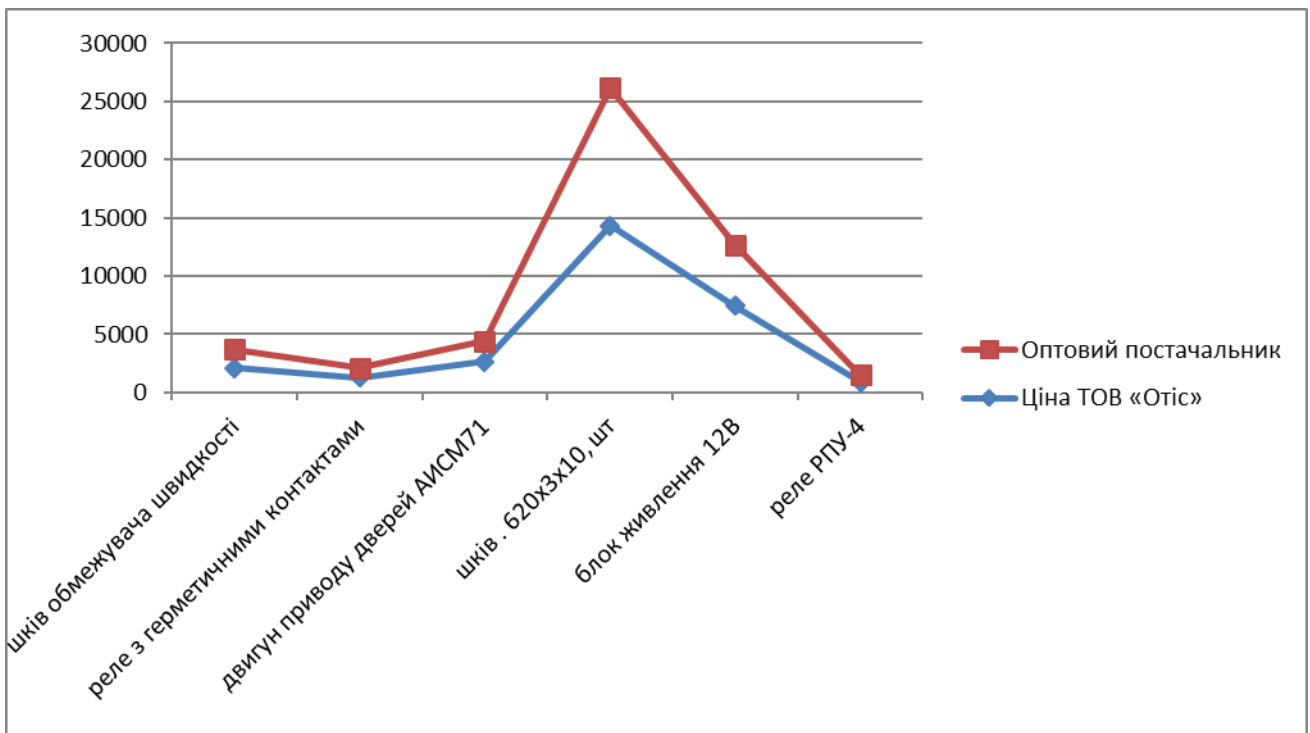


Рис. 3.2. Зміна витрат при закупівлі матеріалів у різних постачальників

Отже, матеріальні витрати підприємства знизяться на 23,07 %, що при великому обсягу реалізації є досить великою сумою, яку воно може зекономити на матеріалах і використати на свій розсуд для кращої роботи підприємства. Це може бути і покращення умов праці робітників, і матеріальні заохочувальні виплати, так як на підприємстві не має прогресивних форм виплати заробітної плати та системи стимулювання.

Одним із способів зменшення витрат є можливість налагодження власного виробництва найбільш поширених запчастин, наприклад ролики, що

складаються із пластмасової форми, підшипника і залізної втулки, собівартість яких складає 480 грн., в той час, як компанія «Отіс» продає їх за 75 €, а також вкладиші, резинові башмаки, пупсики, що можна виготовити власноруч, або замовити у фірми, що займається виробництвом виробів з резини, що допоможе зменшити витрати на ці запчастини до 40% .

Досить великі витрати на підприємстві на автомобілі та паливо. В компанії є 9 бензинових автомобілів, що беруться в оренду. Так як ціни на паливо зараз досить високі і є тенденція до зростання вартості, доцільно зробити заміну на електрокарі, які можна взяти в лізинг. Також є спеціальні лізингові програми для малого підприємства та екологічні програми, що пропонують хороші умови. Наприклад, проект ECO Leasing пропонує програму ECO Fleet:

- кількість автомобілів від 3 одиниць;
- ставка 10%;
- Перший платіж: від 20%;
- Строк лізингу: до 3-х років
- Графік платежів: ануїтет, класичний, сезонний
- В подарунок – установка однієї заправочної станції.

Так як, оренда одного автомобіля зараз виходить від 17 до 23 тис. грн., залежно від моделі, стану автомобіля, а також враховуючи витрати на паливо, що сумарно в рік складають 100-150 тис. грн залежно від обсягу робіт та цін на паливо. Тому є доцільним перехід на електромобілі, що дозволять скоротити витрати на паливо до 200 тис.грн на рік, в той час як середня виплата, наприклад на автомобіль Ford Focus Electric, вартість якого в базовій комплектації складає приблизно 15 тис. дол. США, в рік буде виходити виплата за нього до 140 тис. грн., за умови лізингу строком на 3 роки. Якщо розрахувати середні витрати на 1 автомобіль в рік, вони складатимуть близько 210 тис. грн. Отже перехід на електромобілі допоможе скоротити витрати на 40%, а також зменшить негативний вплив на екологію.

Таблиця 3.8

Зміна обсягу матеріальних витрат після впровадження заходів,**тис. грн**

Назва	Плановий обсяг 2022 р.	Обсяг з врахуванням змін	Різниця
1	2	3	4
Матеріальні витрати	3076,44	2686,19	390,25
- сировина та матеріали	21,28	18,08	3,19
- паливо та енергія	543,75	380,62	163,12
- будівельні матеріали	45,93	36,75	9,19
- запасні частини	2453,16	1717,21	735,95
- інші матеріальні	38,53	533,53	-495,00

Таким чином введення вище наведених заходів допоможе підприємству зменшити витрати на запасні частини на 30%, витрати на сировину та матеріали на 15%, витрати на будівельні матеріали зменшаться на 20%, але в той же час збільшаться інші матеріальні витрати за рахунок кредиторської заборгованості за електромобілі, якщо підприємство візьме для початку 3 електромобіля, їх сума складе 495 тис.грн в рік, а витрати на паливо зменшаться на 168,83 тис. грн. За умови впровадження вищенаведених заходів є можливість скорочення матеріальних витрат на 336,12 тис.грн (табл. 3.8).

Основними заходами для зменшення витрат є впровадження власного виробництва швидко зношувальних запчастин, простих у виробництві, зміна умов постачання, пошук нових постачальників, заміна бензинових автомобілів на електромобілі, удосконалення системи оплати праці. За умови впливу інфляції, збільшення курсу валют, збільшення мінімального рівня заробітної плати, що впливають на поточні витрати було розраховано планові обсяги фінансових показників діяльності, а також поточних витрат на 2018 рік. Планується, що витрати підприємства складуть 3076,44 тис. грн., при введенні вище наведених заходів підприємство зможе зменшити матеріальні витрати на 336,12 тис.грн, тим самим збільшивши прибуток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління поточними витратами зараз є досить серйозною й актуальною проблемою, тому що в умовах ринкових відносин центр економічної діяльності переміщається до основної ланки всієї економіки – підприємства. Саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція, виявляються необхідні послуги. Ціль будь-якого підприємства - зниження до мінімального рівня витрат виробництва і реалізація продукції за умови отримання максимально можливого рівня прибутку. Витрати показують, скільки і які ресурси було використано фірмою. Наприклад, елементами витрат на виробництво продукції (робіт, послуг) є сировина і матеріали, оплата праці й ін.

На протязі багатьох століть зарубіжні та вітчизняні вчені вивчали зміст та класифікацію витрати, тому існує багато теорій щодо поточних витрат. У загальному вигляді, поточні витрати являють собою вартісну оцінку використовуваних у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних фондів, трудових ресурсів, а також інших витрат на її виробництво і реалізацію. Існує безліч видів витрат, що класифікуються за різними ознаками, серед яких можна виділити такі: місце виникнення витрат (центри відповідальності); ціль управління; види продукції; єдність складу витрат; спосіб перенесення вартості на продукцію; ступень впливу обсягу виробництва на рівень витрат; доцільність витрачання; відношення до собівартості продукції.

Класифікація витрат підприємства є невід'ємною складовою успішної організації планування, обліку, контролю, аналізу, що впливає на ефективність системи управління витратами. Кожна функція управління витратами підприємства вимагає різних типів інформації про витрати в залежності від поставлених завдань і цілей. Без належного розуміння походження витрат та інформації, що вони несуть неможливо правильно приймати управлінські рішення та інструменти для

покращення їх якості. Тому необхідно, щоб система класифікації була гнучкою, швидко підлаштовуватися під зміни вимог зацікавлених в діяльності підприємства сторін, була корисним інструментом в для керівництва підприємства.

Для кожного підприємства є важливим визначання факторів впливу на поточні витрати, адже від цього залежить їх обсяг та зміни. Це сприятиме виявленню та розгляду можливостей, що до ефективного управління зниженням витрат, що в подальшому призведе до підвищення прибутковості підприємства. При вивченні факторів впливу необхідно враховувати особливості галузі, адже ці фактори можуть викликати як підвищення, так і зниження обсягу поточних витрат. Основні фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх факторів впливу на поточні витрати можна виділити національну політику видатків та витрат, процентну та амортизаційну політику держави, кон'юнктуру ринку (в т.ч і на фінансовом), рівень безробіття та інфляції в країні, рівень продуктивності праці, середній рівень прибутку та ін. Внутрішнє середовище об'єднує всі функціональні середовища внутрішньої виробничої системи та складається з різних компонентів, відповідно до їх функціональних областей, спільних для всіх типів фірм. Серед внутрішніх факторів треба виділити стратегію підприємства, кваліфікацію кадрів, компетентності керівництва, ефективність організаційної структури, ефективність використання трудових ресурсів, наявність передових технологій і сучасного устаткування, система закупівлі матеріалів, фінансові ресурси, обсяг доходу, асортимент товарів та послуг та інші. Важливим є при цьому конкурентний статус підприємства, процес протидії підприємства несприятливим зовнішнім факторам, реакція компанії на зовнішні зворушення, які виводять її з стану рівноваги і при цьому створення сприятливих внутрішніх умов за рахунок зменшення негативного впливу внутрішніх факторів.

Керівництво компаній повинно шукати шляхи попередження та усунення тих факторів, що можуть негативно вплинути на підприємство та призвести до збільшення витрат. При аналізі факторів, необхідно враховувати природу

факторів, так як внутрішні фактори, які призводять до збільшення витрат через недостатню кваліфікацію керівництва, неефективність менеджменту у всіх, або в окремих його компонентах (маркетинг, іноваційно-технічна політика, фінансова діяльність), що в подальшому може викликати збільшення поточних витрат, що призведе до кризового становища підприємства. Тоді як, зовнішні фактори впливають на діяльність підприємства та порушують його функціональний стан, при цьому їх наявність не залежить від підприємства, вони зароджуються навколо підприємства. Аналіз цих факторів надасть більше можливостей для розуміння впливу фактору, на певні процеси та в якій мірі вони впливають. Що в подальшому дасть можливість керівництву прийняти певні управлінські рішення, щодо зниження витрат та урегулювання негативного впливу деяких факторів на виробничий процес, спираючись на поданий розподіл факторів.

Нові умови господарювання ставлять нові вимоги до управління витратами, і вимагають від них реального вдосконалення методів управління ними. Контроль витрат є найважливішим інструментом досягнення компаній високих економічних показників. Ключовою частиною управління витратами є спосіб і підхід до здійснення самого процесу управління. В даний час застосовуються впровадження і набувають популярності методи, які дають можливість збирати повну інформацію про ефективність поточного контролю витрат і на цій основі реалізовувати відповідні управлінські рішення.

На сьогоднішній день не існує єдиного методичного підходу до оцінки ефективності управління поточними витратами підприємства в умовах постійних економічних змін, тому необхідні подальші методичні розробки в цьому напрямку. Деякі з найпоширеніших методів, які довели свою практичну важливість, включають контроль витрат за допомогою системи «стандартних витрат» (стандартний калькуляція) і контроль витрат за видами діяльності (коштування на основі діяльності). Метод розрахунку собівартості на етапі планування та розробки продукту (метод таргет-костингу, метод розрахунку собівартості на етапі виробництва та реалізації продукції (Kaizen Costing))

Кожен з перерахованих методів має свої особливості. Унікальні характеристики організації контролю витрат, на практиці його сильні та слабкі сторони, а отже, найкращі результати можна отримати, комбінуючи ці методи один з одним та з іншими методами оцінки ефективності фірми.. Кваліфіковане використання підходів до управління витратами спроможне принести позитивні результати, однак для цього потрібно проводити відповідні дослідження. Зокрема потребують вивчення питання вибору критеріїв і послідовності вибору й адаптації обраних підходів та методів до конкретних умов діяльності підприємства, за яких їх переваги мають розкритися повною мірою.

Оцінювання поточних витрат відбувалось на основі ТОВ «Сервісліфтремонт», що надає послуги по ремонту, монтажу та експлуатації підйомного транспорту (ліфти, ескалатори, травалатори). Станом на листопад 2021 року підприємство досить успішно виконує свою роботу. Серед стратегічних планів підприємства: покращення своєї позиції на ринку шляхом підвищення рівня якості виконання робіт та надання послуг, зниження виробничих витрат тощо. Поточні витрати ТОВ «Сервісліфтремонт» тісно пов'язані з доходом від реалізації продукції та послуг та займають велику частину доходу (90-95%). Це пов'язано з тим, що компанія в своїй діяльності використовує багато будівельних матеріалів, необхідних для надання послуг з обслуговування або монтажем підйомного обладнання, а також реалізує товари, пов'язані з ліфтовим обладнанням та ескалаторами, що закупає на пряму у виробника. Зміни в економіці країни, законодавчі зміни, що відбувалися протягом останніх років стали переломним моментом для компанії і наданий час керівництво підприємства докладаеть максимальних зусиль, щоб розвивати компанію і її діяльність була успішною у наступні роки.

Найбільшу частку матеріальних витрат складають запасні частини. Їх частка у структурі матеріальних витрат складала 79%, у той час як паливо та енергія – 14%, всі інші займали не значну частку. Динаміка матеріальних витрат не є стабільною, частки витрат у розрізі матеріальних витрат з кожним роком суттєво змінюються, це залежить від кількості замовлень, кількості

використаних матеріалів, а також, зміни вартості на них, що є суттєвим фактором зміни.

Другими по величині витрат є витрати на оплату праці, що враховують оплати за окладами й тарифами, компенсаційні виплати, оплата відпусток, оплата іншого невідпрацьованого часу та інші витрати на оплату праці.

На підприємстві, також, існують загальновиробничі, адміністративні витрати, податок на прибуток та інших видів операційних витрат. Їх динаміка на протязі досліджуваного періоду, також є змінної. Спостерегаються певні скорочення деяких витрат, але при цьому є помітне зростання обсягів витрат інших витрат.

Аналізуючи рівень витрат, було виявлено, що рівень собівартості коливається на рівні 75-85% від доходу підприємства. Оцінюючи рентабельність операційних витрат, вони склали в 2016 році – 0,74 тис.грн на 1 грн. доходу, в 2017 росла до 1,45 тис. грн. на 1 грн доходу, далі впродовж 2 років рентабельність зменшилась до 0,78 тис. грн. на 1 грн доходу, в 2020 році зросли до 1,1 тис. грн., а в 2021 показник дорівнював 1,63. Витратомісткість витрат в загальному коливається від 0,91 до 0,95, залежно від року, адже як було виявлено рівень витрат залежать від обсягів доходу підприємства, які в свою чергу залежать, насамперед, від зовнішніх факторів впливу на підприємство. Можна говорити, що система управління витратами є недостатньо ефективною. Тому що рівень витрат є високим і існує необхідність у перегляді факторів, що збільшують витрати. І є необхідність у проведенні заходів, щодо скорочення витрат. Є необхідність у відслідковуванні зміни цін на товари. Виникає потреба у врахуванні незапланованих ремонтів або купівлю нового обладнання у зв'язку з розвитком технологій та появою нового обладнання та комплектуючі.

При плануванні фінансових показників з врахування економічних змін в країні у 2022 році планується збільшення обсягу доходу до 10711,59 тис.грн. що на 1397,16 більше ніж у попередньому періоді, при витрати зростуть до 9991,55 тис.грн, в тому числі собівартість, що складе 8199,42 грн та інші

операційні витрати - 2212, 29 грн, таким чином збільше витрат буде на 1723, 4 тис.грн. При розрахунку витрат за елементами планується збільшення матеріальних витрат у порівняння і 2021 р. на 517444 грн, що у 1, 2 рази більше, обсяг сировини і матеріалів становитиме 21276 грн, палива та енергії – 543746 грн, будівельних матеріалів – 45931 грн, запасних частин – 2453163 грн та інших матеріальних витрат – 38525, 33 грн. Так як у 2018 планується збільшення заробітної плати на 16%, витрати на оплату праці становитимуть 3021668 грн, відрахування на соціальні заходи буде дорівнювати 5382, 16 грн, за умови, що чисельність працівних залишиться незмінною. Загальновиробниці витрати складатимуть 458470 грн., що на 68 тис. грн. більше ніж у 2021 році, адміністративні витрати зростуть на 14%, обсяг буде становити 102257 грн.

При аналізі витрат та факторів впливу на них, було виявлено необхідність удосконалення системи управління поточними витратами, а саме розроблення ряду заходів щодо зниження витрат. В першу чергу це стосується зниження матеріальних витрат, також необхідно перегляду ефективності діяльності працівників, продуктивності їх праці. Також було розроблено план, щодо попередження негативного впливу на витрати підприємства, що на протязі 6 місяців має бути впроваджений на підприємстві та в подальшому підпримуватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Стан, основні проблеми і перспективи вугільної промисловості України: наук. доп. /Л.Л. Стариченко, Д.Ю. Череватський // НАН України, Інститут економіки промисловості.– Донецьк, 2019. – 44 с.
2. Атамас П.Й. Управлінський облік : навч. посібн. / П.Й. Атамас. – Д.-К. : Центр навч. літ-ри, 2016. – 440 с.
3. Білоусов І. І. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції /І. І. Білоусов // Бухгалтерський облік і аудит. – 2020. – № 9. – С. 3-5.
4. Гаєвська Л. М. Економіка та організація діяльності фірми : Навч. посібник. – Київ : Ірпінь: АДПС України, 2018. – 376 с.
5. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посібн. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.
6. Дідик А. М. Процес планування поточних витрат у корпорації / А. М. Дідик // Науковий вісник. – 2017. – Вип. 16.3. – С. 139.
7. Економіка підприємства [Текст] : підручник / І.О. Чаюн, Г.М. Богославець, Н.С. Довгаль, Л.Л. Стасюк. І.Ю. Бондар; за заг. Ред..проф. Н.М.Ушакової. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 569 с.
8. Економічна енциклопедія. У трьох томах. – Т. 1 / за ред. С.В. Мочерного та ін. – К. : Вид. центр "Академія", 2016. – 863 с.
9. Кондрашова Т. М. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах України за допомогою калькулювання / Т. М. Кондрашова, Г. В. Коршуневська // Економіка Крима. - 2020. - № 2 (35). - С. 282-287.
10. Корецька С.О. Методологічні аспекти формування ресурсної стратегії підприємства / С.О. Корецька // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. - Випуск 4 (60). - 2016. - Серія «Економіка». - С. 89-100.
11. Кравченко О. С. Управління витратами обігу торговельних підприємств на основі компетентнісного підходу : дис. ... канд. екон. наук:

08.00.04 / О. С. Кравченко. – К., 2018. – 166 с.

12. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка.: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. - К.: 2019. - 352 с.

13. Крот Ю.В. Непродуктивні витрати: визначення та зміст / Ю.В. Крот // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління: збірник наукових праць. Серія 1: Економіка. – 2016. – № 04 (012). – С. 211-216.

14. Кузнецова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнецова // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України "КПІ" : зб. наук. пр. - 2018. - Вип. 10. - С. 219-223.

15. Кузнецова Т. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Т. В. Кузнецова, Ю. В. Красовська, Подлевська О. М.. - Рівне : НУВГП, 2021. - 196 с.

16. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О.В. Кузьменко // Економічний вісник. - 2019. - № 1(7). - С. 280–286.

17. Ліпич О.М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки / О.М. Ліпич // Науковий вісник НЛТУУ. - 2019. - Вип. 15.5. - С. 356-364.

18. М'яких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І.М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. - 2019. № 1(91). - С. 136–142.

19. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / А. А. Мазаракі – К. : Хрещатик, 2017. – 800 с.

20. Мельник Л.Л. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Б. Андрушків, Л. Мельник, О. Погайдак // Формування ринкової економіки в Україні. - 2016. - Вип. 27. - С. 3 - 7.

21. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія / С. В. Мочерний. – Т. 3. – К. : Академія, 2017. – 952 с.

22. Національні положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16

«Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.

23. Олійник Т. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Т.І. Олійник, А.С. Коваленко // Вісник Харківського аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. - 2017. - № 11. - С. 49-55.

24. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2017. – 336 с.

25. Партин Г. О. Управлінський облік : підручник / Г. О. Партин, А. Г. Загородній, Т. І. Свідрик, А. І. Ясінська, Т. М. Бойчук; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2017. - 279 с.

26. Погорелов Ю.С. Вибір і обґрунтування методів управління затратами підприємства: Автореф. дис.... канд-та екон. наук: 08.06.01/ Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2016. – 18 с.

27. Пойда-Носик Н.Н. Фінансові ресурси підприємства / Н.Н. Пойда-Носик, С.С. Грабарчук // Фінанси України. - 2018. - №1. - С. 96-103.

28. Прохорова В. В. Потенціал підприємства: формування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток. - Х. : НТМТ, 2018. - 211 с.

29. Рижикова Н.І., Накісько О.В. Управління витратами : навчальний посібник. – Харків : ХНТУСГ, 2017. – 198 с.

30. Румянцева Г. І. Стабілізація ефективності діяльності підприємства підприємства у контексті оптимізації механізму управління інвестиційними ризиками / Г.І.Румянцева // Науковий вісник НЛТУ України. - 2020. - №26 - С. 236-241.

31. Русіна Ю. О. Управління фінансовим станом підприємства та шляхи його покращення / Ю.О. Русіна, Т. І. Косич; навч. посіб. – Київ: 2020. - № 6. - С. 57-62.

32. Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства / А. Л. Сабадирьова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2019. - № 5. - Т. 1. - С. 134-138.

33. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г.В. Савицька. – 5 –тє вид., випр. і допов. – К. : Знання, 2011. – 668 с.

34. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Інституційні основи державної підтримки лібералізації підприємницької діяльності. Економіка та держава. 2019. № 1. С. 23–26.

35. Салун М. М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства: монографія / М. М. Салун. - Харків: ІНЖЕК, 2018. - 415 с.

36. Сарапіна О. А. Комплексний аналіз ефективності діяльності підприємства як елемент антикризового управління підприємством / О.А.Сарапіна, Т.А.Пінчук; Вісник ЧТЕУ: Економічні науки. – Чернівці: 2017. - Вип. 4. - С. 145-150.

37. Саух І. В. Ресурсний підхід як напрям стратегічного аналізу фінансового потенціалу підприємства / І. В. Саух // Бізнес Інформ. - 2019. - № 12. - С. 184-188.

38. Сафонов Ю. М. Управління потенціалом підприємства: підручник / Ю. Сафонов, Є. Масленніков. - 2-ге вид., допов. і перероб. - Одеса : Прес-кур'єр, 2019. - 244 с

39. Свобода Т. І. Теоретичні аспекти щодо управління фінансовим станом торговельного підприємства / Т.І. Свобода // наук. видання: Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2018. - Вип. 1(1). - С. 314-320.

40. Селіверстова Л. С. Управління грошовими потоками підприємства. Економіка та держава. 2015. № 9. С. 20–22.

41. Ситник Г.В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства / Г.В. Ситник // «Інноваційна економіка». -2012. - №7. –С. 76-78.

42. Скиба Г. І. Діагностика ефективності діяльності підприємства як одна з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємства / Г.І.Скиба // Вісник: Економіка. Управління. Інновації. – Київ: 2017. - № 1. – с. 43-46

43. Сластьяникова А. І. Ресурсний потенціал промислового підприємства: теоретичний аспект / А. І. Сластьяникова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 40. - С. 196-199

44. Сліпушко О. М. Політичний і фінансово-економічний словник / О.М. Сліпушко; за ред. Гошовської В.А., Терпило В.П. - К.: Вид-во «Криниця», 2019. - 392 с.

45. Слюсарчук Л. Вплив класифікації затрат на прийняття управлінських рішень / Л. Слюсарчук // Облік і фінанси АПК. – 2016. – № 6. – С. 102–110.

46. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / Адам Сміт; [пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевікіна, А. Малівський]. – К.: Port-Royal, 2015. – 594 с.

47. Соболев Р. Г. Управління ризиками та оцінка ефективності діяльності підприємства підприємства / Р. Г. Соболев // навч. посіб.: Теорія та практика державного управління. – Київ: 2015. - С. 220-225.

48. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: [навч. посіб.] / В.В. Сопко – К.: КНЕУ, 2016. – 526 с.

49. Стойко О.Я. Фінанси: навч. посіб. / О.Я. Стойко, Д.І. Дема; за ред. О.Я. Стойка. - К.: Алерта. 2018. - 432 с.,

50. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / [Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін.]. - Х.: ТОВ „Олант”, 2019. - 416 с.

- 51.** Сюркало Б.І. Методологія ефективного фінансового планування / Б.І. Сюркало, Г.М. Шамота [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=915>
- 52.** Талах В. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: методика та практика аналізу: монографія / В. І. Талах, Т. А. Талах - Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2015. - 156 с.
- 53.** Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Л. М. Таранюк. - Суми : Мрія-1, 2020. - 277 с.
- 54.** Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О. О. Терещенко.- К.: КНЕУ, 2018. – 554 с.
- 55.** Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності.: навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.
- 56.** Тітов М.В. Моделювання ефективності використання активів підприємства на основі методології розв'язання зворотних задач. //Актуальні проблеми економіки. - 2016. - №11. – С. 32-41.
- 57.** Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник. – К.: Арлета, 2016. – 1080 с.
- 58.** Тридід О.М. Методичний підхід до оцінювання ефективності управління грошовими потоками підприємства / О.М. Тридід, К.В. Орехова // Наука й економіка. – 2013. – № 4. – С.147–154.
- 59.** Тринька Л. Я. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Л. Я. Тринька, О. В. Липчанська. – К. : Алерта, 2018. – 567 с.
- 60.** Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 120 с.
- 61.** Тютюнник В. Факторний аналіз прибутку // Справочник економіста. – 2020. – № 10. – С. 35- 42.
- 62.** Федай В.В., Терещенко С.І. Ефективне використання оборотних активів підприємством. Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент. Вип. 2 (80). 2019. С. 69—73.
- 63.** Федоренко В. І. Оцінка та діагностика фінансового стану

підприємства / В. І. Федоренко. – К. : Либідь, 2019. – 227 с.

64. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посібник / О. С. Філімоненков. - К. : Ельга ; Ніка-Центр, 2015. - 360 с

65. Фінанси підприємств : навч. посібник : курс лекцій / за ред. Г. Г. Кірейцева. - К. : ЦУЛ, 2012. - 268 с

66. Фінансове забезпечення розвитку підприємства: монографія / [І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляева та ін]; за ред. І.О. Бланк. - К.: Київ нац. Торг.-екон. Ун-т, 2016. - 344 с.

67. Фроленко Р.В. Інтегрована система стратегічного управління витратами промислових підприємств/ Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2020 - №15 –С. 22 – 26.

68. Фролова Л. В. Механізм управління поточними витратами торговельних підприємств: монографія / Л. В. Фролова, К. С. Хаврова. – Донецьк : «Ноулідж», 2015. – 211 с.

69. Фурик В.Г., Зянько В.В., Вальдшмідт І.М. Фінанси підприємств: навч. посібник. Ч. 1. Вінниця: ВНТУ, 2016. 126 с.

70. Халатур С.М., Павлова Г.Є., Масюк Ю.В., Бровко Л.І., Шевченко С.В. Фінансування та кредитування підприємств АПК: навч. посіб. (Практикум). Дніпро: Моноліт, 2012. 212 с.

71. Хмелевський Д. О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 135–138.

72. Ходаківська О.В., Гнатенко І.А., Дяченко Т.О., Сабій І.М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5—11.

73. Хоменко І. О. Методичні аспекти превентивного антикризового управління та оцінювання ефективності діяльності підприємства суб'єктів господарювання / І.О.Хоменко, В.В. Концева, Н.В. Бойко; наук. видання: Фінансові дослідження. – Київ:2020. - № 1. - С. 105-117.

- 74.** Хомяк Р.С. Бухгалтерський облік в Україні / Р.С. Хомяк // Навч. посібник – Львів: „Інтелект-Захід”, 2019 р. -725с.
- 75.** Хотомлянський О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / О. Л. Хотомлянський, П. А. Знахуренко // Фінанси України. – 2017. – № 1. – С. 111–117.
- 76.** Чухно А. А. Основи економічної теорії Підручник / А.А Чухно, П.С. Єщенко, Г.Н. Климко та ін.; За ред. А. А. Чухна. - К.: Вища шк., 2017. - 606 с.
- 77.** Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О.І. Шаманська // Ефективна економіка. - 2018. - № 3- С.35-45;
- 78.** Шаповал В.М. Економічна діагностика / В.М Шаповал, О.О. Гетьман; навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури - 2016. – 307с.
- 79.** Шарко М. В. Ресурсний потенціал як основа економічного розвитку підприємства/ М. В. Шарко, Н. В. Гусаріна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 4. - С. 274-278.
- 80.** Янковий О.Г. Фактори формування прибутку підприємств / Янковий О.Г., Кошельок Г.В. // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. статей. / Ред. Зверяков М.І. та ін. Вип. 43. – Одеса: ОДЕУ. – 2017. – С. 298- 305.