

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра кібернетики та системного аналізу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Моделювання контролю витрат на підприємстві сфери послуг»

Студента 2 курсу, 1м групи,

спеціальності
051 «Економіка»

спеціалізації
«Економічна кібернетика»

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент

Гарант освітньої програми
доктор фізико-математичних наук,
професор

Самара Валентина
Олександровича

підпис студента

Іванова Олена
Миколаївна

підпис керівника

Гамалій
Володимир
Федорович

підпис керівника

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет обліку, аудиту та інформаційних систем

Кафедра кібернетики та системного аналізу

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економічна кібернетика»

Зав. кафедри _____ **Затверджую**
Роскладка А. А.
«05» листопада 2017р.

Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студента

Самара Валентина Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

«Моделювання контролю витрат на підприємстві сфери послуг»

Затверджена наказом ректора від «02» жовтня 2017 р. № 3035

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 15 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: дослідження концептуальних засад контролю витрат на підприємстві сфери послуг і розробка відповідної автоматизованої системи, спрямованої на підвищення ефективності їх контролю.

Об'єкт дослідження: процеси управління фінансами підприємств сфери послуг.

Предмет дослідження: механізми моделювання контролю витрат підприємства сфери послуг.

4. Перелік графічного матеріалу _____

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Іванова О.М.	05.11.2017 р.	05.11.2017 р.
2	Іванова О.М.	05.11.2017 р.	05.11.2017 р.
3	Іванова О.М.	05.11.2017 р.	05.11.2017 р.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Економічна сутність та характеристики витрат підприємства сфери послуг

1.2.

Сутність і особливості контролю витрат підприємств у сфері послуг

1.3. Основні тенденції розвитку ринку послуг в Україні

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ МОДЕЛЮВАННЯ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Особливості моделювання контролю витрат на підприємстві сфери послуг

2.2. Концептуальні моделі та механізми контролю витрат підприємства сфери послуг

2.3. Адаптивна модель контролю витрат підприємства сфери послуг

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1. Інструменти, методи та технології розробки автоматизованої системи підприємства сфери послуг

3.2. Проектування бази даних для автоматизованої системи підприємства сфери послуг

3.3. Програмна реалізація автоматизованої системи підприємства сфери послуг

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2017	01.10.2017
2	<i>Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	05.11.2017	05.11.2017
3	<i>Вступ</i>	01.04.2018	
4	<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти функціонування підприємства сфери послуг в ринковій економіці</i>	01.05.2018	
5	<i>Розділ 2. Аналіз механізмів моделювання управління витратами підприємства сфери послуг</i>	20.06.2018	
6	<i>Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів</i>	15.09.2018	
7	<i>Розділ 3. Розробка автоматизованої системи витрат підприємства сфери послуг</i>	01.10.2018	
8	<i>Висновки</i>	01.11.2018	
9	<i>Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі науковому керівнику</i>	15.11.2018	
10	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	22.11.2018	
11	<i>Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.11.2018	
12	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	28.11.2018	
13	<i>Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	За розкладом роботи ЕК	

8. Дата видачі завдання «05» Листопада 2017 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Іванова О. М.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Гарант освітньої програми

Гамалій В.Ф.*(прізвище, ініціали, підпис)*

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Самар В. О.*(прізвище, ініціали, підпис)*

Анотація

В даній роботі розглянуто особливості організації системи витрат на підприємствах сфери послуг. Проаналізовано підходи до створення автоматизованих систем контролю витрат підприємства сфери послуг. Визначено основні цілі та обмеження при розробці моделі контролю витрат. Було розглянуто основні методи побудови автоматичної системи контролю витрат, зроблено огляд існуючих автоматизованих систем контролю витрат.

Було розроблено автоматизовану систему контролю витрат на підприємстві сфери послуг. В роботі описано інструменти, методи та технології, використані при розробці автоматизованої системи контролю витрат та архітектуру автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг.

Ключові слова: підприємство сфери послуг, модель контролю витрат, методи контролю витрат.

Annotation

This thesis considers the development of automated system of cost control at the service enterprises. The approaches to creation of automated control systems of expenses of the service enterprise are analyzed. The main goals and limitations in the development of the cost control model are determined. The basic methods of the construction of an automatic cost control system.

The automated system of cost control at the service enterprises was constructed. The tools, methods, technologies used to develop the automated system of cost control at the service enterprises and its architecture were described in the thesis.

Keywords: service enterprise, cost control model, cost control methods.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	10
1.1. Економічна сутність та характеристики витрат підприємства сфери послуг.....	10
1.2. Сутність і особливості контролю витрат підприємств у сфері послуг...	15
1.3. Основні тенденції розвитку ринку послуг в Україні.....	25
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ МОДЕЛЮВАННЯ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ.....	36
2.1. Особливості моделювання контролю витрат на підприємстві сфери послуг.....	36
2.2. Концептуальні моделі та механізми контролю витрат підприємства сфери послуг.....	44
2.3. Адаптивна модель контролю витрат підприємства сфери послуг.....	48
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ.....	58
3.1. Інструменти, методи та технології розробки автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг.....	58
3.2. Проектування бази даних для автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг.....	62
3.3. Програмна реалізація автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг.....	69
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТОК А.....	86

Вступ

Сучасний стан розвитку національної економіки, її суб'єктів господарювання вимагає пошуку та удосконалення виробничого процесу підприємств сфери послуг. Враховуючи, що основна діяльність підприємства – отримання прибутку, а витрати – є однією зі складових цього процесу, то проблематика управління витратами виходить на перший план.

Підходи до становлення контролю витрат підприємств сфери послуг та стан сфери загалом свідчать про те, що для організації ефективного контролю традиційних підходів і прийомів не вистачає. Тому виникає нагальна потреба у застосуванні нових інструментів і методів на основі яких буде організовано процес більш якіснішого контролю витрат та забезпечення об'єктивною інформацією керівництва компаній.

Для підвищення ефективності ми пропонуємо використовувати метод моделювання, на основі якого нами була розроблена модель контролю витрат підприємств сфери послуг.

Актуальність. Обґрунтованість та ефективність управлінських рішень на мікро- та макрорівнях значною мірою залежить від результатів оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання. Важливим фактором оцінки виступають витрати підприємства, а без ефективного контролю за ними неможливо правильно оцінити фінансовий стан і, відповідно, приймати правильні управлінські рішення. Ефективне моделювання контролю витрат на будь-якому підприємстві допоможе попередити виникнення фінансової кризи чи знайти шляхи виходу з існуючої кризи за рахунок визначення ефективного контролю витрат підприємства.

Мета статті полягає в дослідженні концептуальних засад контролю витрат на підприємстві сфери послуг і розробка відповідної автоматизованої системи, спрямованої на підвищення ефективності їх контролю.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансами підприємств сфери послуг.

Предмет дослідження: механізми моделювання контролю витрат підприємства сфери послуг.

Завдання дослідження:

1. Дослідити тенденції розвитку та особливості здійснення витрат підприємств сфери послуг;
2. Проаналізувати механізми моделювання контролю витрат підприємств сфери послуг;
3. Розробити автоматизовану систему контролю витрат на підприємстві сфери послуг.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Економічна сутність та характеристики витрат підприємства сфери послуг

Основне завдання будь якого підприємства – отримання прибутку, а витрати – це один з найважливіших складових цього процесу. Тому управління витратами підприємства і виходить на перший план.

Витрати підприємства – це фінансова категорія, що характеризує в грошовій та матеріальних формах оцінку господарської, фінансової та соціальної діяльності.

Мета будь якого підприємства – прибуток, водночас – це основне джерело витрат для розвитку підприємства. Прибуток характеризує ефективність виробництва чи функціонування підприємства, свідчить про примноження або зменшення фінансових ресурсів що є в розпорядженні підприємства.

«Прямий» вплив на розмір прибутку і собівартості продукції пов'язаний із тим, настільки раціонально та економно витрачаються матеріальні ресурси підприємства, адже частина витрат у складі собівартості у підприємства сфери послуг в районі 90%.

У процесі діяльності підприємство проводить велику кількість фінансових операцій і, тим самим, постійно несе фінансові витрати. Витрати можуть бути безпосередньо пов'язані зі здійсненням операції, а можуть мати загальний характер, такі витрати здійснюються для забезпечення функціонування підприємства в цілому.

У сфері послуг визначальним є використання такого виробничого ресурсу, як праця. Тому на перший план виходить рівень кадрового забезпечення підприємства, продуктивність праці та ефективність процесу найму нових співробітників.

Управлінням вважається сукупність взаємопов'язаних дій, визначених на основі певної інформації й направлених на підтримку або поліпшення функціонування об'єкта управління у відповідності до намічених цілей. [1]

На сьогодні в сфері послуг спостерігається ріст конкуренції, що обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства. Прибутковість і процес господарювання підприємства багато в чому залежить від системи управління витратами.

Витрати підприємства на виробництво продукції, виконання робіт та послуг фактично відображають рівень раціонального використання потенціалу та ресурсів підприємства.

У сфері послуг найважливішим завданням – забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Це вимагає вкладення відповідних коштів в організацію процесу обслуговування, навчання персоналу, розвитку нових видів і форм обслуговування, рекламних послуг та інших. Всі ці видатки призводять до росту витрат і, відповідно, до збільшення цін на послуги, що в свою чергу приводить до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Проте, при ефективній моделі управління витрат підприємство може залишати конкурентну ціну і виконувати всі поставлені завдання. Досягнути це можна завдяки детальному аналізу та вивченні всіх факторів що впливають на формування видатків.

Нажаль, більшість підприємств приділяють цьому не достатньої уваги, увесь облік і аналіз зводиться лише до абсолютної суми витрат в поточному періоді, що дає лише загальні уявлення про обсяг витрат, але не дозволяє оцінити їх ефективність та збільшити її.

Основна місія кожного підприємства – отримання прибутку та прийняття грамотних управлінських рішень, що залежить від обґрунтованої класифікації витрат підприємства.

Зважаючи на особливості сфери послуг витрати потребують деталізації залежно від економічної діяльності, можливостей управління ними та розрахунку собівартості і отриманого прибутку.

Витрати підприємства сфери послуг можна поділити на три великі блоки:

- Фінансові витрати
- Операційні витрати
- Інші витрати

Фінансові витрати – це витрати підприємства, що пов’язані зі залученням позичкового капіталу, тобто виплата процентів по кредитній заборгованості та іншим операціям.

До **інших** витрат включають ті, що виникають під час діяльності підприємства, але не пов’язані з виробництвом та реалізацією продукції.

Наприклад:

- Фінансові інвестиції та пов’язані з ними витратами;
- Витрати на курсову різницю;
- Залишкова вартість списаних необоротних активів;
- Інші витрати.

Основною складовою витрат будь якого підприємства є **операційні** витрати (рис. 1). До них водять виробнича собівартість продукції, заробітна плата, адміністративні витрати та багато іншого.



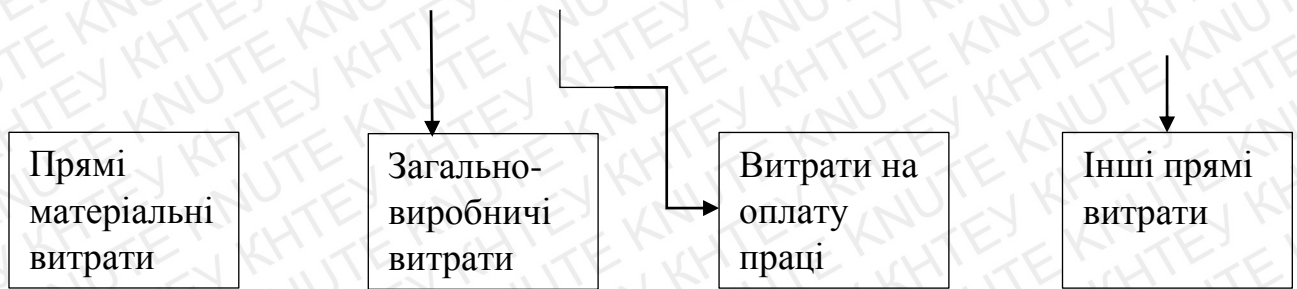


Рис. 1. Структура операційних витрат підприємства.

До складу прямих матеріальних витрат відносять вартість основних матеріалів, комплектуючих виробів, витрат на утримання та закупівлю нової техніки.

Прямі витрати на оплату праці – це оплата праці працівникам, які займаються виконанням робіт та наданням послуг.

Під загальновиробничими витратами розуміють оплату службових відряджень, витрати на страхування працівників та на соціальні заходи.

До складу інших прямих витрат входять плата за оренду земельних та майнових паїв, приміщень, амортизація виробничих засобів та інші.

До **адміністративних** витрат відносять такі загальногосподарські витрати[2]:

- Загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення зборів, представницькі витрати та інші);
- Витрати на службові відрядження та утримання апарату управління підприємства;
- Витрати на утримання основних засобів (ремонт, амортизація, опалення, оренда приміщень, водопостачання, охорона тощо);
- Винагорода за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);
- Витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні тощо);
- Податки, збори та інші передбаченні законодавством обов'язкові платежі (крім податків і зборів, які включають до собівартості послуг);
- Плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків;

- Інші витрати загальногосподарського призначення.

Витрати на збут – це витрати, які виникають при реалізації послуг.

В умовах жорсткої конкуренції у сфері послуг підприємства які прагнуть бути успішними повинні бачити не тільки перспективи своєї компанії, а й володіти максимально повними даними по своїм конкурентам та мати повне розуміння в якому напрямку рухається весь сегмент ринку на якому працює компанія.

У компаній які зазнали крах є певні спільні риси, насамперед це некваліфіковані дії менеджерів, неможливість визначення та прогнозування критичних ситуацій у фінансово-економічній діяльності підприємства, та не вчасне визначення причин, які привели до зниження ефективності діяльності та постійному зниженню прибутків компанії. Формування ефективної та зрозумілої моделі управління витратами один з найважливіших аспектів ведення сучасної фінансової діяльності, яка в першу акцентована на прибуток компанії.

Для цілеспрямованого формування витрат підприємства сфери послуг необхідно виявляти та обґрунтовувати фактори, що впливають на економію ресурсного забезпечення в напрямках їх класифікації, планування, прогнозування, аналізу, обліку тощо[2].

1.2. Сутність і особливості контролю витрат підприємств у сфері послуг

Контроль витрат – це перевірка фактичних показників споживання ресурсів та здійснення витрат у процесі діяльності підприємства їх запланованими (нормативними) значеннями.

До основних завдань контролю витрат належать:

- моніторинг — систематичне відстеження динаміки витрат і факторів, що на неї впливають;
- виявлення відхилень фактичних показників рівня витрат від їх запланованих значень;
- аналіз відхилень, обґрунтування необхідності здійснення регулюючих заходів під час виконання планових завдань, участь в їх розробленні.

Контрольні операції можуть здійснюватися з різною інтенсивністю, за цією ознакою виділяють поточний, періодичний і разовий контроль.

Поточний контроль виконується щоденно, він полягає в постійному вистежуванні коштів на підприємстві. А основним інструментом такого контролю є оперативний облік, що дає можливість своєчасно фіксувати і реагувати на недопустимі витрати.

Періодичний контроль здійснюється зі встановленою періодичністю, яка встановлюється керівником компанії, це може бути тижнева, місячна чи поквартальна перевірка.

Разовий контроль не має визначеної регулярності, а проводиться несподівано для персоналу. Така перевірка зазвичай використовується при

суттєвому погіршенню економічної ситуації на підприємстві, або з метою визначення можливих шляхів збільшення прибутку на даний момент.

У сфері послуг доцільно використовувати всі вище перераховані види, однак обов'язковим для виконання є поточний контроль, без якого ефективно функціонувати підприємств даного типу неможливе.

Сучасна система бухгалтерського обліку повинна активно сприяти успішному забезпеченню реального використання ринкових інструментів і ґрунтуватися на ефективній системі управління витратами, єдиному підході до вирішення обліково-економічних завдань незалежно від рівня управління, можливості здійснення управління непрямыми витратами на різних стадіях виробничого циклу, застосування ефективних методів розподілу.

На підприємствах сфери послуг поряд з витратами технологічного характеру, значну частину становлять витрати, пов'язані з виконанням загальнопромислових загальногосподарських функцій – організацією, обслуговуванням виробництва і управління. Питома вага непрямих витрат у собівартості побутових послуг коливається в залежності від видів наданих послуг від 6 до 17 %. Тому економічно обґрунтована методика обліку і розподілу цих витрат набуває великого значення в обліку витрат виробництва.

При обґрунтуванні витрат необхідно враховувати основні принципи:

- витрати не повинні перевищувати прибуток, тобто бути економічно обґрунтованими;
- оптимізація витрат передбачає мінімально допустимого обсягу, який би приносив максимально можливий дохід і задовольняв всі основні потреби покупців;
- постійні витрати плануються і оптимізуються по сумі, вони забезпечують основні умови функціонування підприємства;
- змінні витрати плануються і оптимізуються за рівнем (відношення суми умовно-змінних витрат до виручки або обсягу виробництва), що передбачає

обґрунтування найбільш ефективної частки витрат у виручці (обсяг виробництва);

Для підприємств сфери послуг, на думку економістів, оптимальне співвідношення постійних і змінних витрат не більше ніж 2:1. Для більшої ефективності і підвищення обсягу і якості реалізованої продукції і послуг слід стримитися до росту частки змінних витрат, адже саме вони носять стимулюючий характер для підприємства.

Загальну систему контролю на підприємствах сфери послуг доцільно розуміти як комунікаційну мережу управлінського обліку, що забезпечує ефективність прийнятих на підприємстві рішень, та їх реалізацію на практиці.

Внутрішній управлінський контроль у сфері послуг об'єднує методи і способи, які допомагають плануванню та організації господарської діяльності підприємства взагалі та структурних підрозділів зокрема і створюють основу правильних дій в майбутньому.

Внутрішній управлінський контроль зосереджує свою увагу на таких організаційних елементах підприємства як: відділи, служби, ділянки, приймальні пункти, що приймають участь у реалізації стратегії для досягнення встановлених цілей. Внутрішній контроль для підприємства сфери послуг це, в першу чергу, інструмент впливу на працівників підприємства метою якого є ріст ефективності праці та виконання обраного напрямку дій.

Контролювання – функція управління, яка полягає у визначенні виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації [23].

З точки зору процесу управління витратами контролювання передбачає оцінювання та аналіз якості роботи фахівців та підрозділів за виконання прийнятих планів щодо рівня, обсягу та структури витрат.

В процесі управління витратами необхідно враховувати також внутрішні чинники:

- Швидкість обертання оборотних коштів підприємства;

- Якість технологій, що використовуються підприємством при наданні послуг;
- Ефективність праці працівників;
- Рівень організації і культури обслуговування споживачів;
- Різну витратоємність послуг і робіт.

Для ефективного контролю кошторису підприємства сфери послуг слід проводити регулярну перевірку поточної роботи підлеглих, їх ефективність, та регулювати витрати на основі фактичних результатів за останній період роботи підприємства чи окремого підрозділу.

Для більшої ефективності слід разом з механічним контролем використовувати елементи зворотного зв'язку. Такий зв'язок ґрунтується на контролі витрат шляхом зіставлення фактичних даних з плановими і коригування останніх у випадку виявлення відхилень.

Характер системи внутрішнього контролю залежить від зовнішнього середовища.

Замовники, постачальники, конкуренти, суспільство, державні органи постійно співпрацюючи з підприємством, впливають не лише на інформаційну систему, орієнтовану на зовнішніх користувачів, але впливають і на побудову системи внутрішнього контролю. При цьому здійснення щоденного поточного контролю менеджером нижчої ланки управління неможливе без деталізованої аналітичної інформації на основі нормування, яка формується в результаті управлінського обліку за центрами відповідальності.

Система управління витратами підприємства сфери послуг має базуватися на наступних принципах:

- Планування витрат на основі норм, що забезпечує виконання поставлених завдань;
- Документування всіх витрат, з зазначенням цілі і типу всіх витрат;
- Оперативне виявлення всіх відхилень від норми для швидкої і ефективної реакції на ліквідацію переplat.

Управління витратами в сфері послуг відрізняється від традиційних методів сильним впливом на формування собівартості послуг та потребує високої оперативності інформації.

Слід зауважити, навіть при чіткому встановленню і дотриманню стандартів витрат, їх чітких обмежень по кожному пункту не звільняє підприємство від контролю витрат через високу динамічність ринку і, відповідно, постійної зміни номенклатури витрат і їх об'ємів.

Встановлення нормативних витрат на послугу передбачає підсумовування нормативних витрати на матеріали і працю, накладних витрат. Для підприємств сфери послуг доцільно застосовувати два підходи до визначення нормативних витрат:

1. Аналіз фактичного використання матеріалів і праці;
2. Встановлення розрахункових норм на основі технічного аналізу.

Використання першого підходу дозволяє закласти відхилення минулого періоду в норми на майбутній період. Другий підхід до визначення нормативних витрат забезпечує ефективність надання послуг, оскільки дозволяє точніше виявляти відхилення, аналізувати та впливати на них.

Для більшої ефективності норми витрат слід групувати по наступним пунктам:

- Основні норми витрат — постійні норми, що залишаються незмінними впродовж тривалого періоду. В умовах зміни обсягів надання послуг, технологій та цін, основні норми не відбиватимуть поточних запланованих витрат і тому стають непридатними для управління витратами та мають обмежене застосування;
- Ідеальні норми витрат — мінімальні витрати для діяльності в ідеальних умовах господарювання. На практиці ідеальні норми рідко вважаються досяжними, але можуть бути корисні менеджерам в процесі мотивації до зниження витрат;
- Поточні норми витрат — досяжні витрати на певний відрізок часу, які забезпечують заплановану ефективність діяльності. Такі норми є цілями,

які можуть бути реально досягнуті в умовах ефективної діяльності та слугують базою порівняння фактичних і нормативних витрат.

Нормування витрат слід проводити після кожного періоду перевірок витрат підприємства і залишати їх не змінними у разі відсутності значних відхилень від реальних даних. Чим частіше підприємства міняють асортимент продукції, послуг або удосконалюють технологію, тим частіше їм доводиться розробляти або переглядати норми, оскільки це безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу.

Завданням обліку витрат у сфері послуг є інформування керівництва підприємства і його підрозділів про відхилення від норм (стандартів).

Функція аналізу як складова процесу управління витратами створює інформаційне поле витрат, всебічну оцінку досягнутих результатів, оптимізацію та обґрунтування управлінських рішень щодо подальшої раціоналізації витрат на основі принципів системного, комплексного і кібернетичного підходів [4].

Економічний аналіз витрат підприємств сфери послуг доцільно проводити за такими напрямками:

- узагальнюючий аналіз показників витрат підприємства; аналіз граничного рівня витрат;
- аналіз кошторису витрат на надання послуг; аналіз прямих і накладних витрат;
- аналіз витрат операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; аналіз собівартості послуг за центрами формування витрат і центрами відповідальності;
- аналіз кінцевих фінансових результатів зміни витрат підприємства [5].

Найважливішими показниками, за допомогою яких можна управляти витратами підприємств сфери послуг, повинні стати такі відносні показники, як витратоємність і витратовіддача.

Витратоємність характеризує долю витрат в кожній гривні виручки, що отримана за надання послуги чи виконання роботи. Зазначений показник є

ефективним аналітичним інструментом для оцінки рівня витрат в цілому по підприємству, його структурним підрозділам, окремим видам робіт і послуг.

Витратовіддача є оберненим показником і характеризує обсяг виручки, що припадає на кожну гривню витрачених засобів, тобто свідчить про результативність поточних витрат.

Критерієм економічності поточних витрат підприємства виступає мінімізація рівня витратоємності його діяльності. Низький рівень витратоємності дозволяє підприємству отримувати конкурентні переваги на ринку, вільніше здійснювати свою цінову політику і за інших рівних умов досягати вищих розмірів прибутку.

Проте зниження рівня витрат на одну гривню виручки не є самоціллю підприємства сфери послуг, а завжди повинно чітко кореспондувати з якістю послуг, що надаються, і відповідним рівнем обслуговування клієнтів.

Забезпечення стабільної діяльності підприємств сфери послуг потребує не лише мінімізації витрат, а й досягненні такого рівня, за яким вони приймаються споживачами через прийнятний рівень цін та приносять відповідний прибуток сервісним підприємствам.

З метою удосконалення управління витратами доцільно проводити їх класифікацію, що дозволяє встановити природу та особливості формування та розподілу за визначеними об'єктами управління. Ефективність процесу управління витратами істотно зростає при забезпеченні якісного управлінського обліку. На підприємствах сфери послуг доцільно організувати такий облік на рівні окремих елементів і статей витрат, в розрізі окремих груп і видів послуг. Використання фактичних даних у сфері сервісу в зіставленні з нормативними дозволяє посилити управлінський вплив на процес формування собівартості і підвищити результативність системи контролю за витратами.

Одночасно з функціями поточного регулювання за допомогою контролю витрат необхідно створювати інформаційну базу для оцінки роботи окремих підрозділів і працівників. На підставі такої бази вибудовується система

мотивації персоналу і розробляються комплексні заходи щодо вдосконалення механізму формування витрат підприємства.

Оцінювання діяльності підрозділів (центрів витрат) здійснюється за допомогою трьох основних показників:

1. Витрати на одиницю продукції – цей показник у формі собівартості одиниці продукції об'єктивно відображає динаміку витрат, співвідношення їх планової і фактичної величини.
2. Витрати на одиницю виміру продукції (одну гривню або одну нормо-годину).
3. Абсолютні показники витрат на основі кошторису.

Останній метод набув найбільшої популярності серед підприємств сфери послуг, через свою простоту, прозорість та універсальність. Однак застосовуючи лише його не можливо оцінити вклад кожного працівника в досягнутий результат, тому для ефективного оцінювання слід одночасно застосовувати всі методи оцінювання, що дозволяє отримати повну картину.

Залежно від причин відхилення у запланованих показниках витрат поділяють на дві групи:

- відхилення у зв'язку з плануванням (помилки та прорахунки під час складання кошторисів);
- відхилення, що виникають у процесі виконання кошторису.

Безпосередньо контроль та оцінювання діяльності підрозділу-центру витрат виконується через складання звіту про витрати, який містить дані стосовно планових і фактичних витрат за звітний період, відхилень від кошторисних значень, що має доповнюватися поясненнями причин виявлених відхилень, а інколи — відомостями про вжиті заходи для запобігання подібних відхилень у майбутньому.

Систему контролю та оцінювання роботи підрозділів можна зобразити наступною схемою що зображена на рис.2.



Рис 2. Систему контролю та оцінювання роботи підрозділів підприємства сфери послуг

У сучасних умовах перетворення в економічному середовищі виробничих систем відбуваються під впливом зміни сутнісного змісту основних чинників виробництва, їх переорієнтації на ринкові відносини, широкого діапазону умов виробничої діяльності, що визначають характер використання природних

трудо­вих і ма­те­рі­аль­них ре­сурсів. Вра­ховуючи той мо­мент, що в на­ш час за­без­пе­чен­ня е­ко­но­міч­но­го з­ро­ст­ан­ня або під­ви­щен­ня е­фек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня ви­роб­ничих по­тен­ці­алів, яке мо­жли­ве ли­ше за ра­ху­нок за­лу­чен­ня до­дат­ко­вих ма­те­рі­аль­них, при­род­них і тру­до­вих ре­сурсів, об­ме­же­не, осо­бли­вою ак­ту­аль­ністю по­зна­че­на роз­роб­ка від­по­від­ної ме­то­до­ло­гії їх е­фек­тив­но­го ви­ко­ри­стан­ня за до­по­мо­гою е­ко­но­міч­них ва­же­лів і ме­то­дів. Не­об­хід­ність по­си­лен­ня ро­лі е­ко­но­міч­них ва­же­лів впли­ву на ха­рак­тер ви­ко­ри­стан­ня ос­но­в­них чин­ни­ків ви­роб­ни­цтва по­яс­ню­є­ть­ся та­кож на­яв­ністю ба­гать­ох під­при­ємств, де ви­со­кий рів­ень ви­трат ви­роб­ни­цтва не до­зво­ляє кон­ку­ру­ва­ти з ін­ши­ми ви­роб­ни­ка­ми про­дукції.

У та­ких умо­вах пе­ред украї­нсь­ки­ми під­при­єм­ства­ми усе го­стрі­ше по­стає про­бле­ма е­фек­тив­но­го управ­лін­ня ви­т­ра­та­ми, бо пер­спек­ти­ви роз­ви­тку під­при­ємства по­чи­на­ють ба­гато в чо­му за­ле­жати від по­вод­жен­ня ви­трат, ступеня їх ке­ро­ваності. Умін­ня в пе­рі­оди по­гір­шен­ня кон'юнк­ту­ри пла­но­вано й ра­ці­о­наль­но скорочу­вати ви­т­ра­ти під­ви­щує шан­си на ви­жи­ван­ня. З ін­шо­го бо­ку, при спри­ят­ли­вих е­ко­но­міч­них умо­вах стає важ­ли­вою за­да­ча оп­ти­маль­но­го роз­по­ді­лу ре­сурсів між по­точ­ною та ін­ве­сти­цій­ною діяль­ністю. Усе це мо­жли­во ро­бити то­ді, ко­ли на під­при­ємстві впро­ва­д­же­на про­ду­ма­на си­сте­ма управ­лін­ня ви­т­ра­та­ми.

1.3. Основні тенденції розвитку ринку послуг в Україні

Ринок послуг – сукупність динамічних у часі і локалізованих у просторі соціально-економічних відносин, що формуються і реалізуються у процесі задоволення платоспроможного попиту реальних і потенційних споживачів пропозицією послуг, забезпечують пропорційність їх відтворення [4].

У більшості високорозвинених країнах швидких ріст і розвиток ринку послуг відбувся у другій половині ХХ століття, і був викликаний цілою низькою причин. По перше – досягнення високого рівня життя населення, що привело до зростання потреб і пропозиції товарів, що призводить до великого зростання попиту на послуги.

Головними передумовами формування ринку послуг є зрілість економіки і високий рівень життя населення. З насиченням ринку товарами та з ускладнення виробництва споживчий попит перетворюється на попит на послуги.

Оптимальне функціонування ринку послуг забезпечується в процесі досягнення структурної, регіональної збалансованості попиту і пропозиції, формуванню насиченого ринку фінансових, будівельних послуг, торгово-посередницьких, житлово-комунальних, побутових, туристичних послуг, а також послуг інтелектуальної праці та інші. Усі ці територіальні ринки об'єднуються в національний і міжнародний ринок послуг. Механізм саморегулювання ринку послуг як частини господарського механізму ґрунтується на комплексі тактичних і стратегічних цілей, пропорцій, темпів та інших параметрів, закладених у загальнодержавні концепції (програми)

розвитку сфери обслуговування населення і відображається у бізнес-плані кожного підприємства [4].

Нажаль, Україна далека від ідеальних умов розвитку сфери послуг, однак, на сьогоднішній момент – це одна з найперспективніших галузей економіки України, що швидко розвивається. В Україні ринок послуг формувався в умовах централізованої, планової економіки і тривалий час фінансувався державою. При цьому ринок послуг у плановій економіці не був на перших ролях і фінансувався по залишковому принципу, тому рівень заробітної плати та, відповідно, рівень працівників залишався не високим.

Зі здобуттям незалежності Україну отримала сформований ринок послуг, який був повністю монополізований державою, а основну роль в ньому відігравали спеціалізовані державні підприємства. При цьому ринок послуг був розвинутий тільки у великих містах, а в інших населених пунктах залишався на дуже низькому рівні.

З формуванням ринкової економіки розпочався активний розвиток і ринку послуг, однак важкі економічні умови гальмували цей процес і тільки в середині 2-тисячних років малі підприємства приватної власності, які є основою ринку послуг у розвинутих країнах, почав поступово переважати підприємства державної чи комунальної власності.

У світовій економіці роль ринку послуг постійно зростає, саме розвитком даного ринку характеризуються всі розвинуті країни. В Україні ринок послуг все ще слабо розвинутий, але дуже перспективний, що привертає увагу до нього як учених так і інвесторів.

Український ринок послуг має певну специфіку, що сильно відрізняє Україну від ринків послуг розвинутих країн світу. В першу чергу – основну роль в Україні відіграють великі мережі салонів, ресторанів чи туристичних агентств, а не окремі невеличкі підприємства на яких базується ринок у розвинутих країнах. Це пов'язано з важкими фінансовими умовами і частими економічними кризами при яких вижити можуть тільки ті компанії, що мають запас як фінансової так і інвестиційної міцності.

Як зазначають науковці, вітчизняний ринок послуг складається з чотирьох сфер, а саме [3]:

- Комунально-побутового обслуговування (житлово-комунальний ринок, ринок громадського харчування, ринок побутових послуг, тощо);
- Зберігання та відновлення здоров'я (ринок послуг охорони здоров'я, ринок послуг у галузі фізкультури та спорту, тощо);
- Ринок культурно-просвітньої сфери (ринок послуг освіти, ринок послуг культурного обслуговування, ринок послуг засобів масової інформації, тощо);
- Ринок сфери управління, регулювання та обміну (ринок послуг у галузі управління, фінансово-кредитний і страховий ринок, ринок послуг з охорони громадського порядку, тощо).

Основна складність аналізу ринку послуг пов'язана з багатогранністю видів послуг, відсутністю єдиних стандартів поділу послуг за різними складовими економічної діяльності. Ринок послуг складається з окремих ринків, кожен з яких функціонує і розвивається окремо, і має певні особливості.

Ринок послуг існує в єдності з товарним ринком і є одним з його різновидів. Поряд з тим він має низку специфічних рис, які зумовлюють особливий підхід до підприємницької діяльності на цьому ринку [4].

До головних відмінностей ринку послуг належать [4]:

- 1) висока динаміка ринкових процесів, пов'язана з динамікою попиту та пропозиції на послуги;
- 2) локальний характер, зумовлений локальністю обслуговування сервісного підприємства;
- 3) висока швидкість обороту коштів, що є наслідком короткого виробничого циклу у сфері послуг;
- 4) висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури, зумовлена особливостями самих послуг;
- 5) специфіка організації виробництва послуг - це мобільні малі та середні підприємства;

- б) специфіка процесу надання послуги - обумовлена особистим контактом із споживачем;
- 7) високий рівень диференціації послуг, який виходить з персоніфікації та індивідуалізації попиту.

Ринок послуг тісно пов'язаний з територіальним розміщенням населення, його розселенням, існують два типи розселення: компактне та дисперсне, відповідно до них виокремлюють два типи ринку послуг з відповідними назвами. Вони відрізняються географічним сегментуванням, таким чином, територіальне сегментування на ринку послуг відіграє ключове значення.

В умовах компактного ринку послуг здійснюється у межах району, міста чи групи сіл. Товарна політика формується на основі попиту на послуги, що характерні для даного регіону.

В умовах компактного ринку виявляється дія закону Рейлі, згідно з яким зі збільшенням кількості мешканців міста збільшується кількість сторонніх споживачів, які мешкають в іншому місці. Закон Рейлі пояснює це явище як «розподіл купівельної сили, що виходить за межі населеного пункту». Існування цього фактору є ще одним фактором, що сприяє розташуванню підприємства послуг в населених пунктах з високою концентрацією населення [4].

Дисперсний ринок орієнтується на особливі форми надання послуг. Пропозиції розробляються на основі «виїзних послуг», які надаються споживачеві у певний період часу. Такі послуги дозволяють забезпечити головні потреби населення в даний час, наприклад, попит на послуги культури можна забезпечити шляхом виставок чи виступів окремих культурних діячів.

На сьогоднішній день в Україні розвиток ринку послуг характеризується наступними особливостями:

- 1) динамічний розвиток за наявності великих резервів щодо розширення його видової структури, нарощування обсягів реалізації послуг;

2) ефективне функціонування в його структурі малих господарських утворень;

3) досягнення підприємствами колективної форми власності найкращих показників діяльності за обсягами, видовою структурою;

4) залежність розвитку малого підприємництва на ринку послуг від нагальної уваги, фінансової підтримки держави. Однак проблеми економічного розвитку, наповнення державного і місцевих бюджетів унеможливають оптимальну його фінансову підтримку.

При переходу з планової на ринкову економіку суттєво змінились і пріоритети ринку послуг, так, наприклад, ринок послуг ремонтних майстерень зазнає великих збитків, а при плановій економіці був один з найуспішніших в Україні. Останнім часом виробники збільшили гарантійний термін на свої товари до 2-3 років, а після закінчення цього періоду споживачі зазвичай йдуть купувати нові прилади, а не ремонтувати застарілі.

Ресторанний ринок України якнайкраще характеризує ринок послуг. Це один з найбільш розвинутих ринків в Україні, при цьому він відображає основні тенденції розвитку сфери послуг. В періоди економічних зростань ресторанний ринок щороку зростає на 20-30% за рахунок закладів нижчого і середнього цінових сегментів, однак під час кризи більшість не дорогих закладів закриваються, а працювати продовжують лише ті, що входять до великих ресторанних мереж і груп, що мають резерви для підтримки життєдіяльності малоприбуткових проєктів. Крім того, найменше вплив кризи на собі відчувають приміські ресторани великих міст, які не зважаючи на високу конкуренцію процвітають. В передмістях великих міст відкриваються ресторани високого та середнього рівня, які мають стабільні ціни і завжди забезпеченні високим попитом, що дозволяє отримувати прибуток в будь які часи.

Також процвітають заклади, які орієнтовані на клієнта, а не на високий прибуток, але таких проектів часка дуже не висока, тому в Україні основну роль на ресторанному ринку відіграють великі ресторанны мережі, які зайняли близько 90% всього ринку, а невеличкі, але виняткові заклади є великою рідкістю.

Не менш залежними від фінансової ситуації в країні і, відповідно, платоспроможності населення є й інші підрозділи сфери послуг. Наприклад, ринок салонів краси на пряму залежить від фінансових можливостей громадян, адже при зменшенні власного бюджету люди в першу чергу починають економити на собі, що суттєво зменшує кількість відвідувачів. Ті ж хто продовжує відвідувати такі заклади ретельно підбирають послуги і приділяють велику увагу ціновим показникам.

В такому ж стані розвивається і ринок страхування, особливо ринок корпоративного страхування. Під час періодів економічних спадів страховики починають суттєво знижувати вартість своїх полісів щоб утримати підприємства, які продовжують страхувати своїх працівників. Звичайні ж громадяни також вибирають більш дешевші варіанти страхових полісів, що приводить до суттєвого зниження прибутку страховиків. За таких умов по завершенню кризового періоду на ринку залишаються лише великі страхові мережі, а всі невеличкі підприємства перестають функціонувати через не достатній фінансовий запас. Звичайно, в періоди економічного зростання невеличкі підприємства починають відроджуватися, але вони попадають у монополізований ринок, де процвітають великі мережі, що змогли пережити кризу. Саме тому найбільші ринки сфери послуг в Україні характеризуються монополізацією великих мереж, де невеличким підприємствам дуже складно знайти своє місце і закріпитись на вибраному ринку.

Один з найбільш стабільних ринків – телекомунікаційний ринок. Це один з найперспективніших і зростаючих напрямків зв'язку не тільки в Україні, а й у всьому світі. Україна знаходиться на шляху швидкого розвитку, який, втім, орієнтований на досягнення рівня розвитку зв'язку розвинутих країн світу і ріст

у рівноправних партнерів для них. Даний ринок характеризується високим рівнем важливості для споживачів, адже й у випадку значного зростання цін, наприклад, на мобільний зв'язок, люди не перестануть ним користуватися, а просто почнуть оплачувати послуги за новими тарифами. При цьому ринок достатньо дорогий для підприємців, тому майже на всій території країни представлений всього декількома національними компаніями, що й ведуть боротьбу між собою за кожного клієнта. Оскільки ринок телекомунікацій надзвичайно швидко розвивається, всі його учасники розвивають перспективні і конкурентоспроможні послуги, для утримання власних клієнтів і переманюванні у конкурентів нових.

Основні тенденції розвитку зводяться до розвитку наступних систем [4]:

- Мобільного банкінгу – послуга, що дозволяє абонентам мобільного зв'язку за допомогою мобільного телефону користуватися усіма або деякими можливостями свого банківського рахунку;
- Передача і розподіл контенту – розвиток мобільного контенту для росту прибутковості мереж;
- Мобільний інтернет;
- Мобільне телебачення.

Однак, найперспективнішим ринком сучасного ринку послуг в Україні є туристичний бізнес. Україна відзначається великою культурною спадщиною та значним природнім різнобарв'ям, але туризм все ще не набув важливого становище і є порівняно не заповнений і відкритий для нових підприємств.

Туристичний ринок тісно пов'язаний з готельною інфраструктурою, що дає більше 50% доходу від туризму. На сьогодні готельний ринок в Україні розвивається в двох напрямках – великі готелі у складі готельних мереж і малі готельні мережі сімейного типу. Обидва напрямки є дуже перспективними і займають свою нішу на ринку.

На сьогодні в Україні існує готельний дефіцит, що підвищує інтерес до цього ринку з боку великих готельних мереж і створює великі перспективи для подальшого розвитку. А високий туристичний інтерес і можливість розвитку

туристичного бізнесу в Україні можуть привести до швидкого розвитку готельного ринку і вивести його на новий рівень.

Ринок реклами в Україні досить розвинутий і продовжує розвиватися слідуючи світовим тенденціям. Саме постійні фінансові кризи і акуратний підхід до статей витрат більшості великих компаній провокує рекламні агенції на пошук і впровадження нових технологій просування реклами, що дозволяє утримувати клієнтів і надавати їм більш ефективні послуги.

На сьогодні ринок реклами поступово рухається від технологій «нав'язливої реклами» до реклами що орієнтується на цільову аудиторію. Дедалі частіше рекламисти розміщують рекламу у несподіваних формах і місцях, що визиває високий інтерес споживачів і зменшують вартість самих послуг завдяки ефективному розміщенню.

Великий ріст демонструє ринок реклами в інтернеті, завдяки великому поширенню і великій кількості популярних інтернет платформ, реклама в інтернеті набуває все більшої популярності. Крім того вартість такої реклами суттєво нижча за традиційні методи. На даний момент такий вид послуг пропонують лише не велика кількість рекламних агентств, але з урахуванням високого попиту на такий вид реклами пропозиція буде зростати.

На думку експертів, ринок реклами один з найперспективніших у сфері послуг через свої перспективи і великі можливості для росту на ринку не традиційних рекламних технологій.

Найкращий стан на сьогоднішній день у ринку послуг автозаправок України. Перспективи у цього ринку є, причому не тільки за рахунок будівництва нових АЗС, але і за рахунок реконструкції і переобладнання старих об'єктів. Експерти говорять про подальшу концентрацію бізнесу в руках великих мереж, хоча повне розділення ринку серед них навряд чи відбудеться, оскільки невелика кількість успішних власників АЗС залишиться у великих

містах, а в нинішній ситуації чекати швидкого приходу мереж в маленькі населені пункти не доводиться.

Окремо варто сказати про такий вид заправок, як "дзобери" - це незалежні АЗС, які діють на основі франчайзингових схем: власники АЗС зобов'язуються продавати тільки нафтопродукти компанії-постачальника і працювати під його торговою маркою. Раніше така форма роботи процвітала, і багато разів збільшувала актив заправок для великих мереж. Дзобери отримували лояльні оптові ціни і стабільний ресурс палива, але взамін деякі з них, як говорять представники великих мереж, підривали імідж бренду, продаючи неякісне паливо "зі сторони".

Тому від франчайзингових схем відмовилася значна кількість провідних нафтових компаній. Правда демонстративна відмова від таких схем багатьма конкурентами розглядається лише як PR-хід. Вважається, що в умовах фінансової кризи дзобери знову отримають шанси [4].

Останніми роками значно розширився контингент населення, який є потенційним споживачем соціальних послуг за рахунок появи нових форм соціального благополуччя. Однак сучасний рівень розвитку системи соціальних послуг, якість та види послуг, їх доступність для населення значно відстають від потреби людей. Тому можна сказати, що надання соціальних послуг є перспективним і водночас зникаючим видом послуг.

Неефективність системи соціальних послуг, зокрема, засвідчує її надмірна централізація, тенденція до концентрації послуг в стаціонарних установах, відсутність стандартів якості послуг, нераціональна система фінансування. На думку Мінпраці, навіть в умовах подальшого нарощування обсягів фінансування цієї системи, однак при збереженні нинішніх підходів до управління нею, неможливо досягти головної мети - запропонувати людям справді якісні послуги, орієнтовані на їхні реальні потреби.

Нині назріла необхідність у глибоких структурних перетвореннях, впровадженні нової системи соціальних послуг - європейського зразка, яка, зокрема, передбачає поступове звільнення держави від функцій

безпосереднього надавання соціальних послуг та передачу їх недержавним організаціям. Водночас за державою мають бути закріплені функції фінансування та контролю за використанням коштів.

Відносно обмеженою є частка України і в міжнародній торгівлі послугами. Відношення між експортом та імпортом послуг України складає 64,47 % до 35,53 %. Водночас, у країні є потенціал для розвитку міжнародної торгівлі послугами. Так, розвиток науки, технологій і висококваліфікована робоча сила є необхідними передумовами для динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, електронної і мобільної торгівлі, які базуються на основі глобальної мережі Інтернет, що може відіграти роль "локомотиву розвитку", тобто простимулювати розвиток всієї національної економіки, забезпечити міцні конкурентні переваги на світових ринках. Слід також використати вигідне гео економічне положення країни для розвитку транспортної інфраструктури та туризму [4].

Зважаючи на все вище сказане слід зауважити, що розвиток експорту послуг України має стійку тенденцію до зростання не тільки в абсолютному вимірі, а й у відносних показниках. В економіці України вже набули розвитку деякі види послуг, такі як транспорт, торгівля, туризм, страхові, фінансові, ділові, послуги з ремонту.

Слід також зауважити, що значним поштовхом для розвитку ринку послуг в Україні слугувало футбольний турнір Євро-2012, однак після подій 2014 року розвиток призупинився, але разом з поступовим виходом країни з економічної і соціальної кризи ринок послуг відновлює ріст навіть більшими темпами ніж стандартні ринки для України поступово стаючи одним з локомотивів розвитку Української економіки. Однак для більш швидкого і ефективного розвитку ринок потребує залучення додаткових інвестицій, в т.ч. іноземних. Залучення іноземного капіталу забезпечить не тільки надходження необхідних фінансових ресурсів, але й передових, технічно ефективних методів реалізації послуг, що сприятиме підвищенню їх якості, доступності, культури

обслуговування та в кінцевому рахунку - підвищить конкурентоспроможність вітчизняних виробників послуг та значно зміцнить позиції України в міжнародному обміні послугами.

Висновки до розділу 1.

Забезпечення стабільної діяльності підприємств сфери послуг потребує не лише мінімізації витрат, а й досягненні такого рівня, за яким вони сприймаються споживачами через прийнятний рівень цін та приносять відповідний прибуток сервісним підприємствам.

З метою удосконалення управління витратами доцільно проводити їх класифікацію, що дозволяє встановити природу та особливості формування та розподілу за визначеними об'єктами управління. Ефективність процесу управління витратами істотно зростає при забезпеченні якісного управлінського обліку. На підприємствах сфери послуг доцільно організувати такий облік на рівні окремих елементів і статей витрат, в розрізі окремих груп і видів послуг.

Використання фактичних даних у сфері сервісу в зіставленні з нормативними дозволяє посилити управлінський вплив на процес формування собівартості і підвищити результативність системи контролю за витратами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ МОДЕЛЮВАННЯ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Особливості моделювання контролю витрат на підприємстві сфери послуг

У сучасних умовах ведення господарської діяльності перед підприємствами сфери послуг все гостріше постає питання розробки ефективної та надійної системи контролю їх витрат.

Схематично процес моделювання можна подати у такому вигляді (рис. 1):

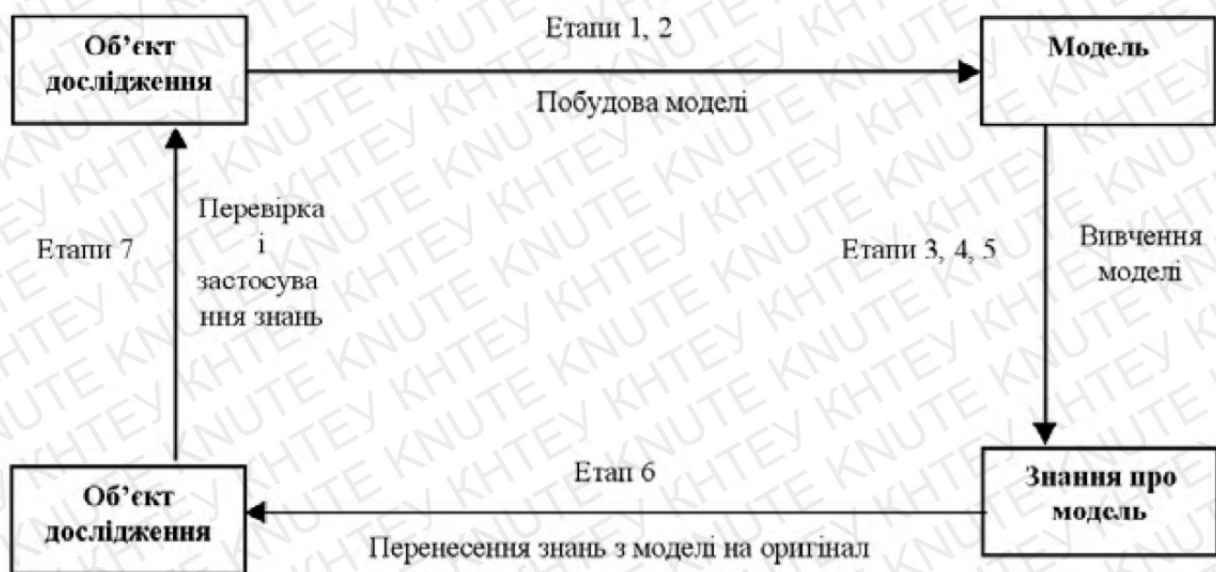


Рис. 3. Сутність процесу моделювання [15, с. 194]

Концептуальну модель побудови системи контролю витрат підприємства наводить О. Акентьєва. За її моделлю система складається з [17]:

- a) Місії;
- b) Мети;
- c) Об'єкта;
- d) Постулатів, принципів та правил;
- e) Структури;
- f) Організації технології;
- g) Організації управління.

Контроль витрат підприємства сфери послуг повинно розглядатися як комплексна функціональна система, що передбачає розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства [9].

Підготовка кожного управлінського рішення в сфері контролю витрат, вибору напрямків та форм регулювання їх рівня повинні враховувати альтернативні можливості дій та забезпечувати варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень. При цьому, якими б ефективними не здавалися ті або інші проекти рішень в області контролю витрат, вони не повинні вступати в протиріччя з головними цілями діяльності підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, оскільки це підриватиме економічну основу ефективного використання ресурсів в майбутньому періоді [10].

Управлінські рішення в сфері контролю витрат реалізуються через сукупність заходів цілеспрямованого впливу на величину та структуру витрат.

Таким чином, процес контролю витрат підприємств сфери послуг можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних та цілеспрямованих заходів, які мають на меті раціоналізацію розміру та структури витрат. За допомогою такого підходу до трактування даного поняття можна чітко встановити складові процесу контролю витрат та взаємозв'язки між ними, іншими словами побудувати механізм контролю витрат підприємства сфери послуг.

Взагалі процес контролю підприємством спрямований на досягнення певної мети, яка визначає місію його існування. Процес контролю витрат в короткостроковій перспективі має на меті підтримку величини та рівня даних витрат на певному рівні з подальшим їх скороченням, а в довгостроковій перспективі метою є оптимізація витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальна мета контролю витрат – підвищення ефективності контролю витрат на основі розробки стратегічних напрямків оптимізації їх рівня, обсягу та структури та безперервного пошуку напрямків зниження цих витрат для забезпечення оптимального співвідношення «витрати-прибуток».

Для досягнення зазначеної мети підприємству необхідно виконати ряд важливих завдань, до яких відносяться [11]:

1. визначення індикаторів системи контролю витрат підприємства, тобто системи аналітичних показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність існуючої на підприємстві системи контролю;
2. налагодження системи пошуку, обробки та передачі інформації про величину витрат, час та місце їх виникнення;
3. здійснення постійного контролю за ходом господарської діяльності підприємства та контролювання здійснення витрат;
4. виявлення тенденцій до зміни рівня, обсягу та структури витрат;
5. визначення напрямків контролю витрат підприємства, тобто перелік заходів, за допомогою яких можна раціоналізувати розмір та структуру витрат;
6. визначення параметрів контролю витрат, тобто сукупності показників, зміна яких впливає на розмір та структуру витрат. До таких параметрів належать зовнішні (стан ринку, який визначає рівень витрат на оплату послуг сторонніх організацій; кон'юнктура ринку, сприятливий стан якої веде до зниження витрат; стан економіки країни в цілому, який визначає загальну результативність діяльності суб'єктів господарювання) та внутрішні (обсяг товарообороту, збільшення якого веде до зменшення умовно-постійних витрат; структура капіталу підприємства, яка обумовлює виникнення витрат, пов'язаних зі сплатою вартості залученого капіталу; умови товаропостачання та збуту продукції тощо). Знання параметрів, що впливає на розмір і структуру витрат, дасть змогу визначити резерви їх зниження, що є складовим елементом системи управління даними витратами на підприємстві;
7. визначення інструментів контролю витрат, за допомогою яких менеджери зможуть довести значення внутрішніх параметрів управління до бажаного рівня;

8. визначення методів та моделей контролю, застосування яких дасть змогу оптимізувати величину та структуру витрат;
9. визначити та оцінити критерії ефективності контролю витрат, зміна значень яких у кінцевому результаті становить мету контролю витрат підприємства;
10. визначення резервів оптимізації витрат.

Виконання завдань для досягнення мети контролю витрат на підприємстві сфери послуг здійснюються з використанням принципів контролю, тобто сукупності правил, положень і норм, що спрямовані на оптимізацію витрат підприємства. Аналіз джерел [11, 12] дозволив виділити наступні принципи контролю витрат підприємства сфери послуг:

- принцип орієнтованості на стратегічні цілі розвитку підприємства;
- принцип системності, який передбачає побудову стратегічного і тактичного планування, облік і контроль витрат, оцінку роботи персоналу як цілісну систему планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством високих результатів господарювання;
- принцип інтегрованості із загальною системою управління підприємством;
- принцип варіативності підходів до розробки конкретних управлінських рішень;
- принцип недопущення та усунення зайвих витрат;
- принцип безперервності – передбачає постійний пошук, передачу, нагромадження, оброблення та аналіз інформації щодо витрат для потреб управління підприємством;
- принцип бюджетного (кошторисного) методу контролю витрат підприємства – передбачає складання бюджетів структурних одиниць відповідно до їх диференційованих у межах підприємства економічних функцій, сумування бюджетів підрозділів і одержання

- генерального бюджету підприємства та визначення відповідності показників генерального бюджету стратегічним цілям підприємства;
- принцип комплексного характеру формування управлінських рішень – передбачає, що контроль витрат необхідно розглядати як комплексну функціональну керуючу систему, що забезпечує розробку та прийняття управлінських рішень, кожне з яких прямо або опосередковано впливає на загальну результативність діяльності підприємства;
 - принцип участі персоналу підприємства в процедурах системи контролю витрат сприяє поглибленому ознайомленню кожного працівника незалежно від посади з характером діяльності, структурою та завданнями підрозділу й підприємства;
 - принцип періодичності – складання та обговорення документів системи контролю витрат потрібно здійснювати за певним графіком, узгодженим з виробничою та збутовою циклічністю діяльності підприємства;
 - принцип економічної обґрунтованості та достовірності;
 - принцип мінімальної трудомісткості – потребує орієнтації на досконалі методики, сучасні технічні засоби й відповідне програмне забезпечення (комп'ютерні технології) виконання комплексу планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків.

Контролювання – один із найвідповідальніших процесів управління організацією, що стосується будь-якої сфери його діяльності та дозволяє уникнути непередбачуваних витрат та фінансових боргів. Контроль – процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Процес контролю складається із встановлення стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і здійснення коригування [13]. За необхідності система контролю порівнює, де організація перебуває за фактичним рівнем виконання, і де вона повинна бути. У ширшому

сенсі контроль пов'язується із процесом, за допомогою якого організація адаптується до зовнішньої обстановки.

Контроль в підприємстві займається як стратегічними проблемами, тобто яким чином підприємство взаємодіє з внутрішнім та зовнішнім середовищем, так і оперативними проблемами, тобто ефективною реалізацією планів, розроблених для досягнення загальних цілей. Його можна визначити як діяльність, направлену на виявлення і ліквідацію відхилень від прийнятих цілей і норм (технологічних, поведінкових та ін.) організації.

На практиці контроль проводиться в два етапи:

1. Здійснюється оцінка існуючого об'єкту і порівняння його з еталоном (наприклад, з нормативним або плановим показником);
2. Запроваджується вживання санкцій, направлених на приведення контрольованого об'єкту в стан, близький або співпадаючий з нормативним або запланованим.

Контроль забезпечує організацію засобами для пристосування до змін середовища, зменшує нагромадження організаційних помилок та допомагає в їх подоланні, мінімізує втрати. Правильно спроектована система контролю допоможе менеджерам діяти, проводити моніторинг та реагувати на зміни умов [14].

Внутрішній контроль виступає як захід безпеки, здійснюваний в цілях забезпечення захисту майна, правильності й достовірності виконання бухгалтерських записів, узгодженого й ефективного здійснення операцій, відповідності ухвалених рішень економічній політиці керівництва підприємства.

В пропонують такий підхід щодо контролю витрат, а саме [14]:

- дослідження грошових потоків;
- вияв впливу на них окремих факторів;
- складання бюджетів грошових коштів;
- контроль грошових коштів.

Але, не зважаючи на загальну методика системи фінансового моделювання існує необхідність у розробці більш точних моделей управління грошовими потоками, які використовуються як інструмент внутрішнього контролю, що будуть враховувати особливості впливу зовнішніх факторів та специфіку сфери послуг.

Основа концепції моделювання грошових потоків складають такі принципи:

1. Принцип достатності використовуваної інформації: передбачає, що у кожній індивідуальній моделі повинна використовуватись інформація нормативів, довідників, прогнозів, а також дані стратегічного бухгалтерського обліку для точного моделювання грошового потоку.

2. Принцип інваріантності використовуваної інформації: вимагає, щоб вхідна інформація, яка буде використовуватись у моделі була незалежною від параметрів системи, яка моделюється, так як на даній стадії дослідження вони ще невідомі. Це дозволить уникнути при побудові моделі грошового потоку замкнутого кола, що надто часто зустрічається, коли в моделі використовується інформація, яка може бути відома лише за результатами моделювання.

3. Принцип спадкоємності моделей: полягає в тому, що кожна наступна модель не повинна порушувати властивостей об'єкта, встановлених у попередніх моделях комплексу. Дотримання даного принципу особливо важливо, тому що модель контролю грошового потоку сільськогосподарського підприємства не може обмежуватися однією моделлю. Вона складається із цілої системи взаємозалежних моделей, набір яких визначається фінансовою стратегією й оперативним плануванням аграрного підприємства.

4. Принцип ефективної реалізації комплексу економіко-математичних моделей у рамках комп'ютерних технологій: у сучасних умовах розвитку ІТ-технологій та майже стовідсоткової комп'ютеризації даний принцип передбачає

складення моделі грошового потоку, яка може бути ефективно реалізована у поєднанні економіко-математичних моделей та комп'ютерних технологій.

5. Принцип адекватності системи моделей цілям оцінки грошових потоків: загальна модель грошового потоку підприємства повинна містити в собі ряд під-моделей, спрямованих на вирішення різноманітних завдань і реалізованих в різних цілях. Різні групи користувачів інформації фінансової звітності використовують витрати підприємства в тому аспекті, що їх цікавить. При цьому конкретні цілі оцінки повинні лежати в основі побудови тієї або іншої під-моделі бухгалтерської оцінки вартості підприємства.

6. Принцип достовірності та порівнянності використовуваної інформації: припускає наявність у моделі системи, що дозволяє відслідковувати помилки, які виникають у процесі моделювання грошового потоку. Даний принцип може забезпечуватися різними способами.

7. Принцип дослідження моделювання: дозволяє забезпечити найбільш наближені до реальних результати моделювання грошового потоку. Наявність недостовірної й непорівнянної інформації значно знижує якість кожної конкретної моделі й під-моделі, а також цінність отриманих при моделюванні результатів.

Система контролю витрат повинна базуватися на аналізі чинників, що формують рівень витрат, на використанні найбільш інформативних підходів до калькулювання і планування витрат, контролю витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу, зниженні витрат у зв'язку зі зростанням якості, розробці ефективних методів зниження витрат, підвищенні зацікавленості та відповідальності.

Для дієвого контролю витрат підприємства необхідне комплексне та системне використання сукупності методів, що дозволить спрямувати методичний апарат контролю витрат саме на ті аспекти управління, які є найбільш важливими для підприємства сфери послуг як сьогодні, так і у перспективі. Організаційно-економічний механізм управління витратами передбачають систему заходів впливу на всі процеси, які призводять до зміни

витрат за допомогою правильного вибору тих чи інших чинників, що беруть участь у формуванні цього показника.

2.2. Концептуальні моделі та механізми контролю витрат підприємства сфери послуг

Контроль витрат – це система принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання ресурсів та капіталу в різноманітних видах діяльності підприємства та організацією їхнього обігу. При здійсненні управління витратами, важливе значення має правильний вибір та застосування методів і моделей управління, за допомогою яких можна вивчити та отримати точну інформацію про витрати та на їх підставі приймати найбільш ефективні управлінські рішення.

Отримувати інформацію про витрати підприємства можна на основі кількісних та якісних методів.

До якісних методів відносяться евристичні методи в рамках системи управління витратами, що ґрунтуються на використанні думок спеціалістів-експертів. Вони включають в себе: метод експертних оцінок (призначення вагових характеристик, послідовних порівнянь, попарного зважування), метод переваг, метод розстановки пріоритетів, бальний метод.

До кількісних методів відносяться математично-статистичні, системні та програмно-цільові методи.

Основу математично-статистичних методів складає моделювання одното багатofакторних залежностей між витратами та заданими показниками на основі фактичних статистичних даних. Найбільшого поширення одержали методи кореляційного моделювання, коректуючих коефіцієнтів, оцінки по-статтєвих витрат підприємства та питомих показників.

Крім того, часто використовують метод розрахунку прогнозів на основі тренду і коливань динамічного ряду. Така методика заснована на припущенні, що параметри тренду і коливань зберігаються до прогнозованого періоду.

Економіко-математичні моделі в управлінні витратами дають змогу відобразити економічні характеристики об'єкта витрат з метою дослідження його у вигляді системи математичних виразів [18].

За допомогою системних методів здійснюється моделювання залежності економічних та витратних показників на основі ітераційного наближення проєктованих показників до нормативно-розрахункових, встановлених для типових або подібних процесів (продуктів). Зазвичай, це моделі, що враховують вплив факторів, які не знаходяться в тісному взаємозв'язку між собою, до цих методів належать методи імітаційного моделювання, розмірних коефіцієнтів та ін. До системних методів також можна віднести метод математичного моделювання на основі нечіткої логіки, який дозволяє встановити природні причинно-наслідкові зв'язки між показником і факторами, що на нього впливають. Застосування теорії нечітких множин дозволяє описати всі ці зв'язки природною мовою, звільняючи дослідника від трудомістких процедур збору і обробки великих масивів експериментальних даних [19].

Застосування програмно-цільових методів та моделей зумовлюється необхідністю розвитку підприємства. Програмно-цільові методи зв'язують цілі розвитку з ресурсами, за допомогою спеціальних програм, які забезпечують ефективну реалізацію продукції підприємства на ринку [18].

Звичайно, будь-який процес управління, в тому числі і управління витратами, на підприємстві реалізується через систему функцій до яких відносяться, планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Крім того, механізм управління витратами в процесі реалізації функцій менеджменту передбачає використання різноманітних інструментів управління, за допомогою яких вивчають витрати, досліджують їхню поведінку та, в кінцевому результаті, управляють ними.

Інструменти контролювання – аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів, методи контролю якості продукції, методи оцінки та перегляду планів та методи контролю поведінки працівників.

Після побудови системи управління витратами необхідно в обов'язковому порядку застосувати сукупність критеріїв, на основі яких можна визначити ефективність даної системи управління. Такими критеріями можуть бути загальні (чистий прибуток, рентабельність, ринкова вартість підприємства тощо) та спеціальні (коефіцієнт рентабельності витрат управлінської діяльності, коефіцієнт дохідності витрат збутової діяльності, коефіцієнт рентабельності витрат фінансової діяльності тощо) [24].

На основі викладеного вище побудуємо механізм контролю витрат підприємства (Рис. 3).

Головним завданням управління формуванням витрат виробництва є визначення їхньої обґрунтованої величини в усіх структурних підрозділах підприємства з метою контролю, а також підвищення ефективності діяльності підприємства (зростання прибутку та рівня рентабельності).

Управління витратами є важливим складником управлінського обліку, тому управління витратами повинно означати створення єдиної системи з певними установками та інструментами. Більшість систем управління мають певні вади, а саме:

- не визначена структура управління витратами на виріб, під час визначення якості продукції майже не враховують економічних параметрів;
- управління реалізовується через план, сформований за базовими витратами;
- здійснюється управління комплексом витрат за господарськими одиницями, а не за виробами.

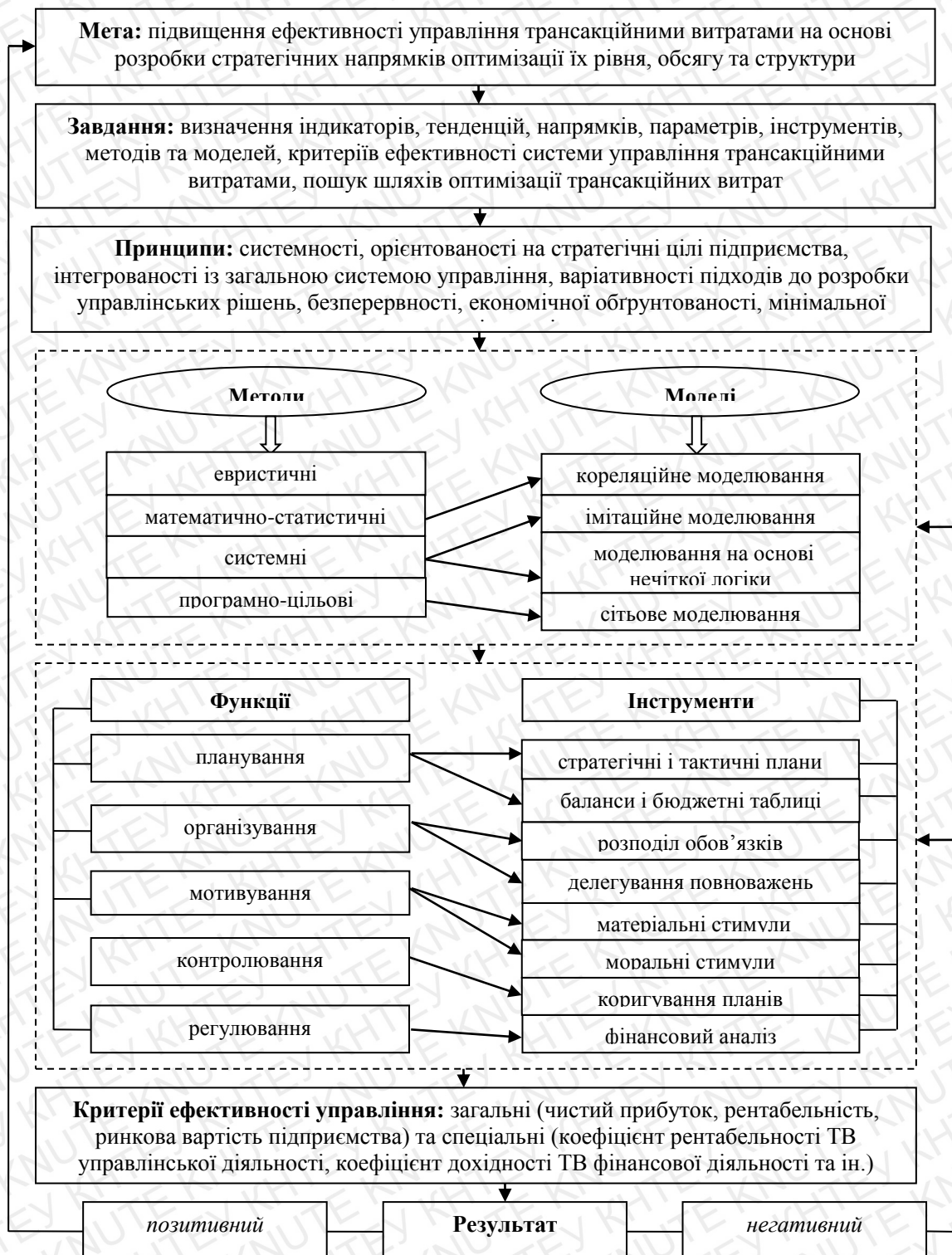


Рис. 4. Механізм управління витратами підприємства [24]

2.3. Адаптивна модель контролю витрат підприємства сфери послуг

Адаптивний контроль витрат – це контроль в системі з неповною апіорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. За результатами досліджень, у авторів не склалося однозначного тлумачення предмету адаптивного управління. На думку більшості дослідників, воно розглядається як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Проте воно є окремим видом управління, а саме, гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Механізм функціонування адаптивної системи управління підприємств створює правила, котрі регламентують взаємодію елементів і параметрів системи. Оскільки вдосконалення структури системи пов'язано з встановленням просторових, синтетичних, часових і функціональних зв'язків, тоді однією з головних задач створення адаптивної системи управління підприємством є синтез механізму й структури функціонування системи, вибір мети управління адаптивною системою [33].

Теорію адаптації називають ще стратегією пристосування. Вона полягає в тому, що в реальній сучасності будь-яка організація маневрує у розподілі виробництва товарів і послуг між своїми структурними підрозділами і підрозділами в регіоні, а також створює комбінації найбільш вигідних напрямків дій з урахуванням ситуативних чинників зовнішнього середовища [34].

Адаптивне управління - це сукупність методів теорії управління, що дозволяють синтезувати системи управління, які мають можливість змінювати параметри регулятора або структуру регулятора в залежності від зміни параметрів об'єкта управління або зовнішніх збурень, що діють на об'єкт управління [35]. Подібні системи управління називаються адаптивними. Адаптивне управління широко використовується в багатьох книгах теорії управління.

Класифікація адаптивних систем [35]:

- За характером змін в керуючій підсистемі адаптивні системи ділять на дві великі групи:
- Самоналагоджувальні (змінюються тільки значення параметрів регулятора);
- Самоорганізуючі (змінюється структура самого регулятора).
- За способом вивчення об'єкта системи діляться на
- Пошукові;
- Безпошукові.

Ефективність управління реальними об'єктами, як показує практика, зазвичай має пряму залежність від ступеня використання адаптивного механізму в процесі управління незалежно від природи керованого об'єкта.

Адаптацію в широкому сенсі розуміють як пристосування системи до зміни умов. Конкретизація визначення адаптації пов'язана з цілями дослідження і конструювання.

Адаптивною вважають систему, яка може пристосовуватися до змін внутрішніх та зовнішніх умов. Поряд з поняттям «адаптивної системи» існує поняття «управління адаптацією» (адаптивне управління), тобто управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в міру накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. Таке значення терміна "адаптація" склалося в теорії управління під впливом технічних додатків. В літературі існують також, крім зазначених, інші визначення адаптації та споріднених їй понять.

Сутність їх полягає в наступному. Наші знання про об'єкт і середовищі, в якому він функціонує, невизначені. Відома лише приналежність їх до заданого класу. Крім того, задана мета управління, від якої залежить бажане поведінка об'єкта.

Необхідно знайти алгоритм управління (адаптивний регулятор), що забезпечує досягнення мети за кінцевий час для будь-якого об'єкта та умов його функціонування, що належать заданому класу.

Принципи адаптивних систем:

1. Принцип необхідної різноманітності;
2. Принцип дуального управління;
3. Принцип зворотного зв'язку.

Перший принцип стверджує, що різноманітність керуючої системи має бути не менше різноманітності об'єкта управління. Адаптивні системи розуміють відсутність певного стаціонарного закону управління для елементів заданого класу. В процесі функціонування системи, чим більше проявляється її розмаїтість, тим більшою мірою повинні відбуватися зміна її параметрів і структури.

Принцип дуального управління означає, що впливи що впливають на витрати носять неоднозначний характер. З одного боку, вони покликані управляти об'єктом, з іншого служать для вивчення її властивостей і закономірностей для наступних управляючих впливів.

За допомогою зворотного зв'язку відбувається вимір характеристик керованого об'єкта, і виробляються реакції, що виражаються в керуючих впливах.

Адаптивність структури управління визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні зміни умов. Чим ширший цей діапазон, тим більше адаптивної вважається структура. Даний показник можна уявити як рівень, при якому організація реагує на зміни її внутрішнього і зовнішнього середовища. Адаптивність розглядається тут як проміжний критерій, більш абстрактний, ніж рівень виробництва, продуктивність або задоволення [31].

Адаптивні моделі прогнозування - це моделі дисконтування даних, здатні швидко пристосовувати свою структуру і параметри до зміни умов. Інструментом прогнозу в адаптивних моделях, як і в кривих зростання, є математична модель з єдиним фактором "час".

Під адаптивною моделлю управління ми розуміємо таку, яка придатна та ефективна у різних ситуаціях. Адаптивна модель управління повинна бути спрямована на максимальну віддачу від ресурсів, що використовуються в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням можливих змін, викликаних нестабільністю економічного середовища. Модель управління повинна мати невисоку «ціну адаптації», витрати на пристосування підприємства до змін не мають бути істотними.

Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності [34].

Адаптивна модель управління повинна складатися з взаємопов'язаних частин: планування, регулювання, мотивація, координація, контроль. Через планування основних параметрів виробничо-економічної діяльності необхідно здійснювати пасивну і, за змогою, активну адаптацію підприємства до змін зовнішнього економічного середовища у майбутньому для забезпечення його ефективного функціонування та сталого розвитку.

Регулювання повинно охоплювати контроль основних параметрів господарської діяльності підприємства, здійснення пасивної адаптації у теперішній момент часу та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища для збереження його сталості й використання виникаючих можливостей подальшого розвитку. Адаптивна інтегративна модель управління повинна бути моделлю постійного розвитку та включати безліч змінних параметрів. В таблиці 4 відображені основні адаптивні моделі управління .

Адаптивні моделі управління

Назва моделі (автор)	Параметри моделі
1. Модель Літтла [25]	1.1. Обсяг замовлення 1.2. Загальна потреба у визначений період 1.3. Витрати на одне замовлення 1.4. Термін часу 1.5. Витрати на зберігання одиниці запасів за одиницю часу
2. Модель Фішбейна [26]	2.1. Відношення до товару (організації) 2.2. Значення показника 2.3. Нормативне значення показника 2.4. Фактичне значення показника 2.5. Кількість показників
3. Модель розвитку Погорелова [27]	3.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства до розвитку 3.2. Стратегія розвитку підприємства 3.3. Вектор розвитку 3.4. Базис розвитку підприємства 3.5. Результат розвитку підприємства
4. Модель Солоу [28]	4.1. Капіталоозброєність 4.2. Зростання населення 4.3. Рівень технологічного прогресу
5. BSC модель Нортана-Каплана [29]	5.1. Фінанси 5.2. Клієнти 5.3. Внутрішні бізнес-процеси 5.4. Навчання та ріст
6. Модель Уілсона [30]	6.1. Інтенсивність споживання запасів 6.2. Витрати на зберігання запасів 6.3. Витрати на здійснення замовлення

	6.4. Час виконання замовлення 6.5. Розмір замовлення 6.6. Загальні витрати на керування запасами на одиницю часу 6.7. Розмір запасу на складі, при якому треба подавати замовлення на доставку чергової партії
7. Модель Фідлера [31]	7.1. Поведінка керівника 7.2. Стосунки між керівництвом і членами колективу 7.3. Посадові повноваження 7.4. Структура завдання
8. Модель Врума-Йеттона-Яго [32]	8.1. Ефективність рішення 8.2. Якість рішення 8.3. Зобов'язання з виконання рішення 8.4. Терміновість рішення

Модель Літгла орієнтується на продаж та частку ринку, яку займає підприємство.

Модель Фішбейна враховує відношення споживача до товару та організації.

Модель розвитку Погорелова вказує на управління залежно від напрямів розвитку підприємства.

Модель Солоу визначає джерела економічного зростання підприємства.

Модель BSC Нортон-Каплана ґрунтується на системі ключових показників з причинно-наслідковими зв'язками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Модель Уілсона спрямована на пошук оптимального рівня товарних запасів.

Модель Фідлера визначає фактори, що впливають на поведінку керівника та управління підприємством загалом.

Модель Врума-Йеттона-Яго зосереджує увагу на процесі прийняття рішень.

Адаптивна інтегрована модель повинна бути представлена у вигляді системи моделей і відповідати таким вимогам:

- включати множину параметрів;
- бути адаптивною насамперед до цілей та виробничої програми підприємства;
- забезпечувати оцінку та управління результативністю в реальному часі;
- організовувати програмно-цільову дію на процеси;
- забезпечувати можливість оцінки ефективності змін;
- створювати можливість оптимізації програмно-цільових змін за критеріями мінімального часу та фінансових затрат.

Для досягнення поставленої мети контролю необхідно сформулювати завдання контролю на підприємстві стосовно до етапів циклу управління.

На етапі попереднього контролю здійснюється контроль:

- Процесу формування цілей (правильність вибору цілей, перевірка їх на обґрунтованість і узгодженість між зацікавленими особами і групами, адекватність відповідності кількісних показників ступеня досягнення поставлених цілей і т. д.);
- Обмежень, що використовуються при постановці цілей; прогнозів, необхідних для постановки цілей;
- Планів (обґрунтованість планових завдань, перевірка планів на повноту і узгодженість, перетворення планових величин в контрольовані, встановлення допустимих меж відхилень контрольованих величин, реалістичність, адаптивність і т. д.).

Контроль планування дозволяє оцінити і підвищити якість складання плану. Оцінюючи планові величини, можна оцінити реальність плану та реальність розглянутих при його розробці умов, ситуацій, при яких він складався (ступінь стійкості підприємства на ринку, динаміка цін, ступінь попиту на продукцію і т. д.), а також можливі помилки при складанні плану. При цьому крім неточності оцінок можливих ситуацій можуть бути й інші причини відхилень від плану, наприклад помилки в розрахунках,

неоднорідність змісту планованих і фактичних показників і т. д. Виявлення даних причин дозволить удосконалити сам процес планування і скоординувати плани з реальною дійсністю. Чим раніше буде зафіксовано зміну ситуації, тим раніше можна актуалізувати плани, співвіднести їх з дійсністю.

На етапі реалізації поставлених цілей і планів здійснюється поточний контроль:

- планових і фактичних величин, у тому числі витрат (у цілому по підприємству і по групах контрольованих величин);
- стану внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення «слабких» сигналів про можливі відхилення;
- виявлення фактичних відхилень від планових;
- можливих причин відхилень;
- пропозицій для зменшення ступеня відхилень.

Контроль реалізації поставлених цілей і завдань дозволяє виявити можливі помилки та недоліки в управлінні та запропонувати заходи по їх усуненню.

На етапі підсумкового контролю діяльності підприємства підводяться підсумки в цілому по підприємству по досягненню поставлених цілей і розробляються заходи щодо ліквідації можливих відхилень у майбутньому.

Таким чином, в широкому сенсі функція контролю містить у собі аналіз і вимір кількісних і якісних характеристик (показників) діяльності підприємства, а також виявлення причин відхилень контрольних величин від планових, з тим, щоб підвищити адаптивність підприємства до появи можливих несприятливих ситуацій.

Звідси випливає, що основними завданнями контролю є:

1. Оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативами чи іншими еталонними показниками;
2. Визначення можливих відхилень і з'ясування причин цих відхилень;
3. Здійснення коригування керуючих впливів, якщо вони необхідні і можливі.

Для успішної реалізації поставленої мети і завдань необхідно розробити модель контролю, формалізувати порядок оцінки відхилень інтегрального показника діяльності підприємства, задати граничні відхилення для приватних показників і величин та розробити процедури аналізу причин відхилень.

Висновки до розділу 2.

Контроль витрат є важливою складовою економічного механізму будь-якого підприємства. Від величини витрат підприємства, в тому числі і, залежить його рентабельність, фінансова стійкість, конкурентоспроможність. Тому ефективне управління витратами, яке передбачає не лише мінімізацію даних витрат, а й забезпечення їх ефективності, тобто одержання прибутку, що реально виправдовує витрати, є на сьогоднішній день надзвичайно актуальним.

Система контролю витрат повинна бути розроблена на комплексній основі і базуватись на взаємозалежному вирішенні поставлених завдань і досягненні намічених цілей.

Наведені механізми контролю витрат дасть можливість підприємству не лише теоретично окреслити та обґрунтувати мету, принципи, завдання, функції контролю, а й застосовувати їх у практиці господарювання, що дасть змогу здійснювати постійний контроль за місцем виникнення витрат та можливість їх регулювати.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1. Інструменти, методи та технології розробки автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг

На сьогоднішній день найбільш розповсюдженим є варіант, при якому, персональний комп'ютер використовують як операторську станцію. Оператор спостерігає за технологічним процесом за допомогою кольорових мнемосхем, може здійснювати оперативне управління процесом: змінювати завдання регуляторам окремих технологічних параметрів, переходити на ручний режим управління і безпосередньо керувати регульовальними органами і т.д.

При побудові алгоритмів, структурних схем моделей контролю витрат використовують системно-орієнтовані бази даних, які повинні формуватися з урахуванням доступності, простоти приведення до змінних, що використовуються у них, і обмеження реалізованого набору даних. Причому варто враховувати, що надмірна деталізація вихідних даних недоцільна через втрату значимості їхнього впливу на вихідні параметри. Ступінь деталізації повинна визначатися досліджуванним періодом точністю результатів аналізу. При цьому в процесі виконання моделювання грошових потоків запропоновані складові можуть доповнюватися, або навпаки, прийматися за постійну величину.

Системно-орієнтовані бази даних для побудови алгоритмів мають риси статичності (дані фінансової звітності про стан грошових коштів на певну дату) і динамічності (вплив груп зовнішніх і внутрішніх факторів). Тому обґрунтованість управлінського рішення повинна також опиратися на адекватні оцінки результатів до певного моменту часу. Це говорить про те, що важливим моментом при розробці моделі руху грошових коштів є вибір розрахункової грошової одиниці.

У світовій практиці в якості розрахункової грошової одиниці виступає, як правило, «долар» чи «євро» або інша грошова одиниця, покупна спроможність якої «прив'язана» до якої-небудь певної дати. При використанні постійних цін

забезпечується співставність всіх вартісних показників протягом певного тимчасового інтервалу. При цьому всі вихідні параметри повинні бути задані в реальному вимірі, тобто очищені від інфляційної складової. На нашу думку, це полегшує верифікацію вихідних даних, відстеження розрахункового процесу й інтерпретацію одержуваних результатів за підсумками моделювання грошових потоків.

Однак специфіка сучасного стану економіки України характеризується слабкою передбачуваністю рівня інфляції. Оскільки неможливо точно спрогнозувати ні темпи інфляції, ні, відповідно, рівні процентних ставок. При використанні методу розрахунку в поточних цінах шляхом введення коефіцієнтів індексації по інфляційній складовій важливо мати на увазі складність прогнозування самого рівня інфляції в сучасній економіці на період, що перевищує певний часовий інтервал. З огляду на те, що інфляція – складний динамічний багатофакторний макроекономічний процес, для її дослідження повинні застосовуватися поряд зі змістовним аналізом кількісні методи, зокрема метод економіко-математичного моделювання.

Ситуація погіршується ще й тим, що база оподаткування підприємств визначається через номінальні, а не реальні показники. Отже, сума податків, що стягують, значно перевищує розміри реального прибутку навіть у сільськогосподарських підприємств. У цих умовах джерелом податкових платежів стають наявні кошти підприємства у ліквідній формі.

Отже, в даній ситуації постає проблема нерівномірності зміни багатьох вихідних даних протягом досліджуваного тимчасового інтервалу; до них відносяться темп інфляції, зміна цін на продукцію або витратні складові, умови оподаткування. Таким чином, необхідно динаміку грошових потоків підприємства в умовах ринкової економіки пов'язувати з динамікою зміни вихідних даних, при цьому остання повинна враховувати фактор часу.

Особливості сфери послуг обумовлюють як особливості формування цін та методів їх визначення, так і для проведення цінової політики та стратегії підприємств.

Виходячи з особливостей можна відзначити, що попит на послуги завжди індивідуальний, передує їх виробництва, має місцевий характер і практично невзаимозамняєм.

Разом з тим споживання послуг, на відміну від споживання матеріальних благ, не має обмежень. Споживач зазвичай формує попит на послуги кількох видів одночасно (наприклад, для вивільнення вільного часу він спочатку звертається до служби побуту, а потім для його раціонального використання споживає послуги театральних-видовищних підприємств). Внаслідок цього сфера послуг є найбільш швидко розвиваючимся сектором народного господарства, а частка витрат на послуги в доходах населення в розвинених країнах перевищує 30%.

Нерозривність попиту і пропозиції визначає локальний характер ринку послуг і наявність у ряді випадків природної монополії. Використання місцевих трудових і природних ресурсів надає значне вплив на рівень витрат і цін. Це може проявлятися по-різному. Так, у невеликих населених пунктах обсяг пропозиції ряду послуг комунального господарства внаслідок спротових обмежень менше технічно ефективного, що зумовлює більш високий рівень витрат і цін на ці послуги, ніж у великих містах. У той же час у деяких випадках обсяг пропозиції може перебувати під визначальним впливом місцевих умов (наявність джерел мінеральних вод, унікальних природних об'єктів та пам'яток архітектури), що обмежує можливість задоволення попиту і може призвести до дефіцитності цих послуг.

У зв'язку з особливостями сфери послуг при розробці системи контролю витрат для підприємств особливу увагу приділялось витратам, що пов'язані з ефективністю роботи працівників, таких як заробітна плата, витрати на утримання приміщення, закупівлю нової техніки та витрат на проведення корпоративних заходів.

При розробці автоматичної системи контролю витрат підприємства сфери послуг використовувалась СУБД PostgreSQL і візуалізатор даних Tableau.

PostgreSQL - це система управління базами даних на платформі Unix. Вона дозволяє додавати, вибирати та обробляти дані. SQL, частина PostgreSQL, сумісна з "Structured Query Language" - найрозповсюдженішим стандартом мови, уживаної для доступу до БД.

Tableau – це BI платформа, яка, відповідно до щорічного авторитетному дослідженню Gartner Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms , є одним з лідерів ринку платформ для бізнес-аналітики.

3.2. Проектування бази даних для автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг

Для створення бази даних автоматичної системи контролю витрат підприємства сфери послуг використовувалась СУБД PostgreSQL.

В нашій базі даних необхідно було спроектувати базу для автоматизованою системи контроль витрат великого підприємства сфери послуг, який займається доставкою товарів з іноземних країн і доставляє їх своїм замовникам по всій Україні.

Від компанії ми отримуємо наступний список даних, для яких нам необхідно побудувати базу даних:

- Дані по оплаті послуг, що поступили на рахунки підприємства (дата коли було здійснено операцію, банк що її виконав, суму операції);
- Департамент на який було направлено замовлення;
- Кур'єрську службу, що виконала доставку замовнику;
- Витрати кожного департаменту в щоденному розрізі;
- Оскаржені операції клієнтами;
- Місто, в яке необхідно доставити товар

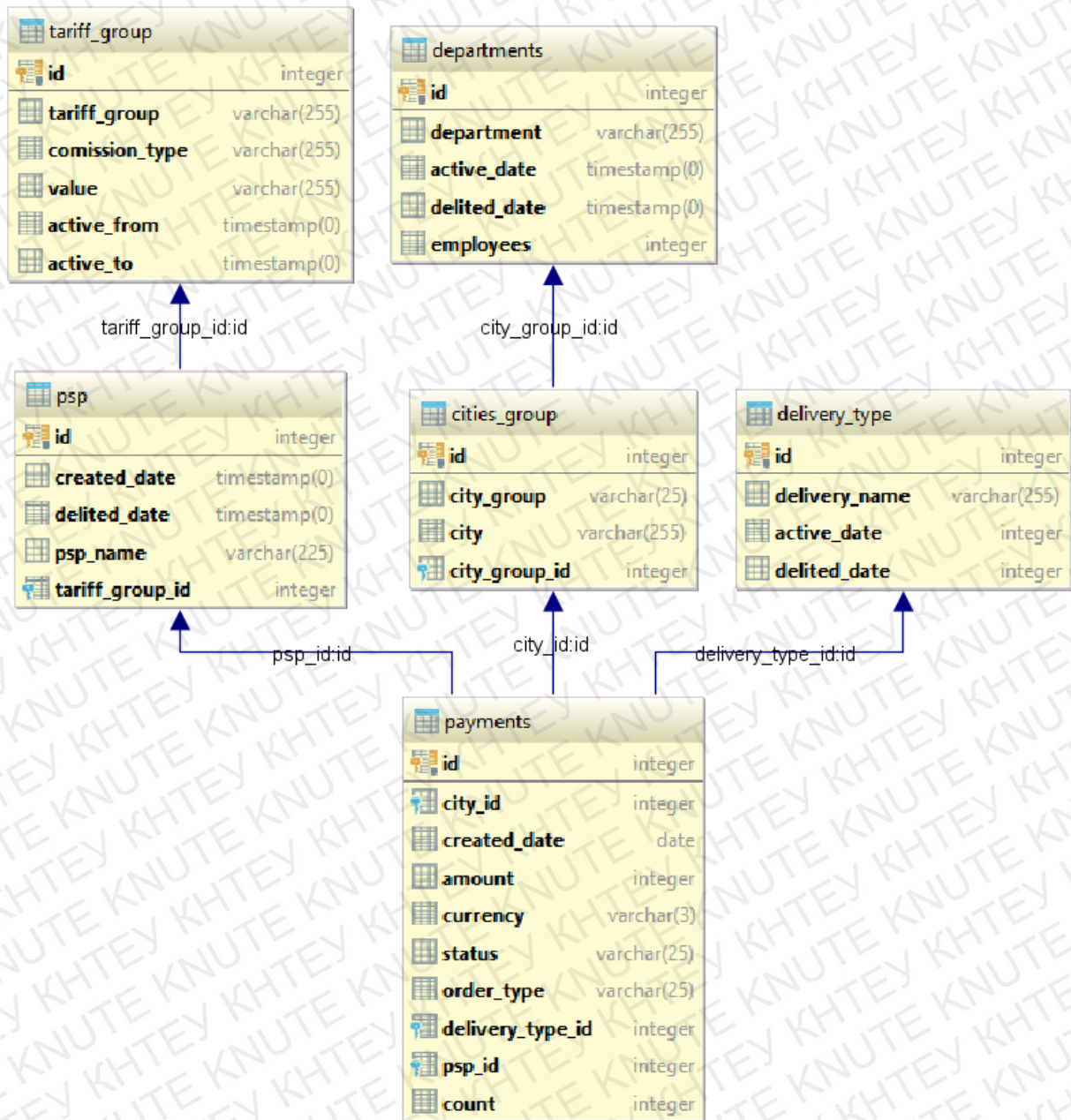
Для проектування бази весь об'єм даних було поділено на 3 великі блоки:

1. Дані по виконаним замовленням, суми комісій, що були списані банком, кур'єрські служби що виконали замовлення та департаменти на які замовлення прийшли;
2. Витрати, що виникли при роботі підрозділів;
3. Дані по оскарженим операціям.

На рис. 5 зображена схема бази даних для першого блоку. Як бачимо з цієї схеми для опрацювання даних що поступили від компанії нами було створено 6 таблиць:

1. Payments (основна таблиця, що буде обновлятись щоденно);
2. PSP – список банків(PSP), що провели платіж;
3. Tariff group – типи комісій та їх показники по кожному банку;

4. Cities group – список міст та сіл, з яких компанія приймає замовлення;
5. Departments – список підрозділів та населених пунктів в які вони



Powered by yFiles

здійснюють доставку.

6. Delivery type – служба доставки, що доставила товар замовнику.

Рис. 5. Схема бази даних для обробки платежів що поступають на рахунки підприємства

Всі таблиці, крім Payments, мають унікальні дані, що обновляються лише при зміні параметрів чи появи нових. Таблиця ж Payments заповнюється щоденно представниками компанії по результатам роботи.

Отже, основною таблицею даного блоку виступає Payments, в яку записуються наступні параметри:

- Created at – дата проведення операцій;
- Amount – сума операції;
- Currency – валюта;
- Status – статус (успішний чи ні);
- Order type – тип замовника (постійний клієнт, преміум і т.д.);
- Count – кількість операцій за день;
- City id – id міста, в яке було замовлено доставку;
- Delivery type id – id кур'єрської служби;
- Psp id – id банку, через який було проведено оплату.

По полю City id таблиця пов'язується з City group, де відображаються наступні параметри:

- City group – назва міських конгломерацій;
- City – назва населеного пункту;
- City group id – id групи міст.

По полю City group id таблиця пов'язується з Departments:

- Department – назва підрозділу;
- Active date – дата відкриття підрозділу;
- Deleted date – дата закриття підрозділу;
- Employees – кількість працівників.

Таблиця PSP пов'язана з Payments через поле psp id, в таблиці відображена назва кожного банку (psp name) з яким співпрацює компанія, дату початку роботи з ним (created date) та дату закінчення роботи (deleted date).

Через поле `tariff group id`, що знаходиться в таблиці `PSP`, пов'язується таблиця `tariff group`, в якій визначено наступні параметри:

- `Tariff group` – назва банку;
- `Commission type` – назва комісії;
- `Value` – ставка по комісії;
- `Active from` – дата з якої почала діяти дана комісія;
- `Active to` – дата закінчення дії комісії.

Таблиця ж `Delivery type` відображає дані по службі доставки яка доставила товар по місцю призначення;

- `Delivery name` – назва служби доставки;
- `Active date` – дата старту співпраці;
- `Deleted date` – дата закінчення співпраці з ними.

Таким чином, в базу були записані всі дані по виручці підприємства та дані по банківським комісіям, що були зняті при перечисленні платежів.

Другий блок нашої бази даних стосується витрат підприємства, для запису всіх даних було створено наступні таблиці:

- `Selling expenses`;
- `Production cost`;
- `Administrative cost`.

Таблиці мають схожу структуру і кожна пов'язана з таблицею `Departments` за допомогою поля `department id`:

- `Category` – вид витрат;
- `Value` – сума витрат у грн;
- `Date from / Date to` – дата витрат;
- `Department id`.

В таблиці Selling expenses (рис. 6) записуються всі витрати при наданні послуг. В таблиці Production cost (рис. 7) – виробничі витрати. В Administrative cost (рис. 8) – адміністративні.

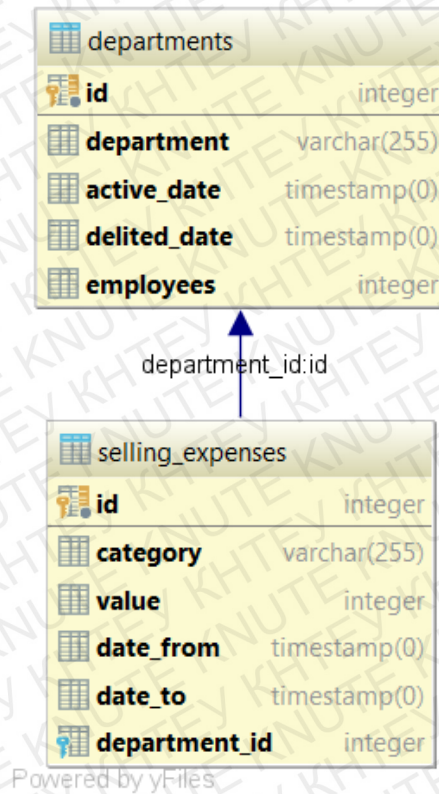


Рис. 6. Selling expenses

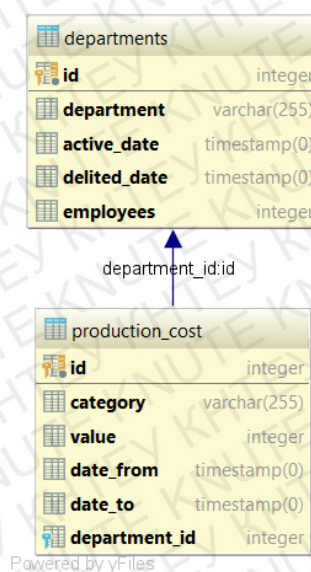


Рис. 7. Production cost

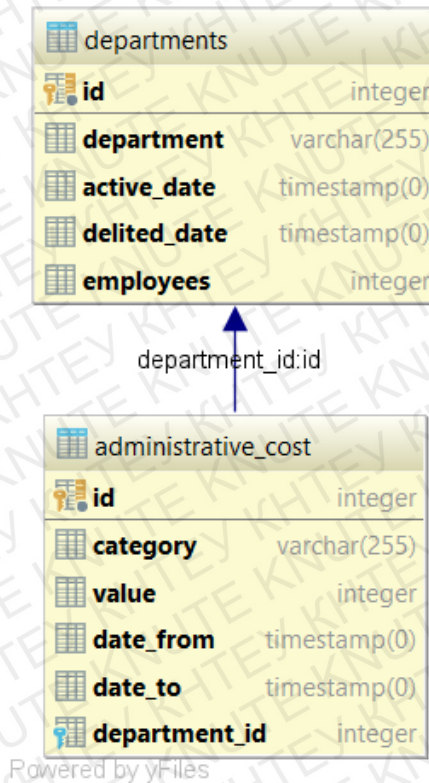
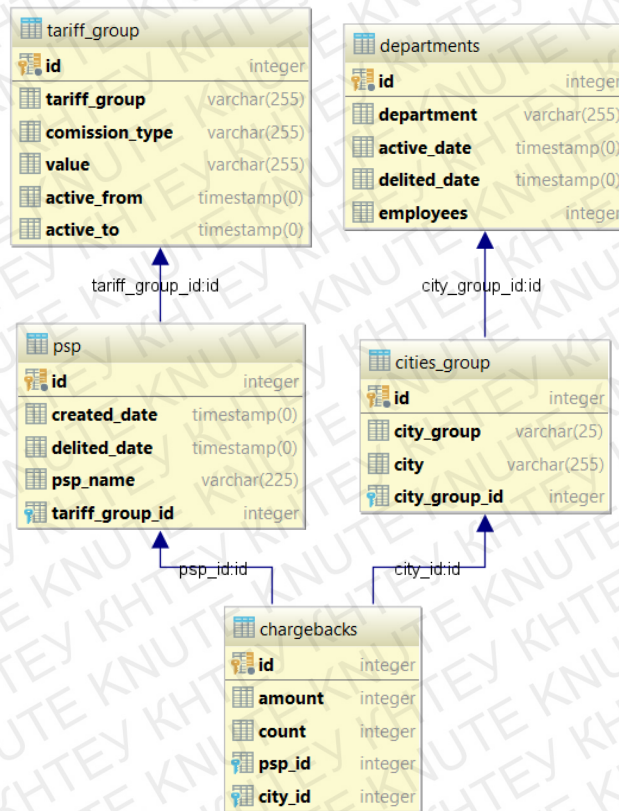


Рис. 8. Administrative cost

Таким чином, в даному блоку ми розмістили всі витрати на щоденні основі по кожному департаменту.

Третій блок пов'язаний з оскарженими операціями і складається лише з однієї таблиці Chargebacks (рис. 9), що пов'язана з двома таблицями:

- PSP: psp_id – id;
- City group: city_id – id.



Powered by yFiles

Рис. 9. Chargebacks

В результаті проектування ми отримали базу даних на 8 таблиць, серед яких 5 постійно обновлюються, а 3 залишаються статичними і змінюються лише при зміні основних параметрів. Загальна схема бази даних продемонстрована в додатку А.

3.3. Програмна реалізація автоматизованої системи контролю витрат підприємства сфери послуг

Автоматизована система контролю витрат підприємства сфери послуг була створена за допомогою Tableau – це система інтерактивної аналітики, яка дає можливість проводити глибокий аналіз великих масивів даних.

Підключаємо Tableau до бази даних, що описано в попередньому пункті. Робимо це за допомогою інтерфейсу програми (рис. 10) та починаємо роботу з даними.

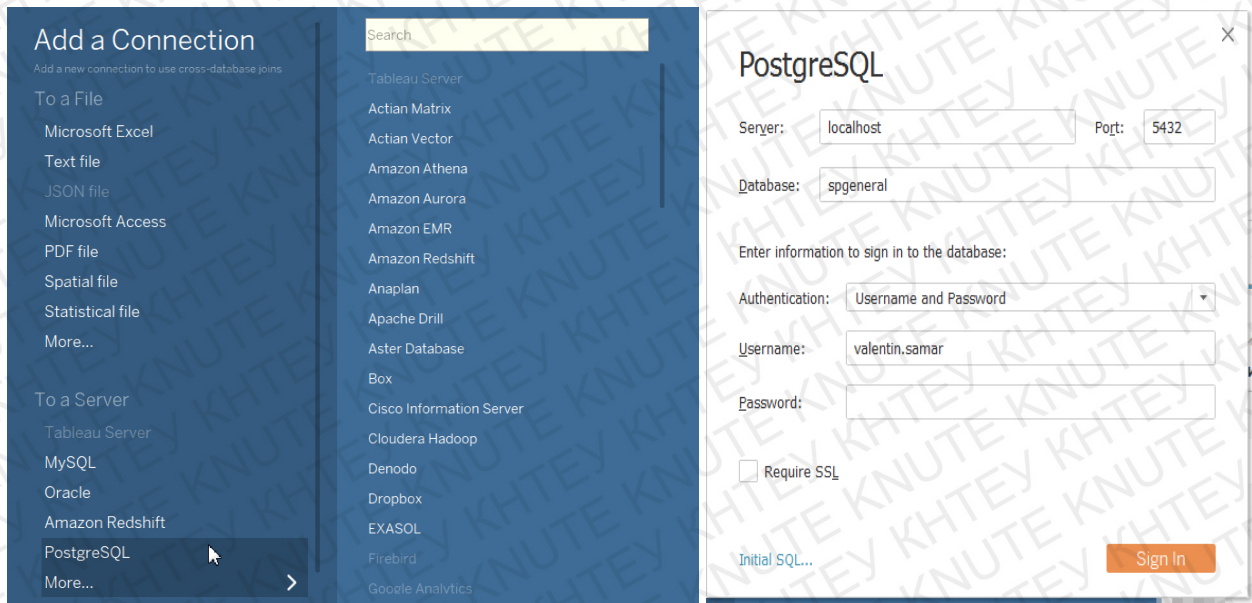


Рис. 10. Підключення до бази даних

Користувачі системи будуть відкривати всю звітність у власному браузері по збереженому посиланню, дану функцію реалізовано за допомогою Tableau Online.

Для безпеки фінансових даних компаній ми створюємо спеціальний сертифікат, що встановлюється в браузері і прив'язується до даного посилання. Без встановленого сертифікату перейти по посиланню не можливо.

Після підтвердження сертифікату користувач попадає у вікно авторизації (рис. 11) і тільки після успішного вводу паролю йому відкривається доступ до даних.

A login form for Tableau Online. It features two input fields: "Username" and "Password", each with a small eye icon on the right side. Below the fields is a dark blue button with the text "Sign In" and a right-pointing arrow.

Рис. 11 Авторизація Tableau Online.

Після успішної авторизації користувач потрапляє на основну таблицю, де відображені всі основні фінансові показники роботи підприємства. Особливо слід звернути увагу на групування витрат, що діляться на п'ять груп.

Таблиця побудована так, щоб після її перегляду користувач міг виявити взаємозв'язок між витратами та фінансовими результатами діяльності підприємства. Крім того, з поверхневого огляду можна визначити проблемні місця кожного підприємства та визначити які групи витрат найбільше вплинули на рентабельність як з негативної, так і з позитивної точки зору.

	Листопад										
	Виручка	Кількість працівників	Адміністративні витрати	Виробнича собівартість	Витрати на збут	Банківська комісія	Фінансові витрати	Дохід	Дохід динаміка	Рентабельність	Динаміка рентабельності
Київ	230 313	12	57 600	114 800	7 000	5 528	10 000	35 385	-31%	15%	-4,47 п.п.
Львівська область	171 225	9	47 900	90 200	9 000	4 109	10 000	10 016	-55%	6%	-6,30 п.п.
Київська область	167 886	7	47 000	66 600	9 500	4 029	10 000	30 757	-15%	18%	-4,38 п.п.
Харківська область	167 886	5	35 000	51 700	15 200	4 029	10 000	51 957	8%	31%	3,07 п.п.
Дніпропетровська область	163 479	5	41 000	46 000	14 500	3 923	10 000	48 056	16%	29%	1,02 п.п.
Полтавська область	178 195	5	45 800	51 200	8 500	4 277	10 000	56 418	39%	33%	4,99 п.п.
Інші	2 817 939	85	714 000	930 000	301 500	67 631	200 000	604 808	-28%	21%	-9,55 п.п.
Grand Total	3 896 923	128	988 300	1 350 500	365 200	93 526	260 000	839 397	-22%	22%	-7,07 п.п.

Рис. 12. Основна аналітична сторінка програми.

Для даної таблиці, так і для інших таблиць системи користувач може встановлювати будь які фільтри які виступають параметрами по яким система виводить дані. В нашому випадку фільтрів може бути декілька, в першу чергу, як показано на рис. 13, це фільтр по даті, та по департаменту, однак за бажанням користувача фільтр може встановлюватись на будь яке поле та на будь який параметр, що компанія передала програмі раніше.

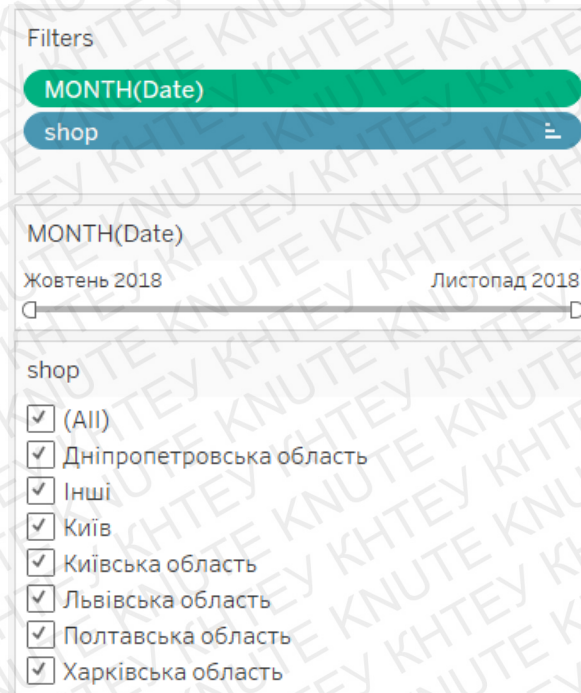


Рис. 13. Фільтри

Вся звітність ділиться на декілька великих блоків, в першу чергу, всі дані групуються по департаментам. В даному випадку ми виводимо топ 6 з них, всі ж інші групуємо в групу “Інші”. До топ 6 нашої компанії потрапили департаменти з Києва, Львівської, Київської, Харківської, Дніпропетровської та Полтавської областей.

По кожному департаменту ми відображаємо такі блоки фінансових результатів як:

- Виручка – сума виручки у гривнях;
- Кількість працівників – кількість працівників, що працюють на підприємстві;

- Витрати, які групуємо по п'яти основним групам:
 - Адміністративні витрати;
 - Виробнича собівартість;
 - Витрати на збут;
 - Банківська комісія;
 - Фінансові витрати.
- Дохід підприємства та його динаміка;
- Рентабельність та його зміна в порівнянні з попереднім періодом.

Слід звернути увагу на кольорове оформлення кожного показника, так як це має визначне значення. За допомогою кольорових ефектів наглядно демонструється динаміка кожного показника в порівнянні з попереднім періодом.

Для блоків виручки, кількості працівників та доходу зеленим кольором виділяються показники що вирости за останній період, а оранжевим та червоним ті, що знизились у кількісному вираженні.

Для блоків витрат все навпаки, зеленим – при зниженні витрат, а червоним при їх збільшенні.

Важливо зазначити, що кожний показник порівнюється з показником, що був отриманий та такий же минулий період, наприклад в основній таблиці порівняння теперішніх показників здійснюється з показниками минулого місяця станом на сьогоднішній день, тобто якщо в основній таблиці відображені дані за 25 днів цього місяця, то всі показники порівнюються з даними за 25 днів попереднього місяця.

Для цього ми створюємо додаткову величину як показано на рисунку 13.

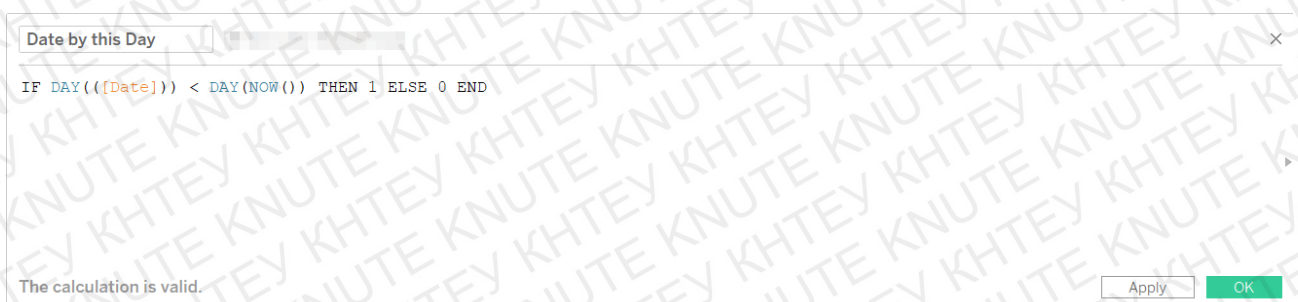


Рис. 13. Групування по дням.

По кожному параметру вичислюємо показники за теперішній (рис. 14) та попередній (рис. 15) місяць, та в останньому використовуємо фільтр Date by this Day. Тепер при порівнянні даних показників будуть відображатися повністю коректні дані і не вводитимуть в оману користувачів даної системи



Рис. 14. Розрахунок виручки за теперішній період

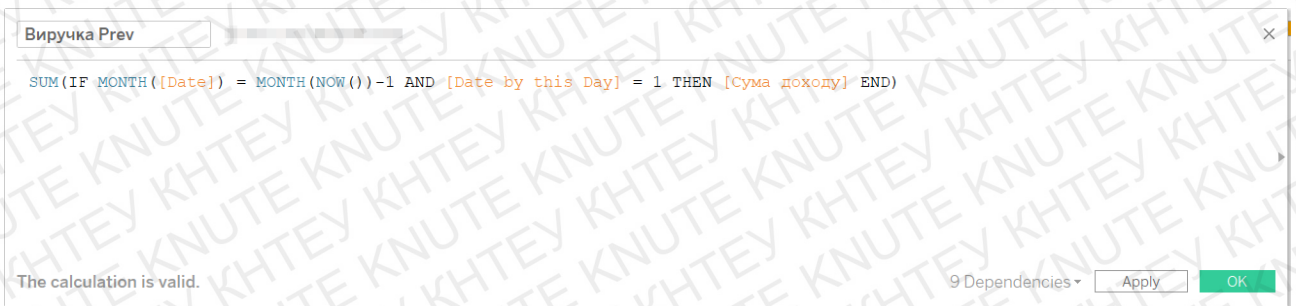


Рис. 15. Розрахунок виручки за попередній період

Тепер пропоную перейти до груп витрат і розглянути кожну з них. На основній сторінці відображено всю суму витрат по даному блоку та її динаміка в порівнянні з попереднім періодом, при цьому при переході в таблицю “Адміністративні витрати” ми бачимо детальну розбивку по кожному виду адміністративних витрат (рис. 16).

Важливо зазначити, що замовник сам вибирає параметри, що входять в кожну групу і заповнює їх на щоденній або щомісячній основі, це дозволяє зробити цю систему більш універсальною та використовувати при різних видах звітності, що використовує кожне окреме підприємство.

	Винагорода за професійні послуги	Витрати на зв'язок	Загальні корпоративні витрати	Витрати на утримання основних засобів	Витрати на службові відрядження та утримання апарату управління	Інші витрати загальногосподарського призначення	Адміністративні витрати
Київ	0	5 000	9 000	42 200	1 400	0	57 600
Львівська область	2 400	5 000	14 000	26 500	0	0	47 900
Київська область	6 300	3 500	10 000	19 000	6 200	2 000	47 000
Харківська область	0	2 000	2 000	19 500	4 000	7 500	35 000
Дніпропетровська область	4 000	2 500	9 500	23 500	1 500	0	41 000
Полтавська область	7 000	2 100	11 500	21 000	1 000	3 200	45 800
Інші	0	29 000	51 000	601 000	28 000	5 000	714 000
Grand Total	19 700	49 100	107 000	752 700	42 100	17 700	988 300

Рис. 16. Розподіл по адміністративним витратам

Важливо також зазначити, що при наведенні на будь який показник висвітлюються короткі деталі по ньому, де крім основного показника відображається сума по ньому за попередній період та доля його приросту чи зниження (рис. 17). Така схема порівняння та її деталізація використовувалась для всіх показників.

	Винагорода за професійні послуги	Витрати на зв'язок	Загальні корпоративні витрати	Витрати на утримання основних засобів	Витрати на службові відрядження та утримання апарату управління	Інші витрати загальногосподарського призначення	Адміністративні витрати
Київ	0	5 000	9 000	42 200	1 400	0	57 600
Львівська область	2 400	5 000	14 000	26 500	0	0	47 900
Київська область	6 300	3 500	10 000	19 000	6 200	2 000	47 000
Харківська область	0	2 000	2 000	19 500	4 000	7 500	35 000
Дніпропетровська область	4 000	2 500	9 500	23 500	1 500	0	41 000
Полтавська область	7 000	2 100	11 500	21 000	1 000	3 200	45 800
Інші	0	29 000	51 000	601 000	28 000	5 000	714 000
Grand Total	19 700	49 100	107 000	752 700	42 100	17 700	988 300

Київська область
 Загальні корпоративні витрати динаміка: 25,00%
 Загальні корпоративні витрати prev: 8 000
 Загальні корпоративні витрати: 10 000

Рис. 17. Деталізація динаміки при наведенні на показник

В даному блоці деталізовано кожен показник, крім того, як і на основній сторінці, існує можливість встановлення фільтрів, що дозволяє визначити точну причину росту чи зниження адміністративних витрат підприємства та порівняти його по кожному департаменту.

Крім блоку адміністративних витрат по такому ж принципу деталізована інформація по виробничій собівартості (Рис. 18).

	Прямі матеріальні витрати	Загально-виробничі витрати	Витрати на оплату праці	Інші прямі витрати	Виробнича собівартість
Київ	8 500	12 000	82 300	12 000	114 800
Львівська область	11 200	8 000	65 000	6 000	90 200
Київська область	8 500	4 500	45 600	8 000	66 600
Харківська область	8 000	4 000	35 200	4 500	51 700
Дніпропетровська область	7 500	3 500	30 000	5 000	46 000
Полтавська область	9 000	3 700	34 000	4 500	51 200
Інші	215 000	52 000	571 000	92 000	930 000
Grand Total	267 700	87 700	863 100	132 000	1 350 500

Рис. 18. Розподіл по виробничій собівартості

Інші групи витрат у нашому випадку не мають більш детального розподілу так як включають лише по одному показнику.

Так в групі “витрати на збут” вказується тільки вартість доставки кур’єрськими службами.

Банківська комісія – це комісія що стягується банком (PSP) через який було проведено платіж. В нашому випадку підприємство користуються послугами тільки приват банку який стягує 2.4% комісії від кожного платежу.

Фінансові витрати в нашому випадку це проценти за кредити, що компанія оформила раніше. Сума процентів розподіляється рівномірно по всім департаментам і рівняється 10000 грн для кожного.

Останні два блоки є найважливішими у всій моделі, так як саме на них звертають увагу всі керівники при оцінюванні ефективності роботи підприємства.

Дохід

[Виручка] - [Адміністративні витрати] - [Виробнича собівартість] - [Витрати на збут] - [Банківська комісія] - [Фінансові витрати]

The calculation is valid. 6 Dependencies Apply OK

Рис. 19. Розрахунок доходу підприємства

Рентабельність

[Дохід] / [Виручка]

The calculation is valid. 3 Dependencies Apply OK

Рис. 20 Розрахунок рентабельності підприємства

	Рентабельність	Динаміка рентабельності
Київ	15%	-4,47 п.п.
Львівська область	6%	-6,30 п.п.
Київська область	18%	-4,38 п.п.
Харківська область	31%	3,07 п.п.
Дніпропетровська область	29%	1,02 п.п.
Полтавська область	33%	4,99 п.п.
Інші	21%	-9,55 п.п.
Grand Total	22%	-7,07 п.п.

Рис. 21. Рентабельність.

Важливою особливістю рентабельності є її показник порівняння з попереднім періодом. У всіх інших випадках порівняння проводиться в кількісних або відсоткових показниках, а для рентабельності ми виводимо дані порівняння в процентних пунктах, що додає показовості та важливості даного показника.

Після перегляду даної автоматичної моделі витрат підприємства сфери послуг користувач зможе визначити основні важелі зміни кожного показника витрат, визначити причини та місце його виникнення, що дозволить швидко анулювати негативні наслідки. Крім того модель наглядно демонструє результати роботи різних підрозділів, департаментів та дозволяє оцінити ефективність рішень, що приймають керівники зі сторони їх витрат.

Висновки до розділу 3.

В даному розділі було розроблено автоматичну модель контролю витрат підприємства сфери послуг. За допомогою ефективною візуалізації всіх витрат підприємства, детального і ефективного розподілу їх по групам за причинами виникнення було створено універсальну модель яка може використовуватись більшістю підприємства сфери послуг.

Основні переваги моделі полягають в легкості її подання та, відповідно, сприйнятті зі сторони користувача. За допомогою моделі суттєво скорочується час на пошук причин росту чи зниження прибутковості підприємства шляхом аналізу змін витрат підприємства сфери послуг та їх ефект на прибуток підприємства.

Для більшої простоти виявлення змін в моделі реалізовано порівняння кожного показника з даними за попередній період, що дозволяє наглядно оцінити роботу кожного підрозділу, а також дослідити ефективність впровадження тих чи інших змін.

ВИСНОВКИ

Забезпечення стабільної діяльності підприємств сфери послуг потребує не лише мінімізації витрат, а й досягненні такого рівня, за яким вони сприймаються споживачами через прийнятний рівень цін та приносять відповідний прибуток сервісним підприємствам.

З метою удосконалення управління витратами доцільно проводити їх класифікацію, що дозволяє встановити природу та особливості формування та розподілу за визначеними об'єктами управління. Ефективність процесу управління витратами істотно зростає при забезпеченні якісного управлінського обліку. На підприємствах сфери послуг доцільно організувати такий облік на рівні окремих елементів і статей витрат, в розрізі окремих груп і видів послуг.

Використання фактичних даних у сфері сервісу в зіставленні з нормативними дозволяє посилити управлінський вплив на процес формування собівартості і підвищити результативність системи контролю за витратами.

Контроль витрат є важливою складовою економічного механізму будь-якого підприємства. Від величини витрат підприємства, в тому числі і, залежить його рентабельність, фінансова стійкість, конкурентоспроможність. Тому ефективне управління витратами, яке передбачає не лише мінімізацію даних витрат, а й забезпечення їх ефективності, тобто одержання прибутку, що реально виправдовує витрати, є на сьогоднішній день надзвичайно актуальним.

Система контролю витрат повинна бути розроблена на комплексній основі і базуватись на взаємозалежному вирішенні поставлених завдань і досягненні намічених цілей.

Наведені механізми контролю витрат дасть можливість підприємству не лише теоретично окреслити та обґрунтувати мету, принципи, завдання, функції контролю, а й застосовувати їх у практиці господарювання, що дасть змогу здійснювати постійний контроль за місцем виникнення витрат та можливість їх регулювати.

В результаті виконання даної роботи було розроблено автоматичну модель контролю витрат підприємства сфери послуг. За допомогою ефективної візуалізації всіх витрат підприємства, детального і ефективного розподілу їх по групам за причинами виникнення було створено універсальну модель яка може використовуватись більшістю підприємства сфери послуг.

Основні переваги моделі полягають в легкості її подання та, відповідно, сприйнятті зі сторони користувача. За допомогою моделі суттєво скорочується час на пошук причин росту чи зниження прибутковості підприємства шляхом аналізу змін витрат підприємства сфери послуг та їх ефект на прибуток підприємства.

Для більшої простоти виявлення змін в моделі реалізовано порівняння кожного показника з даними за попередній період, що дозволяє наглядно оцінити роботу кожного підрозділу, а також дослідити ефективність впровадження тих чи інших змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид-во. 3-тє, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.
2. Іванечко Н.Р. Становлення ринку послуг дозвілля в Україні: аналіз категорійного апарата. – [Електронний ресурс] / Н.Р. Іванечко. – Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_1/Ivanechko_111.htm.
3. Менеджмент у сфері послуг : О.Б. Моргулець
4. Контролінг. Навч. посібник / Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко, О.Г. Дерев'яненко, Л.М. Приходько. — К.: КНЕУ, 2008. — 264 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 472 с.
6. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг — інформаційна система стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004 — 370 с.
7. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. Посібник. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 656 с.
8. Фролова Л.В. Управління витратами обігу торговельних підприємств на основі компетентнісного підходу: [монографія] / Л.В. Фролова, О.С. Кравченко; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.—Донецьк: вид-во «Вебер» (Донецька філія), 2009.—223 с.
9. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / Пер. с англ. Г.И. Жуковой, Ф.Я. Кельмана.—М.: Айрис-пресс, 2002.—576 с.
10. Гавриш В.П., Драганова Т.П. Методичні аспекти управління витратами на підприємствах — [Електронний ресурс]. — Режим доступу:
http://www.confcontact.com/20111222/3_gavrish.htm

11. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А.І. Ясінська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – №14 (594). – С. 357-360.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Ф. Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ.]. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с/
13. Дорожкіна Г. М., Різніченко Л. В., Михно О. В. Формування стратегії внутрішнього контролю підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuu.gov.ua>
14. Лисенко А.О. Порівняльний аналіз концептуальних підходів до управління витратами / А.О. Лисенко // Бізнесінформ – 2012. - № 5 (21) [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://business-inform.net/>
15. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): [Навч. посібник] / за ред. А.А. Мазаракі. – [2-ге вид., допов.]. – К: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2011. – 296 с.
16. Акентьева О.Б. Підвищення економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства: автореф. Дис. ... канд. Екон. Наук: 08. 06. 01 – «Економіка, організація і управління підприємством» / О. Б. Акентьева. – Донецьк, 2006. – 20 с.
17. Фролова Л.В. Управління витратами обігу торговельних підприємств на основі компетентнісного підходу: [монографія] / Л.В. Фролова, О.С. Кравченко; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.—Донецьк: вид-во «Вебер» (Донецька філія), 2009.—223 с.
18. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / Пер. с англ. Г.И. Жуковой, Ф.Я. Кельмана.—М.: Айрис-пресс, 2002.—576 с.
19. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф.—М.: Экономика, 1991.— 239 с.
20. Стадник В.В. Менеджмент: підручник/ В.В.Стадник, М.А.Йохна.- 2-ге вид., вип., допов.- К.: Академвидав, 2007.- 472с.

21. Богацька Н.М., Гнатик О.І. Сучасні інструменти мотивації персоналу — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37416.doc.htm
22. Здойма А.М. Контролювання як загальна функція менеджменту— [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2010/Economics/64891.doc.htm
23. Михайловський В.І. Деякі аспекти щодо оцінювання та планування трансакційних витрат виробничо-господарській діяльності підприємства / В.І. Михайловський, Т.В. Склярчук // Науковий вісник НЛТУ України.— 2010.—Вип.20.3.—С. 186-191.
24. Веснин В. Р. Основи менеджменту. - М.: Тріада, 2000.
25. Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Шамова Т.И., Давиденко Т.М. – М. : Центр “Педагогический поиск”, 2001. – 384 с.
26. Валуєв С. А., Ігнат'єва А. В. Організаційний менеджмент. - М.: Нафта і газ, 2001.
27. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. – К., 2005.– 641 с.
28. Хрестоматія з економічної теорії. / Сост. Е.Ф. Борисов. - М.: МАУП, 2000. - 536 с.
29. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. - М. : “Дело”, 1992.- 702с.
30. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Підручник. М.: Гардарики, 2001. 528 с.
31. Щекин Г.В. Теория социального управления : Монография / Щекин Г.В. - К. : МАУП, 1996. - 408 с.
32. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: [монографія] / С.А. Кравченко – К: ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 с.

33. Сльникова Г.В. Основы адаптивного управления : курс лекцій / Сльникова Г.В. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. – 128 с.
34. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. - М. : “Дело”, 1992.- 702с.

Додатки

Додаток А

Powered by VFiles

