

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування бюджету адміністративних витрат підприємства

за матеріалами ПАТ «Київхліб», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»
заочної форми навчання

Царьової Ірини
Валентинівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Жук Олена Сергіївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПАТ «КИЇВХЛІБ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз динаміки результативних показників діяльності підприємства	18
2.2. Місце адміністративних витрат у загальному обсязі витрат підприємства: джерела формування, оцінка обсягу та структури.....	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПАТ «КИЇВХЛІБ».....	35
3.1. Шляхи зменшення адміністративних витрат в процесі аудиту витрат підприємства.....	35
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних економічних умовах, що характеризуються кризовими явищами в різних галузях і курсовими коливаннями, багато підприємств вирішують питання підвищення ефективності своєї операційної діяльності. Для цієї мети вони в першу чергу прагнуть впливати на свої витрати, намагаючись підтримувати доходи принаймні на стабільному рівні. Для більшості з них стають важливими відповіді на питання, з чого почати процес зменшення витрат і на які результати розраховувати, як розробити і використовувати комплексний підхід, а не зупинятися на окремих заходах (наприклад, на скорочення персоналу і / або його доходів), як врахувати особливості і взаємозв'язок бізнес-процесів організації та як пролонгувати довгостроковий ефект зниження витрат.

Адміністративні витрати спрямовані на оплату потреб, задоволення яких позитивно вплине на господарську діяльність підприємства. Інакше кажучи, назвати витрати адміністративними можна в тому випадку, якщо ці витрати спрямовані на благо підприємства і впливають на його діяльність в цілому. Звичайно, далеко не всі витратні статті можна назвати адміністративними. Наприклад, витрати, понесені в конкретному відділі або підрозділі, що не приносять переваг (прямих або непрямих) іншим відділам, не є адміністративними, і навпаки, фінансування, спрямоване на задоволення потреб одного відділу (юридичного, маркетингового або бухгалтерії), здатне сприятливо вплинути на діяльність всього підприємства, а отже, входить до складу адміністративних витрат.

Складні економічні умови господарювання українських підприємств змушує їх до зменшення усіх статей витрат, у т.ч. – адміністративних, щоб отримати більшу величину прибутку та не збанкрутувати. Питання управління та зменшення адміністративних витрат підприємств стали предметом дослідження багатьох науковців, зокрема, особливої уваги заслуговують наукові розробки таких дослідників, як Андрущак Б.Л., Андрющенко Н.С., Дишко І.Ю.,

Партин Г.О., Чебан Ю., Чепець О.Г., Шендригоренко М.Т., Ярмоленко В.П., Ясінська А.І. та ін. Проте на даний час вітчизняні підприємства потребують подальших досліджень та розробок напрямів оптимізації адміністративних витрат.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є опрацювання методичних підходів управління адміністративними витратами на підприємстві, розроблення та обґрунтування конкретних практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення для забезпечення результативності управління адміністративними витратами підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження було визначено такі **завдання**: розкрити сутність та навести класифікацію адміністративних витрат підприємства, дослідити особливості управління та оптимізації адміністративних витрат на підприємстві, навести організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізувати місце адміністративних витрат у загальному обсязі витрат підприємства: дослідити джерела формування, динаміку та структуру цих витрат, навести шляхи зменшення адміністративних витрат в процесі аудиту витрат підприємства та надати оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування адміністративних витрат підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних питань формування адміністративних витрат підприємства.

Емпіричною базою дослідження є приватне акціонерне товариство «Київхліб» (далі - ПАТ «Київхліб»). ЄДРПОУ юридичної особи – 00381574. Організаційно-правова форма господарювання – акціонерне товариство. Форма власності – недержавна. Дата реєстрації – 12.07.1995 р. Основний вид діяльності КВЕД - 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання». Розмір статутного капіталу 39 621 103,00 грн. Юридична адреса підприємства:

Україна, м. Київ, 04080, вул. Межигірська, 83. Середньооблікова чисельність персоналу – 2 465 осіб.

Методи дослідження. Теоретична частина дослідження опрацьована із застосуванням системного підходу до формування адміністративних витрат підприємства. При узагальненні економічної сутності витрат та виявленні факторів, що найбільш суттєво впливають на їх розмір, використано абстрактно-логічний метод. Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності об'єкту дослідження та аналізу управління адміністративними витратами підприємства застосовано методи економічного аналізу (порівняння і групування, визначення середніх величин, методи комплексної оцінки, метод економічного прогнозу), за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники та підручники, наукові статті, статистична, податкова та бухгалтерська звітність ПАТ «Київхліб».

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в роботі рекомендації щодо удосконалення системи формування адміністративних витрат знайшли практичне застосування в діяльності ПАТ «Київхліб» та можуть бути використані іншими аналогічними підприємствами з метою покращання фінансових результатів їх господарської діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті «Формування адміністративних витрат підприємства» у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Економіка підприємства», 2020 рік.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 52 сторінки, в т.ч. - 12 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 33 найменування, викладені на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладені на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

На даному економічному етапі розвитку сучасного суспільства однією з основоположних цілей будь-якого підприємства є максимізація прибутку, оптимізація адміністративних витрат і мінімізація вартості однієї одиниці продукції, яку виготовляє підприємство. Питання пошуку найефективнішого шляху вирішення питань, пов'язаних з оптимізацією адміністративних витрат є актуальним. Саме тому, якщо рішення знайдені, то підприємство отримує значну конкурентну перевагу на ринку, а також зміцнює свій економічний потенціал.

На сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні неминучими і в той же час необхідними є витрати, спрямовані на отримання підприємствами певних переваг, які дозволять йому зайняти певну ринкову частку, збільшити рівень конкурентоспроможності та, відповідно, отримати прибуток. Це адміністративні витрати - витрати підприємства, спрямовані на задоволення офісних, управлінських та інших потреб підприємства, які не пов'язані з виробничою (операційною) діяльністю. На підприємствах до них відносять частину витрат з основної діяльності (орендна плата, сплату комунальних платежів, оплату праці співробітників, які не беруть участі у виробництві або ж реалізації товару) [33, с. 296]. Адміністративні витрати спрямовані на оплату потреб, задоволення яких здійснює позитивний вплив на ефективність господарської діяльності підприємства. Іншими словами, адміністративними можна назвати витрати в тому випадку, якщо їх спрямовано на розвиток всього підприємства і вони здійснюють вплив на загальну діяльність підприємства. Отже, постає необхідність дослідження особливостей формування адміністративних витрат підприємства та розробки напрямів їх оптимізації.

В теорії й практиці економічної діяльності вітчизняних підприємств розкриття сутності витрат не є однозначним, що обумовлено, в першу чергу,

різними підходами до вартісної оцінки економічних ресурсів, що використовує підприємством в процесі своєї діяльності. Витрати – категорія економічна. Проте їх виникнення і розвиток розглядають в історичному аспекті. Витрати виникли із появою товарного виробництва і товарного обігу. Тому дослідження сутнісних характеристик витрат пов'язане з типом економіки держави, з особливостями її економічного устрою, формами власності на виробничі засоби, торговельними функціями як економічної сфери, а також із становленням й розвитком економічної науки.

Адміністративні витрати (Administrative Expenses, англ.) - витрати підприємства, спрямовані на задоволення офісних, управлінських та інших потреб підприємства, які не пов'язані з виробничою (операційною) діяльністю. На деяких підприємствах до них відносять частину витрат з основної діяльності, наприклад:

- оплата за оренду офісу;
- комунальні платежі;
- оплату праці співробітників, не задіяних у виробництві або реалізації товару [20, с. 91].

Адміністративні витрати спрямовані на оплату потреб, задоволення яких позитивно впливатиме на ефективність господарської діяльності підприємства. Інакше кажучи, назвати витрати адміністративними можна в тому випадку, якщо ці витрати спрямовані на забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства і впливають на його діяльність цілому. Зазначимо, що не всі витратні статті можна назвати адміністративними. Наприклад, витрати конкретного відділу або підрозділу, що не приносять переваг (прямих або непрямих) іншим відділам, не є адміністративними. І навпаки, фінансування, спрямоване на задоволення потреб одного відділу (юридичного, маркетингового або бухгалтерії), здатне сприятливо вплинути на діяльність всього підприємства, отже, вони входять до складу адміністративних витрат.

Адміністративні витрати - витрати, які не відносяться до операційної або виробничої діяльності підприємства. Наприклад, консалтинг, оренда приміщень і обладнання, судові витрати, підбір персоналу, комунальні платежі і т.п. Адміністративні витрати - вид витрат, що дає позитивний ефект в кінцевому результаті. Тобто якщо підприємство вкладає додаткові гроші в рекламну кампанію, це збільшить попит на продукцію, призведе до зростання обсягу виробництва. Таким чином, адміністративні витрати побічно впливають на загальну продуктивність підприємства.

Згідно П(С)БО 16 «Витрати», «витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені» [22]. Що стосується адміністративних витрат, варто зазначити, що визначення цієї економічної категорії трактується науковцями наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності адміністративних витрат підприємства

Автор	Характеристика
1	2
Андрющенко Н.С. [3]	«витрати, пов'язані з управлінням та організацією діяльності підприємства, які не включаються до собівартості реалізованої продукції»
Бутинець Ф.Ф. [6, с. 82]	«витрати, пов'язані з обслуговуванням виробництва й управлінням ним у масштабі всього підприємства»
П(С)Б 16 «Витрати» [22]	«загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством»
Чепець О.Г., Супрун М.С. [29]	«загальногосподарські витрати, що включають витрати на утримання управлінського персоналу, витрати на їх відрадження, на утримання основних засобів що перебувають в загальному користуванні та інших матеріальних не обігових активів загального призначення (амортизація, ремонт, комунальні послуги, оренда) послуги юристів та аудиторів, транспортні послуги, витрати на пошту та канцелярію, суми винагород охоронним агенціям, перераховані податки та збори»

Продовження табл. 1.1

1	2
Шендригоренко М.Т. [30, с. 449]	«витрати з обслуговування основного та допоміжного виробництв підприємства, витрати на управління й загальногосподарські потреби, що не пов'язані безпосередньо з виробничим процесом»

Джерело: Складено автором на основі [2, 4,5, 6,7]

Згідно П(С)БО 16 «Витрати», у складі адміністративних витрат підприємства виокремлюються наступні їх види (рис. 1.1).

СКЛАД АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА	
	Загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо)
	Витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу
	Витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона)
	Винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо)
	Витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо)
	Амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання
	Витрати на врегулювання спорів у судових органах
	Податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг)
	Плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти
	Інші витрати загальногосподарського призначення

Рис. 1.1. Склад адміністративних витрат підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [29]

Витрати, які отримані з метою одержання замовлень або заради успішної реалізації товару підприємства, називаються комерційними витратами. Всі витрати, які пов'язані з готовою продукцією (маркетинг, реклама, оплата роботи продавців, доставка і зберігання тощо), здійснюються після закінчення виробничого процесу і відносяться до розряду адміністративно-комерційних витрат. Отже, фінансування витрат, пов'язаних із зберіганням сировини, є однією зі складових накладних витрат виробництва і відноситься до витрат виробництва, а зберігання готового товару - це одна зі складових комерційних витрат.

Витрати, пов'язані з «життєзабезпеченням» адміністративної та технічної складової підприємства (бухгалтерія, відділ кадрів та ін.), носять назву «загальногосподарські витрати». Адміністративні витрати - витрати, які неминучі для забезпечення нормального функціонування підприємства і спрямовані на фінансування офісів і управління, звичайно, не можна віднести до категорії виробничих витрат. Однак їх розглядають в якості складової витрат на основну діяльність.

Адміністративні витрати спрямовані на оплату витрат, здатних забезпечити підприємство підвищення ефективності її господарської діяльності. Інакше кажучи, ключовим критерієм при визначенні виду витрат є їх корисність для підприємства в цілому, а не для окремо взятого відділу або підрозділу.

Адміністративні витрати включають:

- видатки загального та корпоративного характеру (організація роботи, виплата премій керівникам, проведення річних звітних зборів і т.д.);
- оплата витрат адміністрації і співробітників управління;
- оплата за основні та необоротні активи, які призначені для невиробничого використання (оренда площ і офісу, страхування, ремонт і амортизація обладнання, податки, оплата комунальних послуг і т. п.);
- плата за професійні послуги (аудиторам, юристам і т. п.);
- оплата послуг зв'язку (телефон, Інтернет, пошта і т. п.);

- судові витрати (в разі необхідності регулювати спірні питання за допомогою суду);
- інші витрати на утримання активів, що мають загальногосподарське значення [12, с. 224].

Можна виділити 3 групи адміністративних витрат:

1 група. Витрати на комунальні платежі - це найпоширеніша група, адже ці платежі здійснюється практично всіма підприємствами. Ця стаття витрат має на увазі оплату централізованих послуг (опалення, вентиляція повітря, водопостачання та електроенергія). Сюди ж можна віднести покриття витрат на зв'язок: телефони (стаціонарні і мобільні) та Інтернет. Сьогодні популярною є думка, що оплата мобільного зв'язку не повинна зараховуватися до розряду адміністративних витрат, тому що мобільний телефон - засіб особистого користування, і тому витрати за нього можуть бути покладені на певний відділ або особисто на працівника.

2 група. Наступна група обов'язкових платежів включає в себе оренду виробничих площ: офісу, місця для торгівлі, складського приміщення і т.д. Звичайно, наявність або відсутність цих площ відбивається на діяльності всього підприємства, і найчастіше ці витрати не можна віднести до якогось конкретного відділу або підрозділу.

3 група. На будь-якому підприємстві є ряд співробітників, заробіток яких фіксований і не прив'язаний безпосередньо до виробництва, тому ці витрати відносять до адміністративних витрат. Як правило, це стосується адміністраторів і менеджерів, які пов'язані з декількома сферами діяльності підприємства. Наприклад, якщо менеджер працює в різних напрямках діяльності підприємства, результат його праці відбивається на всьому підприємстві, отже, його зарплата - це адміністративні управлінські витрати. Є ряд статей витрат, які рідко відносять до адміністративних. Наприклад, фінансування збуту (організація і стимулювання), заходів, пов'язаних з маркетингом і дослідженням ринку збуту нової продукції. Деякі виробничі

витрати, що стосуються обладнання та сировини, частіше за все не відносять до розряду адміністративних [5, с. 204].

Таким чином, розглянуто особливості, класифікацію та види адміністративних витрат підприємства, проте особливої актуальності набувають питання управління цими витратами. Багато фахівців при здійсненні бюджетування не приділяють належної уваги адміністративним витратам, хоча контроль за такими витратами займає важливе місце в управлінні підприємством, а також в плануванні та аналізі загального обсягу витрат. Особливістю адміністративних витрат є те, що їх величина не пов'язана безпосередньо з обсягами господарської діяльності підприємства. Часто при зниженні обсягів господарської діяльності підприємства адміністративні витрати можуть зростати. Цю проблему можна вирішити за допомогою складання реалістичного бюджету адміністративних витрат за допомогою наступних методів:

- 1) обмеження адміністративних витрат певним відсотком:
 - кількість управлінського персоналу у відсотках від загальної кількості робітників підприємства;
 - фонд оплати праці управлінського персоналу у відсотках від фонду оплати праці робітників підприємства;
 - адміністративні витрати у відсотках від обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт чи послуг) підприємства тощо.

Проте на даний час такий метод використовується вкрай рідко. Пояснити це можна тим, що невід'ємною частиною сучасних виробничо-технологічних процесів є їх автоматизація, яка призводить до зниження чисельності виробничого персоналу. Одночасно чисельність адміністративно-управлінського персоналу (АУП) залишається незмінною. При таких умовах відсоток АУП в порівнянні з чисельністю основних робочих зростає. Також можлива й інша ситуація: наприклад, підприємство здійснило автоматизацію виробничого процесу, чисельність виробничих робітників скоротилася, обсяг виробництва значно виріс [28, с. 74].

Як наслідок, потрібно більше замовлень покупців, потрібно шукати нових оптових закупівельників, розширювати ринки збуту. В даному випадку підприємство не зменшує чисельність управлінців, а збільшує. Відповідно, зростають витрати, причому не лише з оплати праці, але й у відділах продажів, маркетингу, логістики, юридичному відділі і в бухгалтерії;

2) постфактумний метод (від досягнутого), сутність якого полягає в наступному: адміністративні витрати минулого періоду індексуються на рівень інфляції. Застосовуючи такий метод, важливо враховувати зміни в структурі і бізнес-процесах підприємства. Наприклад, за минулий рік могли відбутися наступні зміни: були створені нові підрозділи (відділ активних продажів, відділ розвитку, відділ тендерних закупівель), окремі функції було віддано на аутсорсинг (кол-центр, маркетинг, бухгалтерія, охорона);

3) прив'язка адміністративних витрат до кінцевого результату (наприклад, адміністративний бюджет залежить від прибутку). Більшість власників і топ-менеджмент бажають користуватися саме цим методом, оскільки він дійсно ефективний, проте прив'язка до кінцевого результату абсолютно всього обсягу адміністративних витрат важко реалізована. Такий метод оптимально використовувати при плануванні фонду оплати праці фінансового директора, відділу продажів;

4) договірний метод, сутність якого полягає в тому, що адміністративний бюджет планується строго відповідно до укладених договорів і обумовлених в них сум на закупівлю канцтоварів, оргтехніки тощо. Плануючи витрати на канцелярію і зв'язок, потрібно попередньо перевіряти, чи не використовуються вони даремно, в особистих цілях. При опрацюванні цих статей часто встановлюють ліміт на папір, Інтернет і телефонні розмови. Формування статей по транспортних витратах передбачає прогнозування витрат на оплату послуг сторонніх перевізників, утримання власного автотранспорту (як правило, мова йде про легкові автомобілі) [2, с. 63].

Часто в бюджет адміністративних витрат не закладається розвиток інформаційних технологій, придбання програмного забезпечення. Якщо

економіст підніме це питання перед керівниками адміністративних підрозділів, він може наполягти на включенні таких витрат у формований бюджет. В даному випадку економісту потрібно ініціювати підрозділи обґрунтування ефективності програмного забезпечення та його вплив на господарську діяльність підприємства загалом.

У підприємств, які стежать за інноваціями, така стаття може бути досить суттєвою: CRM, ERP, WMS-системи, оновлення програмного забезпечення в бухгалтерії. Якщо підприємство вже користується будь-якою системою, то спланувати витрати на обслуговування і оновлення не важко, оскільки систему обслуговує фірма-постачальник, а підприємство щомісяця перераховує абонентську плату. Найбільш просто спланувати витрати на оренду, амортизацію будівель, споруд, обладнання: ставки амортизації відомі, а оновлення таких основних засобів планується рідко. Що стосується орендної плати, то сума витрат прописана в договорі. Відносно цієї статті витрат важливо встановити правило: начальники відділів в процесі бюджетування повинні визначитися, яка комп'ютерна техніка потребує оновлення і чи потрібні нові офісні меблі. Перед тим, як планувати покупку нового комп'ютера, варто перевірити, чи задіяні в роботі наявні комп'ютери.

Досить часто в бюджет не закладають і судові витрати. Проте, якщо в даний час контрагентам направлено претензії, якщо проходять судові розгляди, слід запланувати витрати на судовий збір, оплату послуг експертів, відрядження юриста (проїзд, проживання).

Підприємству, що розвивається, таких витрат не уникнути, але рано чи пізно, менеджмент підприємства починає розробляти стратегії зниження і скорочення витрат. Перше, що необхідно зробити для оптимізації цього виду витрат - це скласти бюджет. Бюджет адміністративних витрат містить весь перелік операційних невиробничих витрат певного підприємства. Для того, щоб його скласти, необхідно врахувати наступне: бюджет витрат адміністративного характеру показує всі витрати, які були понесені в результаті управління підприємством. Ці витрати не здійснюють прямого

впливу на виробничі процеси, господарську вартість і капітал підприємства в цілому [32, с. 23].

Бюджет включає в себе витрати, які пов'язані з орендою приміщень, забезпеченням роботи офісу, заробітну плату штатних працівників, а також працівників, які працюють на аутсорсингу. Адміністративні витрати можуть бути декількох видів: постійні та умовно постійні. Бюджет адміністративних витрат найпростіше скласти окремо на кожний підрозділ підприємства, адже він необхідний для того, щоб отримати якомога більше інформації про підприємство.

Вибір методу управління адміністративними витратами підприємства має базуватися на індивідуальному підході з урахуванням галузевих особливостей, організаційної структури і масштабності підприємства.

В Додатку А надано загальну характеристику системи управління адміністративними витратами підприємства.

Також варто навести інші шляхи скорочення адміністративних витрат на підприємстві:

- зменшення витрат на обслуговування машин, що знаходяться на балансі підприємства;
- скорочення площ, що ореннуються під офіси;
- зниження витрат на персонал (наймання працівників за умовами аутсорсингу);
- зменшення витрат на відрядження керівників підприємства.

Також наведемо основні принципи, які допоможуть оптимізувати управління адміністративними витратами на підприємстві:

1. Аналіз стартових умов для чіткого розуміння того, куди витрачаються фінанси підприємства. Після цього керівники формують список цілей, які допоможуть в досягненні зниження адміністративних витрат. Тут дуже важливо визначити кінцеву мету, щоб знати, чого підприємство повинно досягти.

2. Після складання списку цілей і ранжування їх за пріоритетами потрібно сформувати команду з персоналу, який буде впроваджувати зміни на підприємстві. Після цього йде етап навчання: організація тренінгів за базовим інструментарієм оптимізації витрат.

3. Далі йде перегляд регламентів підприємства, посадових обов'язків персоналу і бізнес-процесів. Це необхідно для того, щоб виявити проблемні ділянки і направити на них більше ресурсів.

4. Основний принцип, що сприятиме досягненню ефективності проекту з оптимізації витрат до успіху, - це регулярний контроль всіх заходів. Як правило, призначається 2-3 сесії з робочими групами. На цих сесіях керівництво і службовці обговорюють статус реалізації планів і досягнення поставлених цілей.

5. Топ-менеджерам необхідно на особистому прикладі показувати зацікавленість в скороченні адміністративних витрат. Це здійснюється шляхом скорочення витрат на відрядження, обслуговування транспорту, відмови від бонусів за квартал або рік. Ще один консервативний метод - це відмова від бізнес-зустрічей з партнерами в ресторанах і перенесення їх в Skype-конференції. Найбільш складний принцип - це формування культури вдосконалення та оптимізації підприємства. Для досягнення цього керівництво повинне позиціонувати заходи щодо зниження витрат не як разову подію, а як безперервний процес поліпшення діяльності підприємства.

6. Оптимізація собівартості одиниці продукції. Саме це величина здійснює прямий вплив на розмір чистого прибутку, одержуваного підприємством. Завдяки зниженню собівартості (без втрати якості продукції) можна підвищити рентабельність підприємства і підвищити конкурентну перевагу на ринку.

Бюджет адміністративних витрат необхідний для управління адміністративно-управлінськими витратами підприємства. Вважається, що якщо управлінські витрати підприємства перевищують 5% від виручки, то це повинно послужити сигналом для серйозного аналізу причин ситуації, що

склалася. Адміністративні витрати - це ті витрати, які найскладніше безпосередньо пов'язати з бізнесом. Їх бюджет обов'язково повинен складатися в розрізі підрозділів, тому що це може значно спростити його аналіз і планування, контроль, а також підведення підсумків виконання бюджету [2, с. 64].

Отже, на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні неминучими і в той же час необхідними є витрати, спрямовані на отримання підприємствами певних переваг, які дозволять йому зайняти певну ринкову частку, збільшити рівень конкурентоспроможності та, відповідно, отримати прибуток. Це адміністративні витрати - витрати підприємства, спрямовані на задоволення офісних, управлінських та інших потреб компанії, які не пов'язані з виробничою (операційною) діяльністю. На підприємствах до них відносять частину витрат з основної діяльності (орендна плата, сплату комунальних платежів, оплату праці співробітників, які не беруть участі у виробництві або ж реалізації товару).

Адміністративні витрати спрямовані на оплату потреб, задоволення яких здійснює позитивний вплив на ефективність господарської діяльності підприємства. Іншими словами, адміністративними можна назвати витрати в тому випадку, якщо їх спрямовано на розвиток всього підприємства і вони здійснюють вплив на загальну діяльність компанії. Таким чином, при формуванні бюджету адміністративних витрат потрібно вишукувати всі можливі шляхи їх зниження. Ці витрати безпосередньо не пов'язані з виробництвом / продажем продуктів і послуг підприємства, але ці статті витрат можуть зростати, навіть якщо фінансово-економічні показники бізнесу знижуються.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПАТ «КИЇВХЛІБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз динаміки результативних показників діяльності підприємства

ПАТ «Київхліб» засноване відповідно з наказом Фонду державного майна України від 19.06.1996 р. № 47-АТ шляхом перетворення державного підприємства «Київхлібпром» на відкрите акціонерне товариство. Основні дані про підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ПАТ «Київхліб»

Скорочена назва	ПАТ "Київхліб"
ЄДРПОУ	00381574
Юридична адреса	Україна, м. Київ, 04080, вул. Межигірська, 83
Основні види діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
	46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування
	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління
Керівник	Черета Володимир Вікторович, Голова правління
Контактна особа	Горбатюк Валентина Іванівна

Джерело: Складено автором на основі [32]

В результаті проведення дослідження щодо фінансового стану підприємства були сформовані наступні результати - таблиця 2.2.

Зазначимо, що ПАТ «Київхліб» має приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2018 р., а також зростання собівартість реалізованої продукції упродовж цього періоду. Валовий прибуток у 2019 р. зменшився, а адміністративні витрати зросли.

В результаті величина фінансового результату від операційної діяльності підприємства та величина фінансового результату до

оподаткування була від'ємною у 2017 р., хоча і зросла в 2018 р., проте в 2019 р. він зменшився, і це зумовило зменшення у 2019 р. чистого прибутку досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ПАТ
«Київхліб» у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.	2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1962714,00	2778867,00	2300698,00	816153,00	-478169,00	41,58	-17,21
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1433862,00	2086375,00	1743313,00	652513,00	-343062,00	45,51	-16,44
Валовий прибуток	528852,00	692492,00	557385,00	163640,00	-135107,00	30,94	-19,51
Інші операційні доходи	26624,00	70584,00	56557,00	43960,00	-14027,00	165,11	-19,87
Адміністративні витрати	102754,00	101953,00	114703,00	-801,00	12750,00	-0,78	12,51
Витрати на збут	411686,00	490746,00	394258,00	79060,00	-96488,00	19,20	-19,66
Інші операційні витрати	47191,00	110889,00	77971,00	63698,00	-32918,00	134,98	-29,69
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 6155,00	59488,00	27010,00	65643,00	-32478,00	-1066,50	-54,60
Інші фінансові доходи	0,00	738,00	1,00	738,00	-737,00	100,00	-99,86
Інші доходи	16431,00	55899,00	57853,00	39468,00	1954,00	240,20	3,50
Фінансові витрати	20851,00	24832,00	19050,00	3981,00	-5782,00	19,09	-23,28
Втрати від участі в капіталі	0,00	6653,00	0,00	6653,00	-6653,00	100,00	-100,00
Інші витрати	16908,00	63293,00	49347,00	46385,00	-13946,00	274,34	-22,03
Фінансовий результат до оподаткування	- 27483,00	21347,00	16467,00	48830,00	-4880,00	-177,67	-22,86
Витрати з податку на прибуток	2758,00	1868,00	1199,00	-890,00	-669,00	-32,27	-35,81
Чистий фінансовий результат	-30241,00	19479,00	15268,00	49720,00	-4211,00	-164,41	-21,62

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Загалом в структурі виробництва найбільша частка припадає на хліб та хлібобулочні вироби (рис. 2.1).

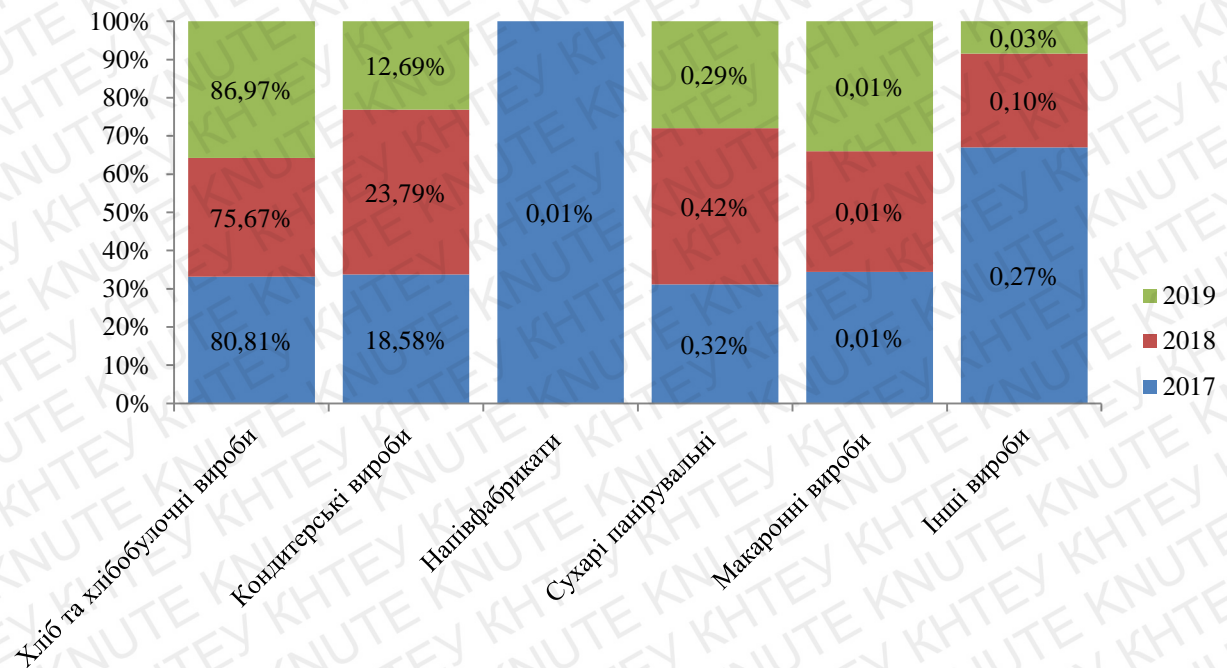


Рис. 2.1. Товарна структура виробництва продукції ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр., %

Джерело: Побудовано автором на основі [32]

Також в товарній структурі виробництва значну частку займають кондитерські вироби. Досліджуючи майновий стан підприємства, були побудовані таблиці 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка складу активів ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.	2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВИ	712551,00	640901,00	773354,00	-71650,00	132453,00	-10,06	20,67
1. Необоротні активи	215609,00	140113,00	200446,00	-75496,00	60333,00	-35,02	43,06
Нематеріальні активи	961,00	846,00	505,00	-115,00	-341,00	-11,97	-40,31
Незавершені капітальні інвестиції	9468,00	5364,00	25147,00	-4104,00	19783,00	-43,35	368,81
Основні засоби	191975,00	131357,00	172346,00	-60618,00	40989,00	-31,58	31,20

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інвестиційна нерухомість	1589,00	196,00	98,00	-1393,00	-98	-87,67	-50,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6688,00	25,00	25,00	-6663,00	0	-99,63	0,00
Інші фінансові інвестиції	4928,00	2325,00	2325,00	-2603,00	0	-52,82	0,00
2. Оборотні активи	496942,00	500788,00	572908,00	3846,00	72120,00	0,77	14,40
Запаси	273657,00	129814,00	123463,00	-143843,00	-6351,00	-52,56	-4,89
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	168770,00	264655,00	347881,00	95885,00	83226,00	56,81	31,45
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	24584,00	50034,00	27519,00	103,52	-45,00	103,52	-45,00
з бюджетом	11706,00	19029,00	16189,00	62,56	-14,92	62,56	-14,92
Інша поточна дебіторська заборгованість	11706,00	5715,00	15948,00	-51,18	179,06	-51,18	179,06
Поточні фінансові інвестиції	7523,00	24065,00	25262,00	219,89	4,97	219,89	4,97
Гроші та їх еквіваленти	7428,00	6246,00	4520,00	-15,91	-27,63	-15,91	-27,63
Інші оборотні активи	1946,00	1230,00	12126,00	-36,79	885,85	-36,79	885,85

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Згідно проведених розрахунків, величина активів і пасивів підприємства зросла в 2019 р. Збільшення вартості активів зумовило збільшення величини необоротних активів підприємства (у 2019 рр.), а також збільшення величини оборотних активів підприємства (у 2018-2019 рр.). Структура активів характеризується переважанням частки оборотних активів (у 2017-2019 рр.), як свідчать дані рис. 2.2.

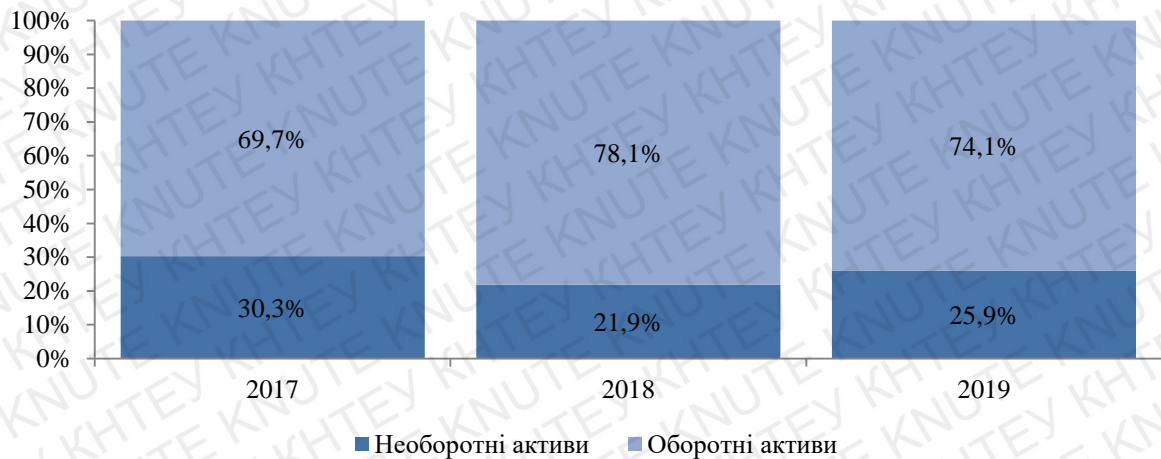


Рис. 2.2 Структура активів ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр., %

Джерело: Побудовано автором на основі Додатків Б-Г

Збільшення вартості пасивів підприємства у 2019 р. відбулось через зростання його власного капіталу, а також величини поточних зобов'язань та забезпечень підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка складу пасивів ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.	2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАСИВИ	712551,00	640901,00	773354,00	-71650,00	13245,003	-10,06	20,67
1. Власний капітал	135081,00	151799,00	167067,00	16718,00	15268,00	12,38	10,06
Зареєстрований (пайовий) капітал	39621,00	39621,00	39621,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	33531,00	30063,00	30063,00	-3468,00	0,00	-10,34	0,00
Додатковий капітал	1360,00	1360,00	1360,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	3477,00	3477,00	5943,00	0,00	2466,00	0,00	70,92
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	57082,00	77268,00	90070,00	20186,00	12802,00	35,36	16,57
Неконтрольована частка	10,00	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	96418,00	94500,00	74900,00	-1918,00	-19600,00	-1,99	-20,74

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокові кредити банків	96418,00	94500,00	74900,00	-1918,00	-19600,00	-1,99	-20,74
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	481052,00	394602,00	531387,00	-86450,00	136785,00	-17,97	34,66
Короткострокові кредити банків	3300,00	0,00	0,00	-3300,00	0,00	-100,00	-
Поточна кредиторська заборгованість:							
за продукцію, товари, роботи, послуги	434880,00	296976,00	421259,00	-137904,00	124283,00	-31,71	41,85
за розрахунками з бюджетом	3003,00	5854,00	5927,00	2851,00	73,00	94,94	1,25
за розрахунками зі страхування	4026,00	4745,00	4541,00	719,00	-204,00	17,86	-4,30
за розрахунками з оплати праці	8875,00	18059,00	17742,00	9184,00	-317,00	103,48	-1,76
за одержаними авансами	5314,00	32019,00	50416,00	26705,00	18397,00	502,54	57,46
Поточні забезпечення	16680,00	19246,00	13913,00	2566,00	-5333,00	15,38	-27,71
Інші поточні зобов'язання	4974,00	17703,00	17589,00	12729,00	-114,00	255,91	-0,64

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Структура пасивів підприємства характеризувалась найбільшою часткою його поточних зобов'язань і забезпечень (рис. 2.3).

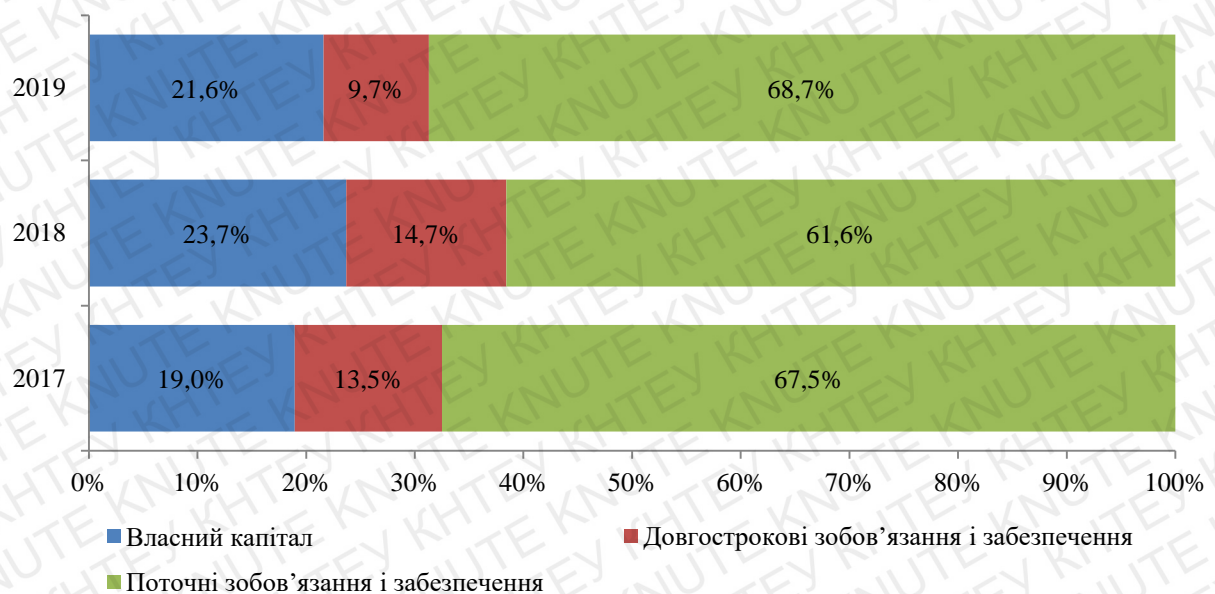


Рис. 2.3 Структура пасивів ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр., %

Джерело: Побудовано автором на основі Додатків Б-Г

Аналізуючи фінансовий стан досліджуваного підприємства, звернемося до даних табл. 2.5, в якій здійснено аналіз показників ділової активності ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення	
				2018р./2017р.	2019р./2018р.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,79	6,83	5,37	1,04	-1,46
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	63,09	53,44	68,02	-9,65	14,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,31	9,99	6,16	-1,32	-3,83
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	32,26	36,53	59,25	4,27	22,72
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,33	10,34	13,77	2,01	3,43
Коефіцієнт оборотності активів	3,49	4,11	3,25	0,62	-0,86
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,07	19,37	14,43	6,30	-4,94
Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,80	8,32	7,27	2,52	-1,05

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Зростання величини коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості у 2018 р. свідчить про пришвидшення сплати підприємством його кредиторської заборгованості, а зниження у 2019 р. є свідченням збільшення покупок продукції (товарів, робіт та послуг) в кредит. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився у 2018-2019 рр., адже погіршилась платіжна дисципліна та зріс строк погашення дебіторської заборгованості.

За результатами проведеного аналізу варто відзначити збільшення у 2018 р. величини коефіцієнту оборотності активів, і це є свідченням збільшення швидкості обігу сукупного капіталу та зростання кількості повних виробничих циклів. Зменшення показника у 2019 р. говорить про те, що сукупний капітал

підприємства використовуються менш ефективно, що негативно впливає на кількість виготовленої продукції та величину прибутку підприємства.

Величина коефіцієнта оборотності основних засобів підприємства зменшилась в 2019 р., адже зменшилась ефективність використання підприємством наявних основних засобів. Також зменшилась у 2019 р. величина коефіцієнта оборотності власного капіталу підприємства, отже, можна зробити висновок, що власний капітал підприємством використовується недостатньо ефективно.

У таблиці 2.6 проаналізуємо показники рентабельності.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення	
				2018р./2017р.	2019р./2018р.
Коефіцієнт рентабельності продукції	-2,11	0,93	0,88	3,04	-0,05
Коефіцієнт рентабельності активів	-5,38	2,88	2,16	8,26	-0,72
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-1,54	0,70	0,66	2,24	-0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-20,13	13,58	9,58	33,71	-4,00

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Як бачимо, коефіцієнт рентабельності продукції зменшився у 2019 р., тому можна стверджувати, що знизилась ефективність збутової діяльності досліджуваного підприємства. Величина коефіцієнта рентабельності активів зменшилась у 2019 р., що свідчить про зниження віддачі активів, що використовуються підприємством в процесі виробничої діяльності. В той же період коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства мав негативну тенденцію, при цьому також відзначено, що величина коефіцієнту рентабельності власного капіталу підприємства зменшилась (за виключенням 2018 р.), що негативним чином характеризує ефективність використання капіталу, який був інвестований (вкладений).

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Київхліб» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення	
				2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,06	0,05	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46	0,94	0,85	0,48	-0,09
Коефіцієнт покриття	1,03	1,27	1,08	0,24	-0,19
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	15890	106186	41521	90296,00	-64665,00

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

За результатами аналізу відзначимо збільшення коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства у 2018 р., що є свідченням здатності підприємства погашати свої зобов'язання наявними грошовими коштами відразу. Зменшення величини коефіцієнта швидкої ліквідності у 2019 р. свідчить про те, що підприємство стало більш залежним від вчасної сплати своїми дебіторами фінансових зобов'язань. Також зазначимо, що величина коефіцієнт покриття у 2019 р. зменшилася, що говорить про зниження здатності досліджуваного підприємства до забезпечення власних короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних коштів. Величина чистого оборотного капіталу зросла у 2018 р., адже зменшилась різниця між величиною оборотних активів та короткострокових зобов'язань підприємства.

У таблиці 2.8 наведено результати аналізу платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників платоспроможності ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення	
				2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,03	0,21	0,07	0,18	-0,14
Коефіцієнт платоспроможності	0,19	0,24	0,22	0,05	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,70	0,25	0,58	-0,45
Коефіцієнт фінансування	4,27	3,22	3,63	-1,05	0,41

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Оскільки величина коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами більший мінімального порогового значення (0,1) лише у 2018 р., зроблено висновок, що наявна структура співвідношення величини власних оборотних коштів підприємства до усієї величини його оборотних коштів незадовільна у 2017 та 2019 рр.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства менший порогового значення (0,5), і у 2019 р. відбулось зменшення фінансової спроможності досліджуваного підприємства відразу погашати наявну короткотермінову кредиторську заборгованість за рахунок наявних коштів.

Величина коефіцієнта маневреності власного капіталу підприємства у 2017-2019 рр. була більшою порогової величини (0), що є свідченням спроможності підприємства до підтримки рівня власного оборотного капіталу та поповнення оборотних коштів власними джерелами при виникненні такої потреби, проте негативним є зменшення показника у 2019 р. Динаміка коефіцієнту фінансування демонструє збільшення залежності досліджуваного підприємства від залучених фінансових ресурсів.

Отже, відзначено стійкий фінансовий стан підприємства у 2018-2019 рр., але у 2019 р. відбулось погіршення фінансового стану.

2.2. Місце адміністративних витрат у загальному обсязі витрат підприємства: джерела формування, оцінка обсягу та структури

Завдання формування та управління витратами в ході реалізації політики управління витратами ПАТ «Київхліб» конкретизуються і передаються з контуру стратегічного управління в контур тактичного, а потім і в контур оперативного управління. Основною метою стратегічного управління витратами є забезпечення раціонального рівня витрат з погляду стратегічної перспективи, інтеграція існуючих прийомів і методів формування витрат, а також створення довгострокової конкурентної переваги.

Використовувана на підприємстві модель матриці формування витрат (рис. 2.4) дозволяє:



Рис. 2.4. Матриця формування витрат ПАТ «Київхліб»

Джерело: Побудовано автором на основні внутрішньої документації ПАТ «Київхліб»

- 1) враховувати динаміку фінансового стану підприємства, виражену індексом прибутку;
- 2) враховувати конкурентну стратегію, засновану на відмінностях між ринково і технологічно орієнтованими системами управління;
- 3) визначити напрями реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Осями матриці є дві незалежні змінні — стратегічна орієнтація виробництва і динаміка фінансового стану господарства.

У матриці формування витрат вибір стратегічних орієнтирів заснований таких на підходах:

- ринкова орієнтація передбачає, що всі сили підприємства будуть направлені на розуміння потреб споживачів і їх задоволення;

– технологічна орієнтація виходить з того, що в основі випуску певних видів продукції і пошуку ідей нових товарів лежить доступна підприємству технологія, можливості якої і визначають його діяльність на ринку.

Вищенаведений аналіз допомагає спостерігати за динамікою наведених в матриці показників, структурою витрат та її зміною, аналізувати причини, які викликали відповідні зміни досліджуваних показників.

Матриця ситуативного управління витратами дозволяє вибрати підходи до управління витратами, що відповідають стратегічному положенню підприємства в певний проміжок часу. Кожному з отриманих в матриці шести секторів відповідають певний характер і спрямованість процесів управління витратами:

- 1) вдосконалення виробничих процесів;
- 2) вдосконалення виробничих процесів і збільшення обсягів виробництва;
- 3) зміна асортименту продукції;
- 4) удосконалення існуючих продуктів та виробничих процесів;
- 5) поліпшення існуючих процесів виробництва, розробка нових продуктів;
- 6) розробка принципово нових продуктів і способів виробництва.

На конкретному етапі своєї діяльності підприємство знаходиться в одному з секторів матриці, що визначає характер дій з управління витратами.

Потрапляючи в один з квадратів, підприємство ставить перед собою цілі і виробляє певну стратегію дій з досягнення цих цілей.

При цьому, з одного боку, підприємство шукає найбільш оптимальний спосіб функціонування в кожній конкретній ситуації, з іншого боку, прогнозує певний шлях розвитку, виробляючи підходи для посилення своєї позиції або підходи до переходу в сприятливіший стан.

З метою величини адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» та темпів їх зміни звернемося до рис. 2.5.

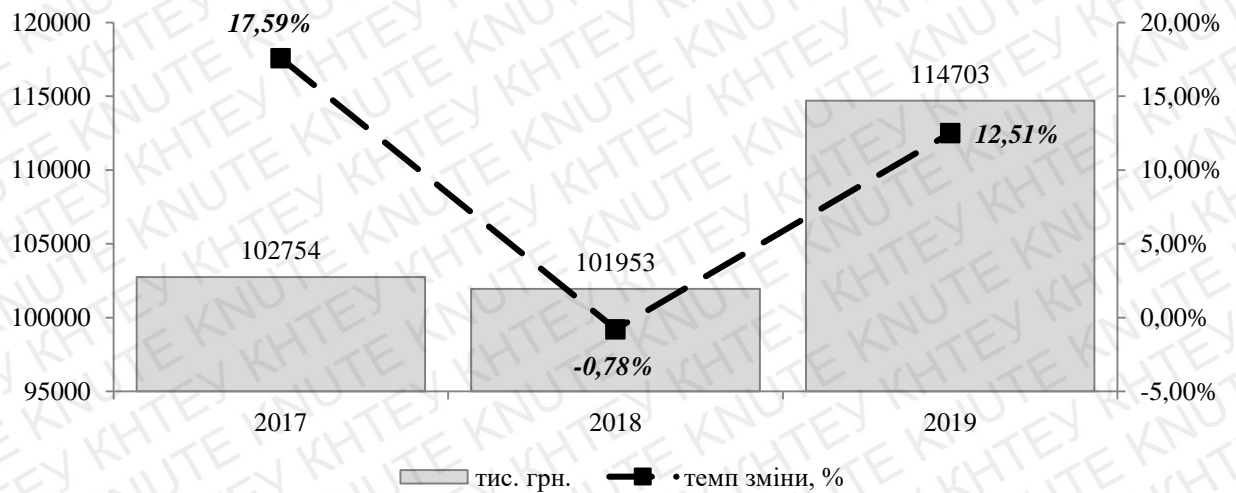


Рис. 2.5. Динаміка величини адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» та темпів їх зміни у 2017-2019 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі Додатків Б-Г

Як бачимо, упродовж останніх 3-х років у 2019 р. величина адміністративних витрат була найбільшою, проте найвищий темп зростання їх величини відбулось у 2017 р. Загалом частка адміністративних витрат підприємства в загальному обсязі витрат була найбільшою у 2017 р., проте у 2019 р. порівняно із попереднім роком їх частка зросла (рис. 2.5).

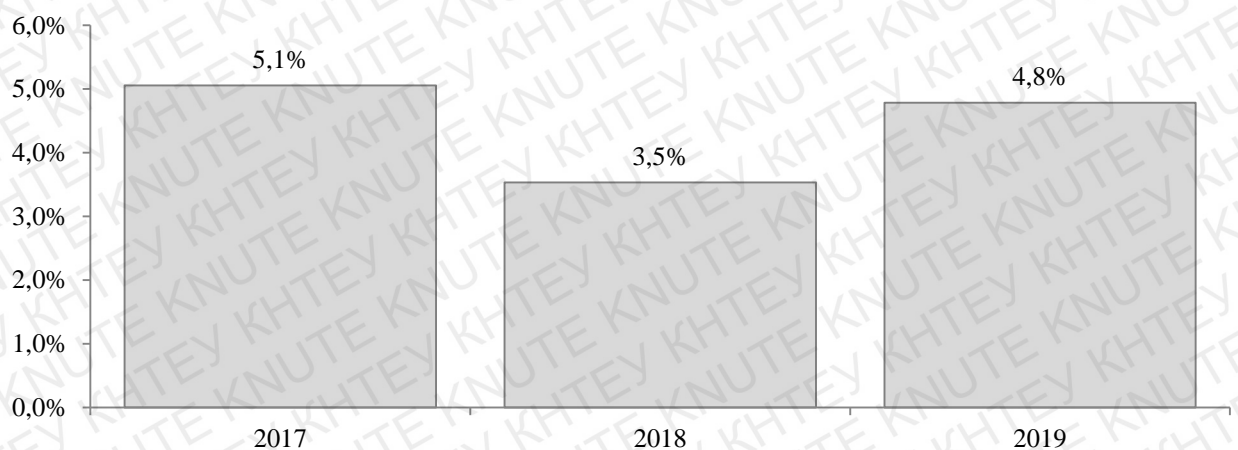


Рис. 2.6. Частка адміністративних витрат в загальній величині витрат ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр., %

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Далі необхідно проаналізувати статті адміністративних витрат підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка складу адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» за статтями
витрат у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.	2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	54298,00	56414,00	61239,00	2116,00	4825,00	3,90	8,55
Матеріали	7755,00	5976,00	6187,00	-1779,00	211,00	-22,94	3,53
Амортизація	2003,00	2036,00	1077,00	33,00	-959,00	1,65	-47,10
Технічне обслуговування, поточний ремонт, повірка	1972,00	981,00	491,00	-991,00	-490,00	-50,25	-49,95
Податки та збори	7315,00	11655,00	11291,00	4340,00	-364,00	59,33	-3,12
Послуги банків	3488,00	2042,00	1831,00	-1446,00	-211,00	-41,46	-10,33
Витрати на оренду	1756,00	1972,00	2546,00	216,00	574,00	12,30	29,11
Послуги зв'язку	2229,00	1852,00	2393,00	-377,00	541,00	-16,91	29,21
Інформаційне обслуговування	362,00	5109,00	6942,00	4747,00	1833,00	1311,33	35,88
Витрати на відрядження	1073,00	1028,00	1016,00	-45,00	-12,00	-4,19	-1,17
Витрати на страхування майна	289,00	87,00	271,00	-202,00	184,00	-69,90	211,49
Послуги сигналізації	98,00	130,00	14,00	32,00	-116,00	32,65	-89,23
Аудиторські та юридичні послуги	12301,00	7505,00	9053,00	-4796,00	1548,00	-38,99	20,63
Надання технічної документації	131,00	109,00	64,00	-22,00	-45,00	-16,79	-41,28
Комунальні послуги	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інше	7683,00	5056,00	10287,00	-2627,00	5231,00	-34,19	103,46
ВСЬОГО	102754,00	101953,00	114703,00	-801,00	12750,00	-0,78	12,51

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Отже, варто відзначити зростання величини адміністративних витрат підприємства у 2019 р., обумовлених збільшенням наступних витрат:

- на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи;
- на придбання матеріалів;
- на оренду;
- на послуги зв'язку;
- на інформаційне обслуговування;

- на страхування майна;
- на отримання аудиторських та юридичних послуг;
- інших витрат.

Особливої уваги заслуговує зростання витрат на оплату праці адміністративного персоналу, адже одним з головних мотивів керівництва при підвищенні заробітних плат працівників є їх мотивація до зростання продуктивності праці. В наступному розділі проаналізуємо доцільність зростання темпів збільшення оплати праці працівників досліджуваного підприємства.

Також варто відзначити зростання адміністративних витрат на матеріали, а саме – паливно-мастильні матеріали, необхідні для забезпечення транспортування адміністративних працівників у службових цілях. Основними цілями є відрядження працівників, участь у семінарах, виставках, конференціях тощо. Проте відзначимо, що у 2019 р. зросли витрати на матеріали через збільшення кількості службових відряджень у віддалені регіони України з метою пошуку нових замовників.

Значне зменшення у 2019 р. величини амортизації викликане, перш за все, зменшенням вартості нематеріальних активів загальногосподарського використання. Значне зростання у 2018 р. податків та зборів та їх зменшення у 2019 р. – наслідок зменшення у 2018 р. та зростання у 2019 р. чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату діяльності підприємства до оподаткування (за виключенням податків та зборів, що входять до складу виробничої собівартості виробленої продукції).

У 2018 р. значно зросли обсяги адміністративних витрат на інформаційне обслуговування – така динаміка пов'язана із замовленням підприємством послуг фірми, яка не лише надає послуги щодо інформаційного забезпечення виробничих процесів на підприємстві, але й здійснює дослідження перспективних ринків збуту. Таке рішення було прийняте керівництвом для вибору нових ринків збуту та нових сегментів з метою більшого охоплення ринку та збільшення обсягів продажів.

Витрати на страхування майна зменшились у 2018 р., проте значно зросли у 2019 р. – це наслідок декількох випадків непередбачуваного виходу з ладу виробничого обладнання у 2018 р., що призвело до невиконання значної кількості замовлень та зниження обсягів реалізації продукції. Зокрема, у 2018 р. в червні вийшли з ладу секційні печі, витрати на ремонт яких є значними, проте через те, що керівництво не застрахувало їх при придбанні, виробнича лінія № 2 зупинилась на 11 днів, що призвело до невиконання замовлень на постачання хлібу та хлібобулочних виробів. У 2019 р. керівництво підприємства вирішило на економити на цих витратах та застрахувало майно, яке є основним у виробничому процесі – секційні печі та систему вентилявання цехів № 2 та 3.

Інші адміністративні витрати закладаються в бюджеті цих витрат, проте різні обставини можуть вплинути на їх зростання, що й відбулось у 2019 р. – оскільки у 2018 р. на підприємстві було встановлено ліміт на витрати на канцелярські вироби та зв'язок, працівники були змушені витратити їх у затверджених межах. Проте у 2019 р. керівництво вирішило не обмежувати працівників в цих витратах, що й призвело до зростання їх більше ніж удвічі, що говорить про необхідність лімітування таких витрат та економії канцелярських товарів, а також послуг зв'язку.

В структурі адміністративних витрат підприємства найбільша частка протягом досліджуваного періоду припадала на витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» за статтями витрат у 2017-2019 рр., %

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення	
				2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	52,84	55,33	53,39	2,49	-1,94
Матеріали	7,55	5,86	5,39	-1,69	-0,47
Амортизація	1,95	2,00	0,94	0,05	-1,06

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Технічне обслуговування, поточний ремонт, повірка	1,92	0,96	0,43	-0,96	-0,53
Податки та збори	7,12	11,43	9,84	4,31	-1,59
Послуги банків	3,39	2,00	1,60	-1,39	-0,4
Витрати на оренду	1,71	1,93	2,22	0,22	0,29
Послуги зв'язку	2,17	1,82	2,09	-0,35	0,27
Інформаційне обслуговування	0,35	5,01	6,05	4,66	1,04
Витрати на відрядження	1,04	1,01	0,89	-0,03	-0,12
Витрати на страхування майна	0,28	0,09	0,24	-0,19	0,15
Послуги сигналізації	0,10	0,13	0,01	0,03	-0,12
Аудиторські та юридичні послуги	11,97	7,36	7,89	-4,61	0,53
Надання технічної документації	0,13	0,11	0,06	-0,02	-0,05
Інше	7,48	4,96	8,96	-2,52	4,00

Джерело: Складено автором на основі Додатків Б-Г

Загалом зростання витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи обумовлено значним зростанням щороку середньорічної заробітної плати працівників підприємства (рис. 2.7).

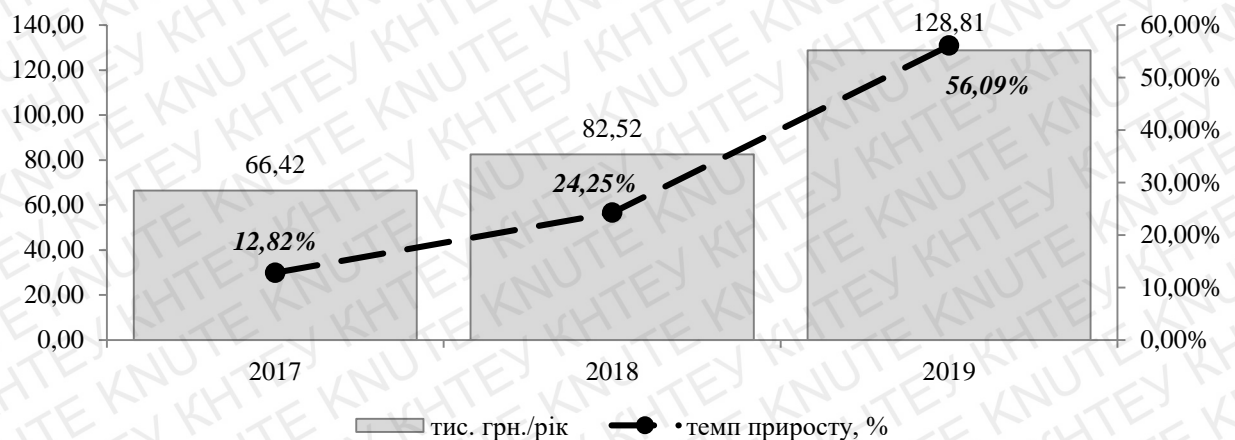


Рис. 2.7. Динаміка середньорічної заробітної плати працівників ПАТ «Київхліб» у 2017-2019 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі Додатків Б-Г

Зазначимо, що у 2019 р. зросла частка витрат оренду, послуги зв'язку, інформаційне обслуговування, страхування майна, отримання аудиторських і юридичних послуг, а також інших витрат. Отже, необхідним є проведення аудиту непродуктивних адміністративних витрат підприємства з метою оптимізації їх величини.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПАТ «КИЇВХЛІБ»

3.1. Шляхи зменшення адміністративних витрат в процесі аудиту витрат підприємства

У сьогоденній складній економічній ситуації багато підприємств замислюються про те, як збільшити прибуток від своєї діяльності. Навіть починаючий підприємець знає, що прибуток визначається як різниця між виручкою і витратами. Коли сума, отримана від виручки, дорівнює сумі постійних і змінних витрат, то підприємство знаходиться в точці беззбиткового виробництва. Звичайно, перебування в точці беззбитковості краще, ніж опинитися нижче її рівня. Як наслідок, щоб збільшити прибуток, потрібно або збільшити виручку, або знизити витрати.

Щоб збільшити виручку, потрібно або розширити обсяг виробництва, або підвищити ціни. Однак в реалізації заходів щодо збільшення масштабів виробництва є певні обмеження у вигляді додаткових суттєвих вкладень (придбання або оренда додаткових площ, придбання додаткового обладнання, проведення маркетингових досліджень, випуск більшого обсягу продукції), у другому – вивчити конкурентне середовище.

У цьому випадку увагу слід приділити питанням оптимізації саме адміністративних витрат, які складають значну частку загальних витрат підприємства. Кожен керівник сам визначає, який з безлічі методів оптимізації адміністративних витрат є прийнятним для його підприємства, адже кожен з методів спрямований на оптимізацію витрат та вартості продукції. При оптимізації витрат рідко застосовується один метод – найбільш ефективним виявляється комплекс заходів, але за умови, що ці заходи підібрані вірно. Що чудово підходить для одного підприємства, абсолютно не підходить для

іншого, і правильний вибір методів – ключова умова для успішного скорочення адміністративних витрат.

Однак загальним для всіх підприємств є те, що приймати рішення необхідно на підставі попереднього аналізу. Для цього необхідно здійснити ряд кроків:

1) по-перше, керівник повинен мати об'єктивну інформацію про своє підприємство. Можливість контролювати витрати з'являється з того моменту, коли організовано достовірний і прозорий облік;

2) по-друге, слід вивчити ряд питань, пов'язаних з можливістю мінімізації адміністративних витрат, а саме:

- вивчити фактори, що впливають на витрати;
- перевірити відповідність технологічних процесів нормам, які закладалися ще в період проектування підприємства;
- розрахувати оптимальне навантаження виробничих цехів;
- з'ясувати причини перерв в роботі;
- контролювати наявність збоїв при відвантаженні або прийманні товарів;
- виявити наявність і обсяги непродуктивних витрат (бою, псування і т.д.);

3) по-третє, за результатами аналізу виявити можливі шляхи скорочення адміністративних витрат.

За результатами проведеного аналізу, в першу чергу, необхідно скоротити ті витрати, які можна безпечно зменшувати без будь-яких значних витрат в довгостроковому і в короткостроковому плані. Мова йде про:

- відмова від «випадкових» виплат премій, надбавок;
- скорочення загальногосподарських витрат. Це може бути «ущільнення» служб, підрозділів, персоналу в займаних приміщеннях, відмова від зайвих площ і здача їх в оренду, суборенду тощо або зниження витрат на службовий автотранспорт, зокрема - за рахунок його скорочення;

– приховані або неявні витрати – це, наприклад, витрати неотриманої або упущеної вигоди. Ці витрати не відображаються ні в яких звітах, у той же час, слід відмітити неефективне використання основних фондів та неповне завантаження працівників;

– офісні витрати – варто звернути увагу на економне використання електрики, води, тепла і т. д.

Важливим також є дослідження впливу Covid-19 та впровадження карантинних заходів на величину та динаміку адміністративних витрат підприємства. Так, підприємством було запроваджено наступні додаткові заходи, що вплинули на величину адміністративних витрат:

– реалізація хлібу та хлібобулочних виробів в упаковці з метою уникнення контакту із готовою продукцією (збільшення адміністративних витрат на обслуговування та амортизацію додаткового обладнання для упаковки виробів);

– проведення планових тестувань працівників на захворювання за рахунок власних коштів (витрати на оплату праці адміністративного працівника, який здійснює контроль за проведенням таких тестувань, витрати на необхідні для тестування матеріали);

– закриття пекарні № 8 через виявлення захворювання у працівників цієї ділянки (зменшення адміністративних витрат, пов'язаних із роботою цієї виробничої ділянки, склало близько 10%);

– зростання продажів хлібу та хлібобулочних виробів на 15% у першій половині 2020 р. (через збільшення регіональних продажів, адже раніше потреби регіонів раніше переважно забезпечували невеликі хлібопекарні та ФОП, проте із введенням карантинних заходів вони частково закрились).

Через такі непередбачувані витрати, ПАТ «Київхліб» необхідно звернути увагу на бюджетування адміністративних витрат. Ключові методи формування бюджету адміністративних витрат для досліджуваного підприємства наступні:

Перший метод - адміністративні витрати обмежені конкретним відсотком. Наприклад:

- кількість співробітників управління в процентному співвідношенні до кількості робочих;
- відсоток фонду заробітної плати управлінського складу від фонду оплати праці робітників виробництва;
- адміністративні витрати в процентному співвідношенні до рівня реалізації і т. п.

Сьогодні цей метод використовується нечасто, що цілком зрозуміло. Автоматизація технологічних процесів спричинила за собою зменшення чисельності робітників, задіяних у виробництві, а кількість управлінців залишилася незмінною. Отже, відсоток управлінського персоналу став вище щодо кількості робочих. Можлива й інша картина. Після впровадження автоматизації на виробництві робітників на виробництві стало менше, а обсяг продукції збільшився. Отже, знадобляться люди, які шукатимуть місця збуту товару, тобто покупців продукції (оптових закупівельників).

Для вирішення цього завдання управлінський склад потрібно збільшити, а це спричинить за собою певні витрати, пов'язані не лише з оплатою праці, а й в конкретних відділах: в бухгалтерії, у відділах логістики, маркетингу, юридичному і відділі продажів.

Другий метод - постфактум. При використанні цього методу адміністративні витрати, здійснені протягом минулого звітного періоду, індексуються на інфляцію. Застосовуючи «постфактум», необхідно пам'ятати і враховувати такий фактор, як варіювання бізнес-процесів і структури підприємства. Наприклад, протягом минулого року могли бути відкриті нові підрозділи (відділи).

Третій метод - адміністративні витрати прив'язуються до підсумкового показника. Наприклад, бюджет, призначений для адміністративного користування, залежить від прибутку підприємства. Багато власників і топ-менеджерів хотіли б використовувати цей метод в силу його ефективності, але

він складно реалізується. Найкраще він підходить для фінансового директора або відділу продажів.

Четвертий метод - метод договорів. Бюджет адміністративних витрат планується лише на підставі підписаних договорів, в яких вказані конкретні суми, передбачувані на закупівлю техніки, канцелярії тощо.

Плануючи витрати на послуги зв'язку та канцтовари, ПАТ «Київхліб» слід спочатку переконатися в їх цільовому використанні - можливо, що співробітники користуються ними для особистих потреб. Досить часто, щоб уникнути нецільового використання цих коштів на папір і зв'язок, встановлюються певні обмеження (ліміт). Розрахунок витрат на транспорт має на увазі прогнозування витрат, пов'язаних з необхідністю користуватися послугами сторонніх перевізників або з обслуговуванням транспорту підприємства.

Удосконалення та впровадження нових інформаційних технологій, як правило, залишають без уваги (не включають їх до бюджету адміністративних витрат). Однак, якщо економістом буде ініційовано цю пропозицію керівникам підрозділів ПАТ «Київхліб», то вони повинні продумати і запропонувати ефективні програми, аргументувавши це можливими перевагами для підприємства. Потім економіст може звернутися до керівника підприємства із запитом на підтвердження цієї статті витрат в бюджеті. CRM, ERP, WMS-системи, оновлення програм - вагома стаття витрат підприємств, що стежать за інноваціями. Якщо підприємство вже працює з певною системою, то планування витрат на її оновлення не викличе ніяких труднощів, адже це постійні адміністративні витрати:

- по-перше, тому що фірма, яка надала програму, як правило, займається її обслуговуванням;
- по-друге, підприємство платить фіксовану абонплату.

Формування статей витрат, пов'язаних з орендою та амортизацією будівель, напевно, найлегше. Орендна плата обов'язково вказана в договорі, а ставки амортизації змінюються вкрай рідко. При розрахунку адміністративних

витрат найкраще дотримуватися правила: в процесі складання бюджету керівникам підрозділів треба вирішити, що вимагає заміни або поновлення, а що - ні.

Перш ніж купувати новий предмет оргтехніки або ПК, треба переконатися, що техніка, яка є на підприємстві, задіяна, а не «стоїть без діла». Нерідко при бюджетуванні у ПАТ «Київхліб» не закладається така стаття витрат, як судові витрати. Однак якщо в даний момент виник якийсь конфлікт або скеровані претензії, що вимагають втручання суду, то ці адміністративні витрати необхідно внести в бюджет неминучі при цьому витрати (оплата послуг експертів, юристів, судовий збір, робочі поїздки і т.д.).

Сьогодні багато підприємств при використанні консультаційних послуг (наприклад, з питань бухгалтерії) віддають перевагу тривалому (річному) обслуговуванню, хоча консультації можуть бути і разовими. У разі обов'язкового проведення аудиту витрати на нього треба запланувати в бюджеті. При цьому треба звернути увагу на обґрунтованість вибору аудитора та запросити калькуляцію вартості даної послуги. Для планування витрат на банківські послуги і розрахунково-касове обслуговування ПАТ «Київхліб» необхідно володіти всією інформацією про відкриті рахунки, тарифи банку на послуги, про обсяги руху грошей і ін.

Варто пам'ятати, що при укладанні договору з банком в ньому вказується сума оплати послуг, і цю плату (при подальшій співпраці) банк знімає самостійно (списує з рахунку). При цьому він не надає звичайного акту виконаних робіт, але всю інформацію можна дізнатися з виписки з банківського рахунку. Крім цього, за додаткову роботу (видача довідок або дублікатів виписок) береться додаткова оплата. Все це повинно бути враховано, коли складається бюджет адміністративних витрат.

Таким чином, основним напрямом удосконалення управління адміністративними витратами ПАТ «Київхліб» повинне стати їх бюджетування.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Складемо бюджет витрат, використовуючи, приведені у попередньому підрозділі припущення та нормативи.

Таблиця 3.1

Основні критерії бюджетування статей адміністративних витрат підприємства ПАТ «Київхліб»

Стаття адміністративних витрат	Критерії бюджетування
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	Бюджет витрат на оплату праці адміністративного персоналу
Матеріали	Спеціальний одяг адміністративного персоналу – норматив на співробітника в рік; тара, витрати на господарські матеріали та інші МШП - норматив на місяць; паливно-мастильні матеріали – середні витрати ПММ на 1 км
Амортизація	Прямолінійний метод нарахування із врахуванням вибуття основних засобів
Технічне обслуговування, поточний ремонт	Технічне обслуговування - договори із постачальниками послуг, середні витрати на ремонт за минулі роки
Податки та збори	Дані бухгалтерії по податках, які сплачує підприємство. Суми не залежать від обсягів виробництва та можуть бути змінені лише у випадку змін ставок на державному рівні
Послуги банків	Договір з банком, кількість банківських операцій за минулі роки
Витрати на оренду	Договір на оренду
Послуги зв'язку	Договір на послуги зв'язку
Інформаційне обслуговування	Договір із постачальником послуг
Витрати на відрядження	Інформація про кількість відряджень та добові
Витрати на страхування майна	Договір зі страховою компанією
Послуги сигналізації	Договір з охоронною компанією
Аудиторські та юридичні послуги	Дані юридичного відділу про кількість позовів та судових справ
Надання технічної документації на обладнання	Договір із постачальником послуг
Комунальні послуги	Дані за минулі роки із врахуванням відсотку підвищення витрат на комунальні послуги
Інше	Договори із постачальниками послуг та товарів

Складемо в табл. 3.2 бюджет витрат на оплату праці адміністративного персоналу ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр.

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат на оплату праці адміністративного персоналу ПАТ
«Київхліб» на 2020-2021 рр., тис.грн.**

Показники	Критерії бюджетування	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.Заробітна плата та відрахування на соціальні заходи		44960	48920	49021
Середня заробітна плата співробітника в місяць, тис.грн.	підвищення заробітної плати на 10% в 2020 році	10,73	11,81	11,81
Середня заробітна плата співробітника в рік, тис.грн.		128,81	141,69	141,69
Середньоспискова чисельність адміністративного персоналу, осіб	скорочення чисельності персоналу внаслідок автоматизації бізнес-процесів (бухгалтерія)	349	345	346
2.Премії		8720	7411	7422
Премії - процент від ФОП	оптимізація витрат на преміальні - 15% від ФОП	19%	15%	15%
3.Виплати за понаднормові години роботи		5220	1402	304
Виплати за понаднормові години роботи - процент від ФОП	оптимізація витрат - 1-3% від ФОП	12%	3%	1%
4.Стимулювання праці		2339	2450	2550
Витрати на стимулювання - процент від ФОП	5% від ФОП	5%	5%	5%
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	Всього витрат	61239	60183	59297

Таким чином, планується скорочення витрат на оплату праці адміністративного персоналу в 2020 році порівняно із 2019 роком на 1,72% за рахунок наступних факторів – скорочення чисельності персоналу внаслідок автоматизації бізнес-процесів (бухгалтерія) та нормування преміальних витрат на рівні 15%, виплат за понаднормові години роботи – 1-3% від ФОП та витрат на стимулювання – 5% від ФОП.

В табл. 3.3 наведено бюджет витрат на матеріали ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр.

Таблиця 3.3

Бюджет витрат на матеріали ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр., тис.грн.

Показники	Критерії бюджетування	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.Витрати на паливно-мастильні матеріали		3830	3352	2993
Кількість заходів, в яких приймає участь адміністративний персонал: конференції, семінари, перемовини	Планування заходів, виходячи із графіку конференцій,	32	28	25
Середній пробіг, км. / на 1 захід	запланованих на наступний рік та з	475	475	475
Кількість км	припущень відділу продажів про бажану кількість перемовин по залученню нових клієнтів. На 2020 рік планується скорочення витрат на заходи через участь в семінарах та конференціях	15200	13300	11875
Середні витрати палива на 1 км, тис.грн/1 км.		0,252	0,252	0,252
2.Спеціальний одяг адміністративного персоналу	Планування на основі нормативу витрачання спеціального одягу	160	176	194
Чисельність адміністративного персоналу, в т.ч.:				
охоронці		10	10	10
прибиральниці		15	15	15
Норматив по витрачання спеціального одягу, од. в рік				
охоронці		2	2	2
прибиральниці		4	4	4
Вартість одиниці спеціального одягу, тис.грн.	Заплановане підвищення вартості спеціального одягу на 10%			
охоронці		2	2,2	2,4
прибиральниці		2	2,2	2,4
3.Господарські матеріали		612	612	612
господарські засоби для прибиральниць, тис.грн./ 1 прибиральницю в місяць	Заплановане підвищення витрат на 10%	3	3,3	3,6
миючі в офісні приміщення, туалетний папір тощо, тис.грн. / 1 місяць	Заплановане підвищення витрат на 10%	6	6,6	7,3
4.Малоцінні та швидкозношувані предмети, в т.ч.:	Планується скорочення витрат за рахунок контролю цільового використання МШП, очікується економія в 15%	1585	1347	1347
меблі		875	744	744
оргтехніка		562	478	478
інші МШП		148	126	126
Витрати на матеріали	Всього витрат	6187	5487	5145

Отже, планується скорочення витрат на матеріали в 2020 році порівняно із 2019 роком на 11,3% за рахунок наступних факторів – скорочення заходів (участь у конференціях та семінарах), нормування витрат на спеціальний одяг та здійснення контролю за цільовим витрачанням МШП.

В табл. 3.3 наведено бюджет витрат на технічне обслуговування, поточний ремонт ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр.

Таблиця 3.4

**Бюджет витрат на технічне обслуговування, поточний ремонт ПАТ
«Київхліб» на 2020-2021 рр., тис.грн.**

Показники	Критерії бюджетування	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
1. Витрати на технічне обслуговування		115	91	99	
Вартість основних засобів адміністративного призначення, в т.ч.	Заплановане придбання комп'ютерної техніки та інших основних засобів в 20 одиниць у випадку прийняття на роботу нового персоналу	17022	17191	17360	
транспортні засоби		15700	15700	15700	
комп'ютерна техніка		787	863	939	
інші основні засоби адміністративного призначення		535	628	721	
Кількість одиниць					
транспортні засоби		20	20	20	
комп'ютерна техніка		207	227	247	
інші основні засоби адміністративного призначення		115	135	155	
Витрати на технічне обслуговування в рік на одиницю		Заплановане укладання контрактів із новими постачальниками послуг, що дозволить скоротити витрати на ТО			
транспортні засоби			1,2	1,0	1,0
комп'ютерна техніка	0,3		0,2	0,2	
інші основні засоби адміністративного призначення		0,3	0,2	0,2	
2. Витрати на поточний ремонт		375	320	320	
Витрати на поточний ремонт в рік на одиницю (середнє значення), виключаючи витрати, що компенсуються страховою компанією	Заплановане укладання контрактів із новими постачальниками послуг, що дозволить скоротити витрати на поточний ремонт				
транспортні засоби		240	200	200	
комп'ютерна техніка		86	80	80	
інші основні засоби адміністративного призначення		49	40	40	
Витрати на технічне обслуговування, поточний ремонт	Всього витрат	491	411	419	

Таким чином, внаслідок укладання контрактів із новими постачальниками послуг, заплановане скорочення витрат на технічне обслуговування, поточний ремонт основних засобів адміністративного призначення в 2020 році порівняно із 2019 роком на 16,8%.

Складемо бюджет витрат на відрядження ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр. в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Бюджет витрат на відрядження ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр.,
тис.грн.**

Показники	Критерії бюджетування	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.Витрати на відрядження по Україні	Згідно із графіком відряджень	751	765	765
Кількість відряджених		600	540	540
Добові, тис.грн. / 1 доба	Встановлюється законодавчо	0,417	0,472	0,472
Середня тривалість відрядження, діб	Фактичний середній показник	3	3	3
2.Витрати на відрядження за кордон	Згідно із графіком відряджень	265	255	255
Кількість відряджених		30	28	28
Добові, тис.грн. / 1 доба	Встановлюється законодавчо. Курс 27,65 грн. / 1 дол в 2019 році, 2020 – 2021 рр. – 28,5 грн. / 1 дол	2,21	2,28	2,28
Середня тривалість відрядження, діб	Фактичний середній показник	4	4	4
Витрати на відрядження	Всього витрат	1016	1020	1020

В 2020 році неоподатковувана податком на доходи фізичних осіб сума добових для відряджень у межах території України становить 472,3 грн., в 2019 році дана сума становила 417,3 грн. На 2021 рік плануємо, що сума добових для відряджень у межах території України становитиме також 472,3 грн. Для відряджень за кордон сума добових становить 80 євро за кожен календарний день такого відрядження за офіційним обмінним курсом гривні до євро, установленим НБУ, в розрахунку за кожен такий день, як це визначено пп. 170.9.1 ст. 170 ПКУ. Витрати на відрядження зростатимуть через фактор ціни – добові по Україні. Добові встановлюються законодавчо.

Послуги банків залишаються на рівні 2019 р., оскільки банком згідно договору умови на розрахунково-касове обслуговування не змінюються.

Прогнозується підвищення витрат на оренду на 10% в 2020 році порівняно із 2019 роком. Витрати на послуги зв'язку згідно із договором не змінюються. Постачальник послуг інформаційного обслуговування також не змінює умови надання послуг.

При плануванні витрат на страхування майна сформований додатковий резерв витрат розміром 10%.

На основі приведених досліджень складемо бюджет адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр.

Таблиця 3.6

**Бюджет адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» на 2020-2021 рр.,
тис.грн.**

Показники	Джерело	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютні відхилення	
					2020р./2019р.	2021р./2020р.
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	Табл.3.2	61239	60183	59297	-1056	-886
Матеріали	Табл.3.3	6187	5487	5145	-700	-342
Амортизація	Показники на рівні 2019 року	1077	1077	1077	0	0
Технічне обслуговування, поточний ремонт	Табл.3.4	491	411	419	-80	8
Податки та збори	Показники на рівні 2019 року	11291	11291	11291	0	0
Послуги банків	Показники на рівні 2019 року	1831	1831	1831	0	0
Витрати на оренду	+10%	2546	2801	3081	255	280
Послуги зв'язку	Показники на рівні 2019 року	2393	2393	2393	0	0
Інформаційне обслуговування	Показники на рівні 2019 року	6942	6942	6942	0	0
Витрати на відрядження	Табл.3.5	1016	1020	1020	4	0

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на страхування майна	Резерв +10%	271	298	328	27	30
Послуги сигналізації	Показники на рівні 2019 року	14	14	14	0	0
Аудиторські та юридичні послуги	Показники на рівні 2019 року	9053	9053	9053	0	0
Надання технічної документації	Показники на рівні 2019 року	64	64	64	0	0
Комунальні послуги	+10%	1	1,1	1,2	0	0
Інше	Показники на рівні 2019 року	10287	10287	10287	0	0
ВСЬОГО		114703	113154	112244	-1549	-910

Таким чином, у 2020 році планується скорочення адміністративних витрат на 1549 тис.грн. порівняно із 2019 роком.

Як вже було зазначено, що найбільше на величину адміністративних витрат впливають витрати на оплату праці. Загалом негативним є зростання темпів приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника підприємства та зниження темпів зростання продуктивності праці (рис. 3.1).

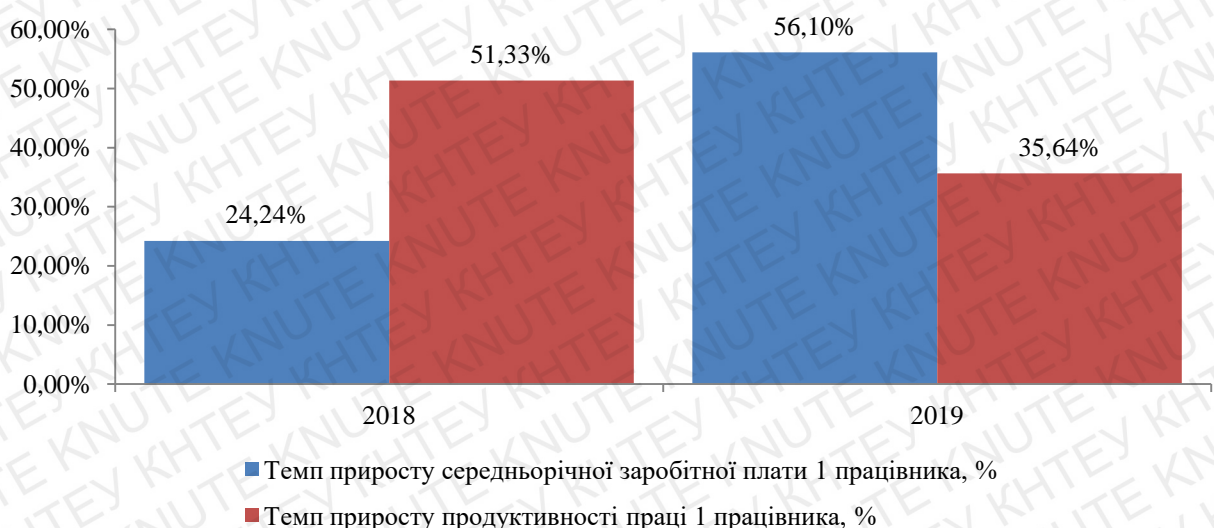


Рис. 3.1. Темпи зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників ПАТ «Київхліб» у 2018-2019 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі Додатків Б-Г

Дуже вагомими в бюджеті ПАТ «Київхліб» є адміністративно-управлінські витрати, спрямовані на оплату праці керівників. Бюджет із зарплати треба складати аналогічно адміністративному, тобто окремо на кожний підрозділ. У всіх них бажано виділити постійні адміністративні витрати і змінні. В основі постійних адміністративних витрат лежать штатний розклад, тарифні сітки і ставки, а змінна включає витрати на премії, засновані на мотиваційній схемі підприємства. Щоб правильно розрахувати цю статтю бюджету, треба володіти інформацією про мотиваційні схеми відповідних підрозділів. Специфіка деяких підрозділів (наприклад, бухгалтерії) не передбачає змінну частину, адже їх тарифна ставка фіксована.

Крім цього, змінна частина може бути включена не кожен місяць, для чого можуть бути такі причини:

1. Змінна частина нараховується після закінчення або здачі проекту, а це може відбуватися не кожного місяця.
2. Якщо підрозділ лише починає свою діяльність, то на перших етапах його роботи рано планувати премії.
3. Іноді змінна частина передбачається раз на квартал. Якщо при складанні бюджету підприємство керується принципом «поділу на частини», то простішим є не лише саме складання бюджету, а й його подальший аналіз, а також внесення поправок, тому що можливі недоліки будуть добре помітні і зрозумілі причини «перекосу». У систему мотивації може бути включений такий розділ, як депреміювання. Не бажано, щоб ці адміністративні витрати були закладені в бюджет, тому що це може негативно позначитися на мотивації персоналу.

Одна з помилок в даному бюджетному процесі - запланований максимальний розмір зарплати. Необхідно удосконалити існуючу систему оплати праці для того, щоб вона більш стимулювала працівників до підвищення продуктивності та якості їх праці. Наведемо наступні пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці у ПАТ «Київхліб» (рис. 3.2)

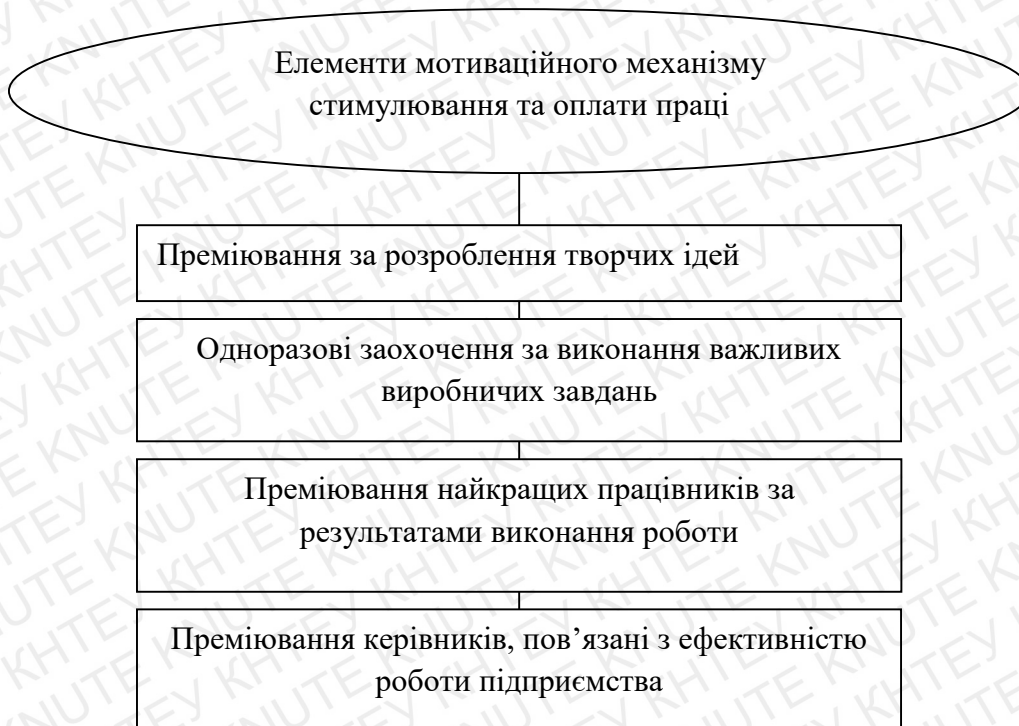


Рис. 3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи винагороди праці у ПАТ
«Київхліб»

Джерело: Побудовано автором

1. Система оплати праці повинна враховувати обсяги виконаних робіт та якість роботи, а не лише ґрунтуватись на стажі роботи працівників.

Розмір винагороди (премії) за перевиконання планових показників встановлюється відповідно до стажу роботи працівника на даному підприємстві. Такий підхід до визначення розміру винагороди є недосконалим, адже працівник, який пропрацював на підприємстві менше 1 року та виконав роботу на 120%, отримає таку саму винагороду, як і працівник зі стажем 5 років, проте який виконав план на 110%, або такий працівник, що має стаж більше 10 років та виконав план на 100%.

Охарактеризуємо детальніше дані пропозиції:

Отже, такий підхід не стимулює молодих працівників до підвищення продуктивності праці та повинен бути оптимізований. Врахування стажу роботи на підприємстві доцільне в наступних випадках преміювання чи заохочення:

– при преміюванні працівників до особистих ювілеїв;

- при преміюванні працівників на честь професійних свят;
- при загальному преміюванні усіх працівників підприємства (за підсумками року, при одержанні та виконанні великого замовлення та ін.).

2. Система оплати праці повинна бути прозорою та залежати від продуктивності праці робітника.

В цьому випадку кожний працівник повинен чітко усвідомлювати, що розмір його заробітної плати залежить від наступних факторів:

- від розряду працівника;
- від обсягу виконаних робіт;
- від якості виконаних робіт (відсутність браку, який зменшує розмір винагороди).

Коли працівник чітко знає, скільки роботи він зробив за певний період, він може орієнтуватись на той чи інший розмір оплати праці. Такий підхід до оплати праці спонукає працівників не лише підвищувати обсяги виконаних робіт, але й підвищувати їх якість.

Що стосується прозорості, у цьому випадку кожний працівник повинен при нарахуванні йому заробітної плати та переказі її бухгалтерією на зарплатну картку (або при отриманні грошей в касі підприємства) отримувати роздруківку з обсягами виконаних ним робіт та всіма нарахуваннями (таку практику запроваджувало більшість підприємств ще за радянських часів, проте, ця практика є корисною і в сучасних умовах, адже не забирає багато часу в бухгалтера, і роздруківку можна зробити за допомогою програми 1С: «Бухгалтерія», дає працівнику можливість отримати інформацію, за який обсяг робіт йому здійснено оплату, який розмір премії та інше, не відволікаючи бухгалтера від основної роботи.

3. Система оплати праці повинна враховувати не лише розмір мінімальної заробітної плати, але й наступні фактори:

- середні заробітні плати по галузі та регіону;
- ступінь складності праці;

– кваліфікація та професійна майстерність.

Варто зазначити, що зростання плинності кадрів зумовлюють, в першу чергу, незадовільна система оплати праці (розмір заробітної плати) та умови праці. Якщо працівник має можливість перейти працювати до іншого підприємця (чи підприємства), який пропонує більшу заробітну плату, підприємство буде спостерігати високу плинність. Хоча за проведеними розрахунками рівень плинності кадрів ПАТ «Київхліб» не є надто високим, варто час від часу коригувати ставки та тарифи в розрахунку на галузеві та регіональні особливості, а також враховувати рівень оплати праці конкурентів.

Також зазначимо, що обсяги виробітку залежать від завантаженості підприємства, тобто від наявності замовлень. Особливо такий недолік особливо проявився під час введення карантину внаслідок пандемії Covid-19, адже замовлення стали нерівномірними:

– одні бригади працівників при 12-годинній робочій зміні отримували великі замовлення, особливо на початку тижня, а інші – невеликі замовлення (в різні часи карантину), адже великі замовники (супермаркети) замість щоденного замовлення хлібу та хлібобулочних виробів почали замовляти продукцію декілька разів на тиждень (покупці масово скуповували хліб, щоб не відвідувати супермаркети щодня);

– субота – санітарний день, тобто замовлення мінімальне, а весь вільний час працівники приводили робочі місця в порядок відповідно до санітарних вимог (миття печей, інструментів, столів, вагонів продуктових та транспортних, кареток тощо).

Тобто спостерігається наступне: при відсутності великих замовлень не з вини працівника його виробіток не гарантує йому високої заробітної плати, а при великих замовленнях премія за перевиконання плану сягає 50% та більше. Такий підхід до нормування праці є неефективним, тому керівництву підприємства потрібно удосконалити існуючу систему нормування праці робітників, а саме:

- встановити диференційовані норми виробітку, які залежать від завантаженості підприємства (у %);
- відправною точкою потрібно взяти беззбитковий обсяг виробництва, коли працівники виконують роботу на 100%, при цьому немає простоїв, працівники виконують роботу якісно;
- диференціювати норми виробітку за результатами аналізу завантаженості підприємства роботою за останні 3-х роки (варто взяти саме 3 останні роки, адже, починаючи з 2014 року, вітчизняні підприємства функціонують в складних економічних умовах, обсяги виробництва зменшились, кількість замовлень скоротилась; проте коли вітчизняна економіка буде відновлена, ці норми потрібно буде знову переглянути, але рекомендуємо їх коригувати щороку);
- встановити нові норми виробітку в залежності від кількості замовлень на підприємстві та завантаженості кожного структурного підрозділу. Так, при великому замовленні один структурний підрозділ може бути завантажений роботою на 120%, а інший - лише на 100%, проте не з вини працівників. Тому в цьому випадку варто диференційовано підходити до встановлення норм виробітку;
- премії за перевиконання норм також потрібно встановлювати залежно від завантаженості підприємства замовленнями (хоча підприємство і використовує надбавки за складні умови праці, їх розмір необхідно також встановлювати відповідно до обсягу виконуваних робіт).

Також під час карантину було переформовано робочі бригади:

- працівники, які проживають в передмісті, були сформовані в одну бригаду, і їх доведення до роботи забезпечувало підприємство;
- працівники – місцеві жителі – були переведені в інші бригади та доставались роботи власними силами.

Проте на підприємстві в разі виходу працівника в іншу зміну введено додаткове преміювання, тому витрати на оплату праці адміністративного

персоналу зросли, а також зросли витрати на оплату праці інших працівників. Також для адміністративних працівників було збільшено робочий час та введено доплату за понаднормові години, аби підвищити продуктивність та якість їх праці в нових умовах – оскільки бригади було переформовано, стали траплятись конфліктні ситуації, притаманні новим бригадам та налаштуванням працівників до командної роботи в нових умовах. Вважаємо, що такі міри не є ефективними, адже адміністративні працівники повинні виконувати свою роботу та контролювати роботу працівників та наявність сприятливого психологічного клімату протягом робочого дня, який повинен зберігатись упродовж всієї робочої зміни. Показник якісної роботи адміністративного працівника – ефективна робота робочих не лише тоді, коли адміністративний працівник безпосередньо контролює їх роботу, але й при його відсутності. Тому з метою оптимізації адміністративних витрат на оплату праці рекомендуємо:

- не збільшувати робочий час адміністративних працівників, тим самим зменшивши витрати на оплату понаднормових годин;
- дещо збільшити премії адміністративному персоналу за якісну їх роботу з робітниками;
- збільшити виплати, що покликані стимулювати якість їх праці.

Вважаємо, що скорочення виплат за понаднормові години та зростання витрат на преміювання та стимулювання праці здатні оптимізувати загальну величину адміністративних витрат та принести відповідний ефект – зменшення адміністративних витрат та зростання продуктивності праці робітників. Результати впровадження запропонованих заходів наведено нижче (табл. 3.7).

Обсяги виробітку кожного працівника повинні контролюватись належним чином, адже мотивацією для кожного робітника повинна стати саме його продуктивність праці та якість виконаної роботи, а не різного роду приписки.

Таблиця 3.7

**Динаміка адміністративних витрат ПАТ «Київхліб» за статтями витрат
у 2019-2021 рр. в результаті запровадження запропонованих заходів,
тис. грн.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
Заробітна плата та відрахування на соціальні заходи	44960,00	48920,00	49021,00	3960,00	101,00	8,81	0,21
Премії	8720,00	7411,00	7422,00	-1309,00	11,00	-15,01	0,15
Виплати за понаднормові години роботи	5220,00	1402,00	304,00	-3818,00	-1098,00	-73,14	-78,32
Стимулювання праці	2339,00	2450,00	2550,00	111,00	100,00	4,75	4,08
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	61239,00	60183,00	59297,00	-1056,00	-886,00	-1,72	-1,47

Джерело: Складено автором на основі даних Додатків Б-Г

Контроль за фактичним відображенням результатів роботи кожного працівника повинен бути покладений на керівника структурного підрозділу. Схема такого контролю доволі проста - пропонуємо наступне:

- обсяги виконаних робіт (за кожним структурним підрозділом) повинні документально оформлятися керівником цього підрозділу та подаватися до керівника, який акумулює таку інформацію по кожному підрозділу та порівнює отримані дані із загальним обсягом виконаних робіт. Таким чином, сума робіт, виконаних усіма працівниками, не може перевищувати загальну суму виконаних однотипних робіт;

- в кожному структурному підрозділі загальний обсяг виконаних робіт (підтверджений керівництвом) повинен бути розподілений між працівниками у вигляді графіку, діаграми чи іншого графічного чи текстового матеріалу, який розміщується в самому структурному підрозділі та доступний для ознайомлення усім працівникам. В цьому випадку весь колектив зможе ознайомитись з тим, хто скільки робіт виконав, і при помилках вказати на це керівнику структурного підрозділу;

– за невірне подання інформації, приховування чи перебільшення показників керівник структурного підрозділу повинен відповідати особисто та матеріально (депреміювання).

Таким чином, бюджетування витрат на оплату праці дозволить ПАТ «Київхліб» зменшити величину адміністративних витрат на збільшити величину чистого прибутку, що позитивно позначиться на його фінансовому стані.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

Розкрито сутність та наведено класифікацію адміністративних витрат підприємства і зазначено, що адміністративні витрати спрямовані на оплату потреб, задоволення яких здійснює позитивний вплив на ефективність господарської діяльності підприємства.

Зазначено, що згідно П(С)Б 16 «Витрати», «витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені». Зроблено висновок, що особливої актуальності набувають питання управління цими витратами.

Досліджено особливості формування та оптимізації адміністративних витрат підприємства та встановлено, що на підприємстві використовуються наступні методи бюджетування та обліку витрат: обмеження адміністративних витрат певним відсотком, постфактумний метод (від досягнутого), прив'язка адміністративних витрат до кінцевого результату (наприклад, адміністративний бюджет залежить від прибутку) та договірний метод.

Наведено загальну характеристику системи управління адміністративними витратами підприємства та зроблено висновок, що їх бюджет обов'язково повинен складатися в розрізі підрозділів, тому що це значно спростить його аналіз, планування і контроль, а також підведення підсумків виконання бюджету.

Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства та зазначено, що ПАТ «Київхліб» - підприємство, що здійснює виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також реалізацію інших продуктів харчування. Досліджено структуру виробництва продукції підприємства та зазначено, що в структурі виробництва найбільша частка припадає на хліб та

хлібобулочні вироби, а також в товарній структурі виробництва значну частку займають кондитерські вироби.

За результатами аналізу майнового стану підприємства зроблено висновок, що величина активів і пасивів підприємства зросла в 2019 р. Структура активів характеризується переважанням частки оборотних активів, а структура пасивів підприємства - найбільшою часткою його поточних зобов'язань і забезпечень. Проаналізовано фінансовий стан підприємства та зроблено висновок про стійкий фінансовий стан підприємства у 2018-2019 рр., але у 2019 р. відбулось його погіршення.

Проаналізовано місце адміністративних витрат у загальному обсязі витрат підприємства та зроблено висновок, що основною метою стратегічного формування та управління зазначеними витратами є забезпечення раціонального рівня витрат з погляду стратегічної перспективи, а за результатами аналізу фінансових результатів підприємства встановлено, що ПАТ «Київхліб» має приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2018 р., а величина фінансового результату від операційної діяльності підприємства та величина фінансового результату до оподаткування була від'ємною у 2017 р., хоча і зросла в 2018 р., проте в 2019 р. він зменшився, і це зумовило зменшення у 2019 р. чистого прибутку досліджуваного підприємства.

Зафіксовано зростання величини адміністративних витрат підприємства у 2019 р., а в структурі адміністративних витрат підприємства найбільша частка протягом досліджуваного періоду припадала на витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

Наведено шляхи зменшення адміністративних витрат в процесі дослідження витрат підприємства та зазначено, що внаслідок пандемії підприємство зазнало зростання величини адміністративних витрат, тому запропоновано підприємству здійснювати їх бюджетування за допомогою наступних методів: адміністративні витрати обмежені конкретним відсотком, адміністративні витрати, здійснені протягом минулого звітного періоду,

індексуються на інфляцію, адміністративні витрати прив'язуються до підсумкового показника або метод договорів.

При бюджетуванні варто закладати ризик форс-мажору, як це сталося у березні 2020 р. та вплинуло на величину адміністративних витрат, хоча негативного впливу на ефективність господарської діяльності не відбулось через зростання регіональних продажів на 15%.

Надано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та зроблено висновок, що система оплати праці повинна враховувати обсяги виконаних робіт та якість роботи, а не лише ґрунтуватись на стажі роботи працівників, адже існуючий підхід не стимулює молодих працівників до підвищення продуктивності праці та повинен бути оптимізований. Також запропоновано зважати на те, що обсяги виробітку залежать від завантаженості підприємства, тобто від наявності замовлень. Особливо такий недолік особливо проявився під час введення карантину внаслідок пандемії Covid-19.

Скорочення виплат за понаднормові години та зростання витрат на преміювання та стимулювання праці здатні оптимізувати загальну величину адміністративних витрат та принести відповідний ефект – зменшення адміністративних витрат та зростання продуктивності праці робітників. З метою зростання продуктивності оплата праці має бути прозорою - кожний працівник повинен при нарахуванні йому заробітної плати та переказі її бухгалтерією на зарплатну картку (або при отриманні грошей в касі підприємства) отримувати роздруківку з обсягами виконаних ним робіт та всіма нарахуваннями (таку практику запроваджувало більшість підприємств ще за радянських часів, проте, ця практика є корисною і в сучасних умовах, адже не забирає багато часу в бухгалтера, і роздруківку можна зробити за допомогою програми 1С: «Бухгалтерія». Це призведе до зростання продуктивності праці працівників та зменшення непродуктивних адміністративних витрат підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Л. Формування фінансових результатів в умовах реформування системи бухгалтерського обліку / Л. Алексеєнко // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. - № 1. - 36-39.
2. Андрущак Б.Л. Адміністративні витрати: організація обліку // Б.Л. Андрущак // Дебет-Кредит. – 2011. – №43. – С. 52-69.
3. Андрющенко Н.С. Формування інформації про адміністративні витрати в управлінському обліку / Н.С. Андрющенко // Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-informacii-pro-administrativni-vitrati-v-upravlinskomu-obliku.html>.
4. Артамонова Н.С. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг / Н.С. Артамонова, Н.М. Доба // Економіка: реалії часу. - 2013. - № 3(8). - С. 16-22.
5. Безверхий К. В. Внутрішньогосподарський контроль непрямих витрат підприємств / К. В. Безверхий // Фінанси, облік і аудит. – 2010. – № 16. – С. 193–208.
6. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління / Ф.Ф. Бутинець // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – №1(22). – С. 11-18.
7. Васка В. М. Значення внутрішнього контролю для забезпечення ефективності управління адміністративними витратами підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / В. М. Васка, О. І. Опольський. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/10_97613.doc.htm.
8. Витрати підприємства, їх значення та вплив на ефективність роботи підприємства / Л. Д. Фізлова, В. О. Харченко // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 252. – С. 101–105.

9. Волкова М.В. Формування системи управління витратами підприємства / М.В. Волкова // Комунальне господарство міст. - 2011. - № 38. - С. 206-216.
10. Горобець А.А. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства / А.А. Горобець // Пріоритети. – 2016. - № 3. - С. 346-351.
11. Давидович І.Є. Калькулювання собівартості будівельної продукції та напрямки його вдосконалення / І.Є. Давидович // Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2010. – № 6. – С. 224-230.
12. Дишко І. Ю. Теоретичні аспекти сутності і класифікації адміністративних витрат / І. Ю. Дишко, Ю. Ю. Штулер // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 222–227.
13. Економіка підприємства : підручник /під заг. Ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Вдавничий дім «Кондор», 2020.- С. 298-301 .
14. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур / Г.М. Колісник // Ефективна економіка. - 2013. - № 11. - С. 1-6.
15. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу фінансових результатів діяльності в підприємствах АПК / В.А. Коріненко // Ефективна економіка. – 2016. - № 4. - С. 179-181.
16. Курило О.Б. Фінанси підприємств. Підручник / О.Б Курило, Л.П. Бондаренко, О.Й Вівчар, О.М Чубка-К.:Видавничий дім «Кондор», 2020.-с-340 с.
17. Мельничук О. П. Економічна сутність та методологічні аспекти виробничих витрат на підприємствах, що надають пос-луги з постачання готових страв / О. П. Мельничук // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 15. – С. 149–152.

18. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

19. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_013.

20. Нагайчук В.В. Основні резерви зниження витрат сільськогосподарського підприємства / В.В. Нагайчук // Економіка АПК. – 2012. – № 1(25). – С.146-149.

21. Нагірська К. Є. Наукова концепція управлінської звітності : системний підхід до побудов та розвитку / К. Є. Нагірська // Збірник наукових праць ВНАУ: Серія економічні науки. – № 1 (56). – 2012. – С. 78–86.

22. Петлюк Ю.В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств / Ю.В. Петлюк // Регіональна економіка. — 2015. — № 7. — С. 91.

23. ПАТ «Київхліб» // Сміда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/prof/00381574>.

24. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 року N 318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.help/law/318/>.

25. Пулко О.В. Оптимізація фінансового стану підприємства / О.В. Пулко // Економіка і управління. – 2015. - № 11 - С. 84 - 89.

26. Разенко А.В. Максимізація прибутку підприємства / А.В. Разенко // Економічний форум. - 2015. - № 12. - С. 17-18.

27. Ростовська Г.В. Огляд методів управління витратами / Г.В. Ростовська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2011. - № 3(24). - С. 222-228.

28. Словінець Л.Г. Концепція фінансового результату у системі бухгалтерського обліку / Л.Г. Словінець // Персонал. — 2015. — № 11. — С. 90-99.

29. Сухоцька Т. Облік доходів та витрат на підприємствах відповідно до національних стандартів / Т. Сухоцька // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. - № 4. - С. 19-26.

30. Чебан Ю. Особливості обліку і контролю адміністративних витрат: теоретичні аспекти і напрямки удосконалення. / Ю. Чебан // Збірник наукових праць ЧАТУ. Випуск 36. - 2014. – С. 71-76.

31. Чепець О.Г. Управління адміністративними витратами підприємства / О.Г. Чепець, М.С. Супрун // Ефективна економіка. – 2016. - № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5411>.

32. Шендригоренко М.Т. Адміністративні витрати в системі ефективного управління фінансовою діяльністю підприємства / М.Т. Шендригоренко // Фінансова система України. – 2011. – Вип. 18. – С. 447-152.

33. Ширко О.Є. Методика аналізу фінансових результатів підприємства / О.Є. Ширко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 12 (36). - С. 60-64.

34. Ярмоленко В.П. Про склад і класифікацію виробничих витрат / В.П. Ярмоленко // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2010. – № 11. – С. 20–24.

35. Ясінська А.І. Обліково-інформаційне забезпечення формування системи контролю витрат підприємства / А.І. Ясінська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць / [відп. ред. О. Є. Кузьмін]. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. – С. 293–299.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна характеристика системи управління адміністративними витратами підприємства

Елементи системи		Характеристика елементів
назва	види	
1	2	3
Об'єкти управління витратами	Стратегічний рівень	Розподіл витрат за стадіями життєвого циклу виробів
		Розподіл витрат за функціональними областями діяльності підприємства (за окремими бізнес-процесами)
		Розподіл витрати за стратегічними господарськими підрозділами підприємства
		Формування оптимального виробничого потенціалу
	Поточний рівень	Утворення абсолютного обсягу витрат підприємства (за період)
		Формування структури і розподіл витрат за видами (за елементами та статтями калькуляції)
		Формування собівартості виробів (одиниці продукції)
		Рівень беззбитковості виробництва
		Встановлення нормативно-прийнятного рівня витрат економічних ресурсів
Суб'єкти управління витратами	Стратегічний рівень	Власники підприємства
		Вище керівництво підприємства
		Керівництво планово-економічних підрозділів
	Поточний рівень	Керівництво структурних підрозділів
		Адміністративно-управлінський персонал структурних підрозділів підприємства
		Виробничий та фаховий персонал
Цілі функціонування СУВ	Стратегічні цілі	Адекватне реагування (адаптація) на зміни умов господарювання та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємства
		Розвиток та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства
		Забезпечення конкурентоспроможності та якості продукції і послуг, що виробляються
		Забезпечення належного (соціально-прийнятного) рівня оплати праці і підвищення якості трудового життя персоналу
Функції управління витратами	Тактичні цілі	Оперативне інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в сфері регулювання виробничо-господарської діяльності підприємства
		Підвищення ефективності використання економічних ресурсів
		Визначення відхилень витрат від нормативних параметрів
		Обґрунтування заходів з оптимізації витрат, забезпечення стабільного фінансового стану підприємства
Функції управління витратами	Основні	Прогнозування та планування поточних витрат підприємства

Продовження Додатку А

1	2	3
Функції управління витратами		Визначення довгострокових потреб у залученні економічних ресурсів (з диференціацією за часом та джерелами надходження)
		Організація здійснення виробничо-господарських операцій, які є джерелом утворення витрат
		Керівництво виробничо-господарськими операціями, які є джерелом утворення витрат
		Координація взаємодії учасників процесу формування витрат
		Облік, аналіз та контроль витрат підприємства
		Оцінка трудової діяльності персоналу підприємства, визначення оплати праці та мотивації
		Методичне забезпечення управління витратами
		Інформаційно-технічне забезпечення управління витратами
		Кадрове забезпечення управління витратами
		Організаційне забезпечення управління витратами
Фактори управлінського впливу	Фактори прямого впливу	Структура витрат підприємства
		Структура собівартості готової продукції (товарів і послуг))
		Обсяг виробництва товарів і послуг, що виробляються
		Структура асортименту товарів і послуг
	Рівень і структура цін на товари і послуги	
	Фактори непрямого впливу	Умови угод з постачання економічних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності
		Форми і методи оплати, мотивації і стимулювання праці
		Техніко-технологічний рівень засобів виробництва
		Організаційно-економічний рівень виробництва

Джерело: Складено автором на основі [30]

Дата(рік, місяць, число) 2018 | 01 | 01

Підприємство

Публічне акціонерне товариство "Київхліб" за ЄДРПОУ 00381574

(найменування)

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2017 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1962714	1692699
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1433862)	(1281912)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	528852	410787
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	26624	19123
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(102754)	(87383)
Витрати на збут	2150	(411686)	(307571)
Інші операційні витрати	2180	(47191)	(42138)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	64150
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(6155)	(7182)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	2
Інші доходи	2240	16431	55
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(20851)	(0)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(12635)
Інші витрати	2270	(16908)	(46)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(27483)	(19806)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2758	742
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(30241)	(20548)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-30241	-20548
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	964657	669240
Витрати на оплату праці	2505	298082	246444
Відрахування на соціальні заходи	2510	107149	89498
Амортизація	2515	25563	22564
Інші операційні витрати	2520	388018	331124
Разом	2550	1783469	1358870

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	792422060	158484412
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792422060	158484412
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.038	-0.13
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.038	-0.13
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Дата(рік, місяць, число) 2019 | 01 | 01

Підприємство

Публічне акціонерне товариство "Київхліб" за ЄДРПОУ 00381574

(найменування)

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2778867	1962714
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2086375)	(1433862)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	692492	528852
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	70584	26624
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(101953)	(102754)
Витрати на збут	2150	(490746)	(411686)
Інші операційні витрати	2180	(110889)	(47191)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59488	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	(6155)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	738	
Інші доходи	2240	55899	16431
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(24832)	(20851)

Втрати від участі в капіталі	2255	(6653)	()
Інші витрати	2270	(63293)	(16908)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	21347	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	(27483)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1868	2758
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19479	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(30241)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19479	-30241
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1006587	964657
Витрати на оплату праці	2505	346513	298082
Відрахування на соціальні заходи	2510	74684	107149
Амортизація	2515	29681	25563
Інші операційні витрати	2520	469566	388018
Разом	2550	1927031	1783469

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	792422060	792422060
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792422060	792422060
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.025	-0.038
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.025	-0.038
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Дата(рік, місяць, число) 2020 | 01 | 01

Підприємство

Публічне акціонерне товариство "Київхліб" за ЄДРПОУ 00381574

(найменування)

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2019 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2300698	2778867
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1743313)	(2086375)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	557385	692492
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	56557	70584
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(114703)	(101953)
Витрати на збут	2150	(394258)	(490746)
Інші операційні витрати	2180	(77971)	(110889)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27010	59488
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1	738
Інші доходи	2240	57853	55899
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(19050)	(24832)

Втрати від участі в капіталі	2255	()	(6653)
Інші витрати	2270	(49347)	(63293)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16467	21347
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1199	1868
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15268	19479
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15268	19479
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	927100	1006587
Витрати на оплату праці	2505	330133	346513
Відрахування на соціальні заходи	2510	71635	74684
Амортизація	2515	26403	29681
Інші операційні витрати	2520	411622	469566
Разом	2550	1766893	1927031

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	792422060	792422060
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792422060	792422060
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.019	0.025
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.019	0.025
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0