

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління поточними витратами підприємства

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«УКРКЛІНСЕРВІС», м. Київ

Студента 2 курсу 1 м групи,
заочної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Сича Максима
Сергійовича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Ганечко Ірина
Григорівна

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність та класифікація поточних витрат підприємства	7
1.2. Зміст основних етапів управління поточними витратами підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА «УКРКЛІНСЕРВІС»	18
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УКРКЛІНСЕРВІС»	18
2.2. Аналіз динаміки та структури поточних витрат підприємства «УКРКЛІНСЕРВІС»	28
2.3. Оцінка ефективності управління поточними витратами ТОВ «УКРКЛІНСЕРВІС»	34
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА «УКРКЛІНСЕРВІС»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	65

АНОТАЦІЯ

Сич М. С. «Управління поточними витратами підприємства» (за матеріалами ТОВ «УКРКЛІНСЕРВІС», м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління поточними витратами підприємства. Представлена робота досліджує зміст основних етапів управління поточними витратами та динаміку поточних витрат підприємства, дає можливість оцінити ефективність управління поточними витратами та обґрунтовує пропозиції щодо удосконалення процесу управління поточними витратами.

Ключові слова: поточні витрати, управління поточними витратами, хмарні технології, бізнес-процеси, ефективність управління поточними витратами.

ABSTRACT

Sych M. S. "Management of enterprise's current expenses" (based on the materials of LLC "UkrKlinService", Kyiv). – Manuscript.

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of management of enterprise's current expenses. Proposed qualifying paper investigates content of main stages of current expenses management and dynamics of enterprise's current expenses. It allows to evaluate the effectiveness of management of enterprise's current expenses and substantiates the proposals for improvement of current expenses management process.

Key words: current expenses, current expenses management, clouds technologies, business processes, effectiveness of current expenses management.

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком ринкових відносин в Україні перед підприємствами постає важливе завдання якісного управління поточними витратами як одного із чинників конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг) та ефективності виробництва.

Витрати підприємства безпосередньо впливають на обсяги його прибутку, тому забезпечення сталого розвитку компанії залежить значною мірою від ефективності прийнятих управлінських рішень щодо їх здійснення. В сфері планування діяльності підприємства прогностичні обсяги, структура та склад витрат також мають першочергове значення.

Проблеми управління витратами як важливої складової загальної системи управління діяльністю підприємства досліджувалися різними вітчизняними та зарубіжними економістами. Так, вагомий внесок у розробку методологічних підходів до вирішення певних проблем управління витратами внесли такі зарубіжні економісти як Ч. Хорнгрен, К. Друрі, Б. Нідлз, Г. Сігел, Хан Дітер, Хунгенберг Харальд. Дана проблематика досліджувалася в працях українських економістів та науковців країн ближнього зарубіжжя: Безруких П.С., Бутнік-Сіверського О.Б., Врублевського М.Д., Голова С.Ф., Гордієнко В.М., Грещак М.Г., Івашкевича В.Б., Кравчука Ю.Б., Кужельного М.В., Ламикіна І.О., Нападовської Л.В., Палія В.Ф., Поклада І.І., Прядка В.В., Семенова Г.А., Соколова Я.В., Турило А.М., Череп А.В., Чумаченка М.Г.

Проте актуальною залишається проблема створення ефективної системи управління поточними витратами, яка б враховувала специфіку підприємств тієї чи іншої галузі, сфери діяльності.

Мета дослідження полягає у вирішенні теоретичних та практичних проблем управління поточними витратами. Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні **завдання**:

- дослідити економічний зміст та розглянути класифікацію поточних витрат підприємства;

- розглянути основні елементи управління поточними витратами підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УКРКЛІНСЕРВІС»;
- проаналізувати динаміку та структуру поточних витрат підприємства;
- провести оцінку ефективності управління поточними витратами;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління поточними витратами на підприємстві «УКРКЛІНСЕРВІС».

Об'єктом дослідження виступає процес управління поточними витратами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних питань управління поточними витратами підприємства.

Емпіричною базою дослідження є підприємство «УКРКЛІНСЕРВІС», основними видами діяльності якого є надання послуг мобільного харчування та обслуговування напоями.

Методи дослідження. Реалізацію завдань дослідження забезпечено за допомогою використання системного методу наукового пізнання, це дозволило проводити дослідження управління поточними витратами в діалектичному взаємозв'язку з чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища. Було використано такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний, статистико-економічний, розрахунково-конструктивний, методи прогнозування.

Інформаційною базою дослідження стали: чинні законодавчі акти України та нормативні документи, спеціальна література з проблем управління поточними витратами підприємств (монографії, наукові статті в періодичних виданнях, автореферати дисертацій, матеріали науково-практичних конференцій), Internet-видання, фінансова звітність та інша бухгалтерська документація досліджуваного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені пропозиції щодо удосконалення системи управління поточними витратами підприємства можуть бути використані в практичній діяльності компанії «УКРКЛІНСЕРВІС».

На основі досліджень опублікована стаття на тему: «Управління поточними витратами підприємства» у збірнику наукових статей студентів «Економіка та фінанси підприємства», Ч. 2. – К.: КНТЕУ, 2018.- с. 317-322.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 78 сторінок друкованого тексту. Випускна кваліфікаційна робота містить 22 таблиці, 8 рисунків, список використаних джерел з 67 найменувань та додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація поточних витрат підприємства

У процесі підприємницької діяльності господарюючі суб'єкти здійснюють різноманітні витрати, без яких неможливою є організація виробництва та реалізація продукції. Поняття витрат виступає об'єктом дослідження з давніх часів, оскільки вони є передумовою виникнення господарської діяльності.

Щодо законодавчої регламентації цього поняття, то досліджуючи сутність поточних витрат підприємства, необхідно враховувати як нормативно-правову базу так і погляди сучасних економістів. Згідно з п.6 П(С)БО 16 «Витрати», під 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 [48].

В Податковому кодексі України наведено таке визначення витрат: «витрати – це сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (за винятком змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)» [47]. Тобто, у вітчизняних нормативно-правових документах витрати підприємства пов'язують із змінами активів або зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу підприємства (наприклад, див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вплив витрат підприємства на його активи та зобов'язання*

Витрати, що виникають у зв'язку зі зменшенням активів	Витрати, які збільшують зобов'язання
Списання матеріалів на виробництво продукції, на адміністративні потреби	Нарахування заробітної плати
Нарахування амортизації	Нарахування податків, зборів, обов'язкових платежів
Втрати від знецінення активів	Нарахування орендної плати
Благодійні внески	Нарахування комунальних послуг
Сплата штрафів та пені	

*Джерело: складено автором за [29]

Дослідження показало, що немає однаковості у трактуванні цього поняття серед вітчизняних та зарубіжних вчених - економістів. З метою визначення власної точки зору щодо сутності терміну «витрати» розглянемо деякі погляди на їх визначення. Деякі тлумачення цього поняття наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «витрати» науковцями

Джерело	Визначення
Грабовський Б.С. [10]	Витрати – грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію продукції за певний період
Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. [53, 54]	Витрати – обсяг спожитих виробничих факторів (матеріальних, фінансових, трудових ресурсів), необхідних для здійснення підприємством господарської діяльності, направленої на отримання прибутку та максимізацію добробуту власників у грошовому вираженні
Грещак М.Г. [12]	Витрати – обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети
Дерій В. [14]	Витратами доцільно називати повністю або частково використані у процесі господарсько-фінансової діяльності підприємства запаси, необоротні активи, трудовий інтелектуальні ресурси, а також зменшення (погашення) зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими юридичними і фізичними особами
Економічний словник [18]	Витрати підприємства формуються в процесі використання ресурсів при здійсненні певної його діяльності. Вони мають цільову спрямованість. Витрати підприємства визначаються як сума зменшення вартості активів або зменшення власного капіталу (збиток)
Турило А., Кравчук Ю. [55]	Витрати – це вартісне вираження абсолютної величини застосовано-спожитих ресурсів, необхідних для здійснення ним поставленої мети

Дані табл. 1.1. свідчать, що витрати підприємства пов'язані з використанням ресурсів, виражають грошову оцінку їх вартості, мають цільову спрямованість. Аналізуючи вищевикладені тлумачення витрат, очевидно, що дослідникам у більшій мірі імпонує визначення витрат, виходячи з їхньої економічної сутності. На наш погляд, доцільно розглядати витрати підприємства як економічну категорію, яка відображає вартість ресурсів підприємства: матеріальних, трудових, інформаційних та інших, які необхідні для обслуговування процесу виробництва. Необхідною є вартісна оцінка ресурсів, які використовуються для досягнення певних цілей та потребують управління.

Що стосується поділу витрат на капітальні та поточні, то капітальні витрати можна визначити як витрати, вигоду від яких підприємство зможе отримувати протягом тривалого періоду часу, вони пов'язані із придбанням основних засобів, їх вдосконаленням, довгостроковою орендою тощо. На відміну від капітальних, поточні витрати підприємства призводять до отримання вигоди в поточному (короткостроковому) періоді (заробітна плата, нарахування зносу, комунальні витрати тощо). Більшість авторів вказують на те, що виробнича собівартість продукції (робіт, послуг) є вираженими в грошовій формі поточними витратами підприємства на виробництво продукції (робіт, послуг).

Отже, поточні витрати – це виражені у грошовій формі витрати трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів на виробництво продукції, а також ресурсів на здійснення торговельної (збутової) діяльності, основний обсяг яких формує в бухгалтерському обліку собівартість реалізованої продукції, збутові, адміністративні, управлінські, операційні й позареалізаційні витрати. Щодо періоду витрачання коштів, то поточні витрати – це витрати, пов'язані з вирішенням тактичних короткострокових задач підприємства зі строком менше одного року.

Першочерговим у діяльності підприємства, в організації та проведенні обліку витрат, а на його основі – їх аналізу, контролю, прогнозування та планування з метою оптимізації, є поділ їх за ознакою періодичності виникнення.

За періодичністю виникнення розрізняють одноразові та поточні витрати підприємства. Поточні (операційні) витрати бувають циклічні та безперервні. Циклічні витрати повторюються з кожним циклом виготовлення продукції, а безперервні існують постійно незалежно від виробництва та необхідні для управління виробництвом і забезпечення виробничої системи в стані готовності. Поточні витрати формують собівартість продукції [55].

В основі вивчення поточних витрат лежить їх класифікація, використання якої дозволяє здійснити групування вихідних даних та надавати їх у тому вигляді, який буде прийнятним для сприйняття. Сьогодні в економічній літературі [10, 12, 55] налічується значна кількість класифікацій поточних витрат підприємства, а саме:

- за функціональним призначенням (витрати, пов'язані з операційною діяльністю, витрати, пов'язані з фінансовою діяльністю, витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю);
- за економічними елементами (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, інші витрати);
- за калькуляційними статтями (сировина та матеріали, енергія технологічна, основна та додаткова заробітна плата працівників, утримання та експлуатація машин і механізмів, загальновиробничі (накладні) витрати, підготовка та освоєння виробництва, позавиробничі витрати);
- за рівнем однорідності поточних витрат (прості, комплексні);
- за способом віднесення поточних витрат на собівартість (прямі, непрямі);
- за рівнем залежності витрат від обсягу виробництва та реалізації продукції (постійні, змінні).

Оскільки існуючі підходи до класифікації поточних витрат характеризуються певними обмеженнями можливостей управління ними в рамках вказаних напрямів, пропонуємо використовувати розширену класифікацію поточних витрат, яка дозволяє підпорядкувати їх конкретній функції управління

(табл. 1.3). В даному випадку зростають можливості для більш ефективного управління та виявлення резервів їх скорочення.

Таблиця 1.3

Класифікація витрат з позиції управління ними*

Класифікаційні ознаки	Групи витрат	
За відношенням до виробничого процесу	Основні витрати Виробничі витрати	Накладні витрати Трансакційні витрати
За відношенням до обсягів виробництва	Умовно-постійні витрати Умовно-змінні витрати	
За єдністю складу	Одноелементні витрати	Комплексні витрати
За способом віднесення на собівартість окремих видів виробництва	Прямі витрати	Непрямі витрати
За доцільністю понесення	Продуктивні витрати	Непродуктивні витрати
За календарним періодом	Поточні витрати: циклічні і безперервні Довгострокові витрати Одноразові витрати	
За економічними елементами	Матеріальні витрати Відрахування на соціальні заходи Амортизація	Витрати на оплату праці Інші операційні витрати
За видами діяльності	Витрати звичайної діяльності (витрати операційної, фінансової, інвестиційної діяльності) Витрати надзвичайної діяльності	
За об'єктом формування	Сукупні (загальні) витрати Витрати на одиницю продукції	
За методикою обчислення	Середні витрати на одиницю продукції Граничні витрати на одиницю продукції	
За можливістю впливу на величину витрат	Регульовані витрати Нерегульовані витрати	
За обґрунтуванням господарських рішень	Явні витрати Релевантні витрати Альтернативні витрати	Неявні витрати Нерелевантні витрати
За відношенням до доходів (товару)	Здійснені	Нездійснені
За місцем виникнення	Витрати виробництв Витрати цехів, ділянок, технологічних переділів, служб, інших адміністративно-відособлених структурних підрозділів	
За функціями управління	Виробничі	Невиробничі
За порядком обчислення	Планові, прогнозні Нормативні	Фактичні
За характером виробництва	Витрати основного виробництва Витрати допоміжного виробництва Витрати обслуговуючого виробництва	

*Джерело: складено автором за [10, 55, 61, 62]

Класифікація поточних витрат за окремими ознаками дозволяє підпорядкувати їх конкретній функції управління з метою підвищення

ефективності такого управління. Для контролю ефективності роботи окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому важливим є розподіл витрат по цехах, ділянках та інших структурних підрозділах підприємства. Для формування інформації витрат з метою контролю відхилень від кошторису слід звертати увагу на їх поділ за центрами відповідальності. При управлінському обліку витрати ділять на окремі групи залежно від того, яку управлінську задачу потрібно вирішувати. Постійні та змінні витрати виділяють для проведення аналізу беззбитковості та пов'язаних з ним показників, а також з метою оптимізації продукції.

Таким чином, поточні витрати відіграють важливу роль в забезпеченні ефективності функціонування та формуванні конкурентних переваг підприємства. Під ними розуміють виражені у грошовій формі витрати трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів на виробництво продукції, а також ресурсів на здійснення торговельної (збутової) діяльності, основний обсяг яких формує в бухгалтерському обліку собівартість реалізованої продукції, збутові, адміністративні, управлінські, операційні й позареалізаційні витрати.

1.2. Зміст основних елементів управління поточними витратами підприємства

Питання формулювання концептуальних основ управління витратами в різні часи розглядали такі науковці як Шерер, Остер, Каплан, Махер (концепція витратоутворюючих факторів), Б. Стюарт, Д. Стерн (концепція доданої вартості), Ф. Візер, Д. Грін, Г. Давенпорт (концепція альтернативних витрат), Таїті Оно (концепція ощадливого виробництва), М. Портер (концепція ланцюжка цінностей), Р. Коуз, О. Вільямсон (концепція трансакційних витрат), Дж. Шанк, В. Говіндараджан (концепція стратегічного позиціонування) Р. Купер, Р. Каплан (концепція ABC), Ясухіро Монден (концепція кайзен-костинг) та інші зарубіжні економісти. Зазначимо, що практичне застосування тієї чи іншої концепції

залежить від сфери діяльності компанії, особливостей її розвитку на певному етапі життєвого циклу, за умови достатності інформаційної бази та інших чинників.

Універсальної концепції, яку б ефективно могло б застосовувати будь-яке підприємство не існує. Скоріше за все – це має бути синтезована концепція, сформована, виходячи з унікальних характеристик самого підприємства, його цілей та завдань.

Узагальнення літературних джерел з питань управління витратами дозволило встановити, що на кожному підприємстві формується своя система управління витратами, в тому числі, й поточними. В процесі управління поточними витратами, основними завданнями є: визначення та регулювання бази цін; ефективності виробництва (торгівельної діяльності) підприємства; планування перспективи розвитку підприємства; забезпечення режиму економії і збільшення прибутку шляхом обліку, аналізу і контролю поточних витрат.

Мета управління поточними витратами – їх оптимізація й досягнення найбільшої віддачі у вигляді перевищення доходів над витратами. Управління поточними витратами передбачає вплив суб'єкта управління та об'єкт управління для досягнення поставлених завдань. Суб'єкт управління – це керівництво підприємства та інші керівні органи, власники підприємства, відповідальні особи, наймані менеджери, спеціальні служби, фахівці в певній сфері фінансово-господарської діяльності (керуюча система). Об'єкт управління – це різні центри поточних витрат підприємства (підрозділи, цехи, відділи, дільниці тощо) в межах який відбувається господарські процеси (керована системи). Взаємодію суб'єкта та об'єкта управління поточними витратами наведено на рис. 1.1.

З точки зору процесного підходу, управління поточними витратами можна розглядати як процес, який охоплює всі сторони управління виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг).



Рис. 1.1. Предмет, об'єкт та суб'єкт системи управління поточними витратами та їх взаємодія [45]

Менеджмент витрат в літературних джерелах розглядається як відособлений вид управління, що дозволяє визначити місце і роль управління витратами підприємства в загальній системі управління підприємством (рис. 1.2).

Для підприємства необхідно формувати таку систему управління поточними витратами, яка була б спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, що дозволить отримувати більший кінцевий фінансовий результат за менших витрат. В такому разі важливою є внутрішня управлінська функція, яка забезпечувала б вирішення управлінських завдань на основі одержання оперативної, своєчасної, повної та достовірної інформації про поточні витрати, про результати в цілому по підприємству та його окремих ділянках.

З врахуванням вищевикладеного, можна виокремити основні елементи організаційно-інформаційної моделі комплексної системи управління витратами підприємства, вагому складову яких формують його поточні витрати і яка спрямована на мінімізацію витрат. З нашої точки зору, представлена Череп А.В. модель комплексної системи управління витратами може бути використана

менеджментом підприємства для управління поточними витратами з незначним коригуванням предмета управління, яким має бути собівартість реалізованої продукції, збутові, адміністративні, управлінські, операційні й позареалізаційні витрати.



Рис. 1.2. Складові управління витратами підприємства в загальній системі управління підприємством*

*Джерело: складено автором за [62]

Система управління поточними витратами сучасного підприємства повинна ґрунтуватись на науково-нормативній, інформаційній та методологічній базі. Формування даних елементів визначає успіхи в управлінні витратами. Значну роль в управлінні витратами відіграє управлінський облік, який дозволяє оцінити їх склад та динаміку, визначити причини відхилень від минулих періодів та сформувати їх раціональні обсяги й структуру.

Процес управління витратами передбачає оптимальний розподіл коштів по найбільш пріоритетних напрямках, досягнення цілей підприємницької діяльності в даному контексті неможливе без розробки стратегії та побудови системи управління витратами. Перш за все, необхідно визначитися з тим, яким чином стратегічні завдання та напрямки розвитку будуть трансформовані в поточні

плани підприємства, тобто конкретизувати завдання в конкретні заходи з визначеними термінами виконання, оцінкою та аналізом поточних витрат і джерел фінансування.

Управління поточними витратами є важливим процесом обліку, аналізу, планування, контролю витрат, результатом якого є розробка управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію і зниження. Підприємства, що приділяють значну увагу ефективному управлінню поточними витратами і вміють методично грамотно організувати цю роботу мають великі переваги в сфері бізнесу:

- 1) продукція цих підприємств характеризується більшою конкурентоспроможністю завдяки нижчій собівартості;
- 2) підприємства мають якісну, своєчасну і реальну інформацію про собівартість окремих видів продукції, що забезпечує маневреність і гнучкість при веденні бізнесу і забезпечує захист від конкурентів;
- 3) знання структури витрат створює можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- 4) організація має достовірну інформацію для аналізу і складання планів.

У загальному вигляді найважливіші напрями оптимізації та зниження поточних витрат подано на рис. 1.3.

Основними напрямами оптимізації поточних витрат підприємства можна вважати [16]:

- оптимізацію операційної діяльності підприємства;
- визначення раціонального асортименту товарів;
- обґрунтування додаткових витрат підприємства;
- вибір і заміна непродуктивного устаткування;
- визначення дешевших джерел закупівлі товарів;
- підвищення продуктивності праці персоналу.

В сучасних умовах поруч із традиційними методами оптимізації витрат, доцільно формувати збалансовану системи управління (планування, прогнозування, аналізу, контролю) по усьому ланцюгу бізнес-процесів, активно

використовувати нематеріальні активи підприємства (бренд, лояльність споживачів, бази постійних клієнтів); формувати конкурентні переваги з використанням інноваційних технологій з метою досягнення бажаних результатів.



Рис. 1.3. Основні напрями оптимізації та економії поточних витрат підприємства [16]

Ефективне управління витратами підприємства є чинником, який здатен забезпечити поліпшення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, його стабільне функціонування та динамічний розвиток.

Основна мета управління витратами підприємства полягає, перш за все, в оптимізації використання ресурсів підприємства. Систему управління витратами підприємства можна вважати ефективною лише тоді, коли вона дає змогу не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й забезпечувати активний системний пошук можливостей подальшого зниження витрат і, відповідно, забезпечувати розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА «УКРКЛІНСЕРВІС»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УКРКЛІНСЕРВІС»

Стабільність господарської діяльності підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для її оцінки необхідно вивчити, передусім, склад та структуру майна, джерела його утворення, а також причини їх зміни.

Аналіз проводився за матеріалами підприємства «УкрКлінСервіс», основними видами діяльності якого є надання послуг мобільного харчування та обслуговування напоями, при цьому, основним видом діяльності за даним напрямком компанії є кейтеринг напоїв.

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «УкрКлінСервіс» розпочнемо із характеристики динаміки обсягів активів (табл. 2.1). Інформаційними джерелами для аналізу майна підприємства є баланс підприємства: форма 1 та звіт про фінансові результати (про сукупний дохід) - форма 2 (Додаток А).

За даними звітності підприємства, ТОВ «УкрКлінСервіс» має в складі майна переважно необоротні активи, вартість яких постійно зростає. Якщо в 2016 р. підприємство збільшило необоротні активи на 9,9% порівняно з 2015 р., то в 2017 р. їх величина зросла на 26,38%. При цьому компанія зменшила обсяги нематеріальних активів, наростила основні засоби – на 75,43% за останній звітний рік. На початок 2017 р. обсяги оборотних активів знизилися на 58,3% порівняно із попереднім періодом. Така зміна переважно відбулася через скорочення дебіторської заборгованості, грошових коштів підприємства, інших оборотних активів.

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягу та складу активів ТОВ «УкрКлінСервіс»

Показники	Обсяг, тис. грн.			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Необоротні активи	11 999,0	13 191,0	16 671,0	1 192,0	3 480,0	9,9	26,38
Нематеріальні активи	2 226,0	3 923,0	412,0	1 697,0	-3 511,0	76,2	-89,50
Основні засоби	9773	9268	16259	-505,0	6 991,0	-5,2	75,43
Оборотні активи	4 067,0	10 149,0	4 260,0	6 082,0	-5 889,0	149,5	-58,03
Запаси	27	34	35	7,0	1,0	25,9	2,94
Дебіторська заборгованість, всього	1761,0	9260,0	4125,0	7 499,0	-5 135,0	425,8	-55,45
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	206	7062	147	6 856,0	-6 915,0	3 328,2	-97,92
Дебіторська заборгованість за розрахунками	977,0	1560,0	2365,0	583,0	805,0	59,7	51,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	578	638	1613	60,0	975,0	10,4	152,82
Грошові кошти	2197	505	69	-1 692,0	-436,0	-77,0	-86,34
Інші оборотні активи	82	350	31	268,0	-319,0	326,8	-91,14
Всього активів	16 066,0	23 340,0	20 931,0	7 274,0	-2 409,0	45,3	-10,32

За підсумками 2017 р. обсяги майна підприємства зменшилися на 10,32%. Безумовно, тенденції скорочення обсягів майна можна розглядати як негативний чинник, проте скорочення дебіторської заборгованості можна вважати позитивним чинником, якщо за рахунок її погашення підприємство формує інші необхідні активи, в тому числі, ліквідні. В даному випадку найбільш ліквідні активи в складі майна – грошові кошти - на кінець 2017 р. становлять 69,0 тис. грн.

Для проведення більш детального аналізу слід розглянути тенденції зміни структури майна ТОВ «УкрКлінСервіс» (табл. 2.2). Дані, які наведені в таблиці, показують співвідношення оборотних та необоротних активів в структурі майна, а також динаміку змін окремих його складових.

Таблиця 2.2

Динаміка структури активів ТОВ «УкрКлінСервіс», %

Показники	Питома вага			Абсолютний приріст, +/-	
	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	2016/2015	2017/2016
1. Необоротні активи	74,69	56,52	79,65	-18,17	23,13
Нематеріальні активи	13,86	16,81	1,97	2,95	-14,84
Основні засоби	60,83	39,71	77,68	-21,12	37,97
2. Оборотні активи	25,31	43,48	20,35	18,17	-23,13
Запаси	0,17	0,15	0,17	-0,02	0,02
Дебіторська заборгованість, всього	10,96	39,67	19,71	28,71	-19,97
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,28	30,26	0,70	28,97	-29,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками	6,08	6,68	11,30	0,60	4,62
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,60	2,73	7,71	-0,86	4,97
Грошові кошти	13,67	2,16	0,33	-11,51	-1,83
Інші оборотні активи	0,51	1,50	0,15	0,99	-1,35
Всього активів	100	100	100	x	x

Частка необоротних активів підприємства зростає від 56,52% на кінець 2016 р. до 79,65% на кінець 2017 р., відповідно, знижується питома вага оборотних активів. За останній рік найбільше скорочення спостерігається по статті

«дебіторська заборгованість», запаси підприємства мають дуже незначну частку, що є типовим для такого бізнесу, яким займається ТОВ «УкрКлінСервіс» - запаси продуктів, які використовує компанія, оновлюються дуже часто і це є типовим для сфери громадського харчування.

Негативним чинником є невелика частка високоліквідних активів - грошових коштів (їх менше 1% на останню звітну дату).

В таблиці 2.3 наведено динаміку обсягів та складу капіталу «УкрКлінСервіс». Результати аналізу, наведені в табл. 2.3, показують, що обсяги джерел коштів підприємства збільшувалися до 2016 р., а у 2017 р. відбулося скорочення обсягів капіталу порівняно з попереднім роком на 10,3%; такі зміни відбулися внаслідок суттєвого скорочення величини власного капіталу на 44,3%, а саме – нерозподіленого прибутку підприємства, який зменшився на 7918,0 тис. грн. Крім того, скоротилася поточна заборгованість підприємства товарного та нетоварного характеру. Разом з тим, зросла величина інших короткострокових зобов'язань.

Одним із головних джерел формування власного капіталу підприємства є його прибуток, наявність позитивного фінансового результату дозволяє підприємству використовувати його на розвиток діяльності, оновлення основних засобів, удосконалення технології, матеріальне заохочення персоналу, соціальний розвиток колективу тощо.

Таблиця 2.3.

Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ «УкрКлінСервіс»

Пасив	На 01.01. 2015	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
					2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Власний капітал								
Зареєстрований капітал	1005	3803	3803	3803	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал		200	200	629	0,0	429,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5167,0	4330	12914	4996	8584,0	-7918,0	198,24	-61,3
Неоплачений капітал		2798	0		-2798,0	0,0	0,00	0,0
Вилучений капітал					0,0	0,0	0,00	0,0
Усього за розділом I	6172,0	5535,0	16917,0	9428,0	11382,0	-7489,0	205,64	-44,3
Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків		3597			-3597,0	0,0	0,00	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:								
товари, роботи, послуги	4280	2329	1651	64	-678,0	-1587,0	-29,11	-96,1
розрахунками з бюджетом	245	403	2165	1379	1762,0	-786,0	437,22	-36,3
розрахунками зі страхування	10	10	10	10	0,0	0,0	0,00	0,0
розрахунками з оплати праці	3	23		24	-23,0	24,0	0,00	0,0
Інші поточні зобов'язання	156	4169	2597	10026	-1572,0	7429,0	-37,71	286,1
Усього за розділом III	4694	10531	6423	11503	-4108,0	5080,0	-39,01	79,1
Баланс	10866	16066	23340	20931	7274,0	-2409,0	45,28	-10,3

Для більш детальної характеристики діяльності компанії проведемо аналіз динаміки обсягів фінансових результатів ТОВ «УкрКлінСервіс» протягом останніх трьох років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів фінансових результатів
ТОВ «УкрКлінСервіс», тис. грн.**

Найменування показника	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис. грн.	
				2016/2015	2017/2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	28047,0	37634,0	64075,0	9587,0	26441,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20918,0	29968,0	54935,0	9050,0	24967,0
Валовий:прибуток	7129,0	7666,0	9140,0	537,0	1474,0
Інші операційні доходи	71,0	13885,0	6564,0	13814,0	-7321,0
Адміністративні витрати	771	1045	1131,0	274,0	86,0
Витрати на збут	2306	2829	4357,0	523,0	1528,0
Інші операційні витрати	1,0	6633,0	6553,0	6632,0	-80,0
Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	4122,0	11044,0	3663,0	6922,0	-7381,0
Інші фінансові доходи		4	1	4,0	-3,0
Інші доходи	3	0		-3,0	0,0
Фінансові витрати		379		379,0	-379,0
Інші витрати	102	54	2338	-48,0	2284,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				0,0	0,0
прибуток	4 023,0	10 615,0	1 326,0	6592,0	-9289,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	860	2032	660	1172,0	-1372,0
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	3 163,0	8 583,0	666,0	5420,0	-7917,0

Проведений аналіз свідчить про зростання обсягів виручки у 2017 р. на 26441,0 тис. грн. порівняно з 2016 р., собівартість підприємства зросла на 24967,0 тис. грн., відповідно, обсяг валового прибутку в 2017 р. був вищим, ніж в попередньому році.

Підприємство отримало менше інших операційних доходів (- 7321,0 тис. грн.), інші операційні витрати також скоротилася. В 2016 році було сплачено відсотки за кредитом.

ТОВ «УкрКлінСервіс» працювало протягом аналізованого періоду прибутково. Проте чистий прибуток останнього звітнього року був значно нижчим, ніж в попередньому році: 666,0 тис. грн. проти 8583,0 тис. грн. в попередньому періоді. Зниження величини кінцевого фінансового результату діяльності підприємства є показником спаду його ефективності за останній рік. Це може бути спричинено з одного боку, зростанням конкуренції на ринку, а з іншого, з політикою авіакомпаній, які все рідше годують пасажирів на борту, або роблять це за додаткову плату.

Таким чином, проведений загальний аналіз діяльності підприємства дозволяє зробити висновки про те, що компанія «УкрКлінСервіс» проводить господарську діяльність у сфері кейтерінгу, надаючи послуги авіакомпаніям по забезпеченню напоями та харчуванням авіапасажирів. Оскільки на українському ринку авіаперевезень збільшилася кількість компаній-перевізників, то кейтерингові послуги також набувають розповсюдження. Проте нестабільність економічної ситуації, конкуренція на ринку призвели до того, що фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «УкрКлінСервіс» за підсумками 2017 р. погіршилися. Так, обсяги майна підприємства «УкрКлінСервіс» зменшилися на 10,32%. Знизилася також розміри чистого прибутку в 2017 р. майже в 13 разів порівняно із попереднім роком.

Подальший розвиток підприємства пов'язаний із існуючою політикою формування та використання майна. Проаналізуємо показники майнового стану підприємства ТОВ «УкрКлінСервіс», які наведено в табл. 2.5.

За наведеними даними, відбувається зростання вартості основних засобів підприємства в 2017 р., їх частка збільшилася на 6991,0 тис. грн. порівняно із 2016 р. і становила 78% в загальній вартості майна ТОВ «УкрКлінСервіс». Натомість, зменшилася вартість нематеріальних активів, їх частка є незначною.

Обсяги товарного майна компанії незначні, що пов'язано із специфікою діяльності. Відбулося суттєве скорочення майна в розрахунково-грошовій формі.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників майнового стану
ТОВ «УкрКлінСервіс»**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис. грн.	
				2016/2015	2017/2016
Вартість основних засобів, тис.грн	9773	9268	16259	-505	6991
Вартість нематеріальних активів, тис. грн	2 226	3 923	412	1697,00	-3511,00
Вартість товарного майна, тис.грн	27	34	35	7	1
Вартість розрахунково-грошового майна, тис.грн	3958	9765	2978	5807	-6787
Частка основних засобів в активах	0,61	0,40	0,78	-0,21	0,38
Частка нематеріальних активів в майні підприємства	0,14	0,17	0,02	0,03	-0,15
Коефіцієнт мобільності активів	0,34	0,77	0,26	0,43	-0,51

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Якщо у 2016 р. підприємство характеризувалося високою мобільністю активів, то в 2017 р. вона знизилася. Низький ступінь мобільності не є характерною ознакою таких підприємств, які надають послуги, частка необоротних активів, як правило, невисока.

Загальна характеристика ефективності використання активів ТОВ «УкрКлінСервіс» розрахована за показниками їх оборотності та прибутковості. Оцінку впливу факторів на прибутковість активів наведено в таблиці 2.6.

Отже, зміна прибутковості активів підприємства (її скорочення) відбулося за рахунок зниження прибутковості реалізації. Оборотність активів в 2017 р. зросла порівняно із 2016 р, проте їх прибутковість (віддача) знизилася через скорочення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування. Таким чином, не дивлячись на суттєве зростання чистої виручки від реалізації продукції, компанія має нижчий прибуток і така ситуація виникла через зростання витрат підприємства, в першу чергу, собівартості, адміністративних витрат.

Таблиця 2.6

**Динаміка прибутковості активів ТОВ «УкрКлінСервіс»
та оцінка впливу факторів на її зміну**

Показники	2016	2017	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темпи приросту, %
Середня сума активів, тис. грн.	13 466,0	19 703,0	6237	46,32
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	37 634	64 075	26441	70,26
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	10 615	1 326	-9289	-87,51
Прибутковість реалізації продукції, %	28,21	2,07	-26,14	-92,66
Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,79	3,25	0,46	16,36
Прибутковість активів, %	78,83	6,73	-72,10	-91,46
Зміна прибутковості активів за рахунок:				
Прибутковості реалізації, %			-73,04	
Коефіцієнту оборотності активів, %			0,95	

Динаміка чистого прибутку ТОВ «УкрКлінСервіс» наведена на рис. 2.1.

На підприємстві протягом останніх трьох років величина чистого прибутку змінювалася нерівномірно. Найбільшу суму прибутку підприємство отримало за підсумками 2016 р. – 8583,0 тис. грн., проте в 2017 р. обсяги чистого прибутку скоротилися на 92,2%. Така тенденція є негативною та свідчить про зниження рівня внутрішнього потенціалу компанії до розвитку та розширення діяльності.

Таким чином, зниження величини кінцевого фінансового результату діяльності підприємства ТОВ «УкрКлінСервіс» є показником спаду його ефективності за останній рік.

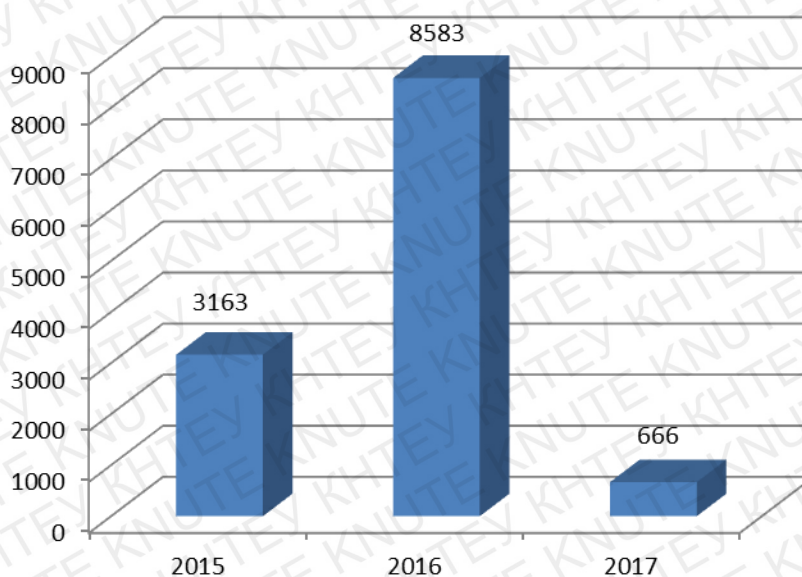


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «УкрКлінСервіс» протягом 2015-2017 рр., тис. грн.

З метою більш поглибленого аналізу ефективності функціонування компанії проведемо за показниками рентабельності (табл. 2.7).

За досліджуваній останній рік ефективність діяльності підприємства ТОВ «УкрКлінСервіс» є низькою. Падіння відбулося у 2017 р., тоді як за підсумками діяльності в 2016 р. показники рентабельності були високими.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «УкрКлінСервіс», %

Показники	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, (п.п.)	
				2016/2015	2017/2016
Рентабельність власного капіталу	54,04	76,46	5,06	22,42	-71,40
Рентабельність активів	23,49	43,56	3,01	20,07	-40,55
Рентабельність необоротних активів	29,68	68,15	4,46	38,46	-63,69
Рентабельність оборотних активів	112,56	120,75	9,24	8,19	-111,51
Рентабельність продажів	11,28	22,81	1,04	11,53	-21,77

Рентабельність власного капіталу як основний показник віддачі вкладених власних коштів засновниками товариства, знизився з 54,04% у 2015 р. до 5,06% у 2017 р. Відповідне зниження відбулося по всіх інших показниках. При цьому найвищий рівень рентабельності мають оборотні активи, оскільки їх частка в структурі майна є незначною.

Позитивним є зростання показників у 2016 р., найбільший ріст має рентабельність необоротних активів (+38,46%) ТОВ «УкрКлінСервіс», що обумовлено дуже різними пропорціями формування активів підприємства, а також рентабельність власного капіталу (+22,42%), частка якого також є незначно, тоді як інші показники збільшилися в незначній мірі.

2.2. Аналіз динаміки та структури поточних витрат підприємства «УКРКЛІНСЕРВІС»

Для аналізу поточних витрат підприємства використовуються горизонтальний і вертикальний аналіз. Отримані результати аналізу витрат на підприємстві ТОВ «УкрКлінСервіс» відображено нижче.

Більшість українських підприємств здійснюють діяльність в розрізі трьох видів: операційної, фінансової та інвестиційної. До операційної діяльності відноситься основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не можна віднести до інвестиційної чи фінансової діяльності. Фінансова діяльність є діяльністю, яка призводить до змін у власному та позиковому капіталі підприємства; в свою чергу інвестиційна діяльність пов'язана з придбанням та реалізацією тих необоротних активів, які в довгостроковому періоді приводять до зростання ринкової вартості підприємства.

Як уже розглядалося в першому розділі роботи, до складу поточних витрат підприємства відносяться витрати, які виникають під час операційної та фінансової діяльності. Далі розглянемо зміни поточних витрат ТОВ

«УкрКлінСервіс» протягом останніх трьох років з метою визначення чинників, які найбільше впливають на прибутковість підприємства.

Вертикальний аналіз поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках наведено на рис. 2.2.

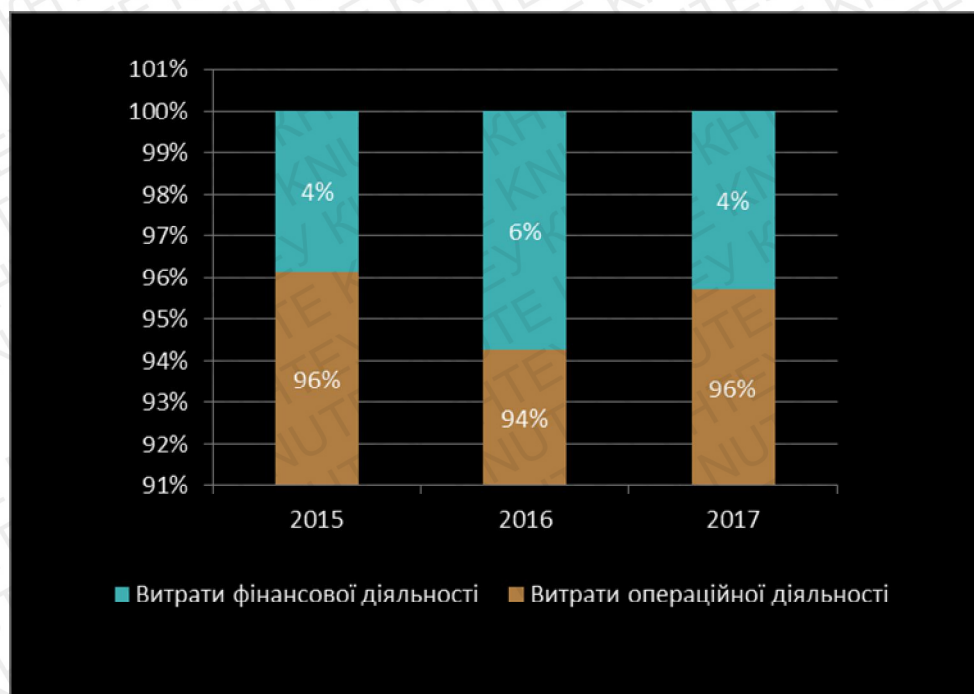


Рис. 2.2. Структура поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» за видами діяльності в 2015 - 2017 рр.

Отже, найбільшу питому вагу у витратах підприємства протягом 2015 – 2017 років займають витрати операційної діяльності: 94 – 96%. Горизонтальний аналіз поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках узагальнено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» за видами діяльності у 2015 - 2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2016 /	2017 /	2016 /	2017 /
				2015	2016	2015	2016
Витрати операційної діяльності	23996	40475	66976	16479	26501	68,7%	65,5%
Витрати фінансової діяльності	962	2465	2998	1503	533	156%	21,6%
Всього витрати	24958	42940	69974	17982	27034	72,05%	62,96%

Отже, за даними табл. 2.8, можна дійти висновку, що витрати операційної діяльності у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 16479 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 26501 тис. грн. Витрати фінансової діяльності у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 1503 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 533 тис. грн. Горизонтальний аналіз витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках узагальнено в табл. 2.9.

За даними, наведеними в табл. 2.9, можна дійти висновку, що собівартість реалізованої продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 9050 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 24967 тис. грн. Адміністративні витрати у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 274 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 86 тис. грн. за рахунок збільшення середньої заробітної плати працівників.

Таблиця 2.9

**Динаміка загальних обсягів поточних витрат за статтями ТОВ
«УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 рр., тис. грн.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту,%	
				2016 /	2017 /	2016 /	2017 /
				2015	2016	2015	2016
Собівартість реалізованої продукції	20918	29968	54935	9050	24967	43,26	83,31
Адміністративні витрати	771	1045	1131	274	86	35,54	8,23
Витрати на збут	2306	2829	4357	523	1528	22,68	54,01
Інші операційні витрати	1	6633	6553	6632	-80		
Фінансові витрати	0	379	0	379	-379		
Інші витрати	102	54	2338	-48	2284	-47,06	4229,63
Витрати з податку на прибуток	860	2032	660	1172	-1372	136,28	-67,52
Всього витрати	24958	42940	69974	17982	27034	72,05	62,96

Витрати на збут у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 523 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 1528 тис. грн., за рахунок збільшення обсягів рекламної діяльності підприємства.

Фінансові витрати у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 379 тис. грн., у 2017 році фінансові витрати підприємства були відсутні, так як підприємство погасило свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.

Інші витрати у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 48 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 2284 тис. грн. Витрати з податку на прибуток у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 1172 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилися на 1372 тис. грн.

Вертикальний аналіз витрат на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках наведений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс»

в 2015 – 2017 рр., %

Показник	2015	2016	2017
Собівартість реалізованої продукції	84	70	79
Адміністративні витрати	3	2	2
Витрати на збут	9	7	6
Інші операційні витрати	0	15	9
Фінансові витрати	0	1	0
Інші витрати	0	0	3
Витрати з податку на прибуток	3	5	1
Всього витрати	100	100	100

Отже, виходячи із даних, наведених в таблиці 2.10, встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі поточних витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках в межах 70-84%.

Горизонтальний аналіз поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках міститься у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів поточних витрат операційної діяльності

ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках, тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
				2016 /	2017 /	2016 /	2017 /
				2015	2016	2015	2015
Матеріальні витрати	823	2061	5634	1238	3573	150	173
Витрати на оплату праці	3461	3214	5402	-247	2188	-7	68
Відрахування на соціальні заходи	153	1168	1668	1015	500	663	43
Амортизація	10315	12442	5057	2127	-7385	21	-59
Інші операційні витрати	9243	13932	43381	4689	29449	51	211
Всього поточних витрат операційної діяльності	23995	32817	61142	8822	28325	37	86

Отже, за даними табл. 2.11, можна зробити висновок, тенденція до збільшення спостерігається в матеріальних витратах у 2016 році порівняно з 2015 роком на 1238 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком на 3573 тис. грн. Тенденція до зменшення спостерігалася в витратах на оплату праці у 2016 році порівняно з 2015 роком на 247 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 2188 тис. грн. Тенденцію до збільшення мають також відрахування на соціальні заходи у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 1015 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 500 тис. грн.

Амортизація у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 2127 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилася на 7385 тис. грн. Інші операційні витрати у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 4689 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли 29449 тис. грн.

Вертикальний аналіз поточних витрат операційної діяльності на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках представлено на рис. 2.3.

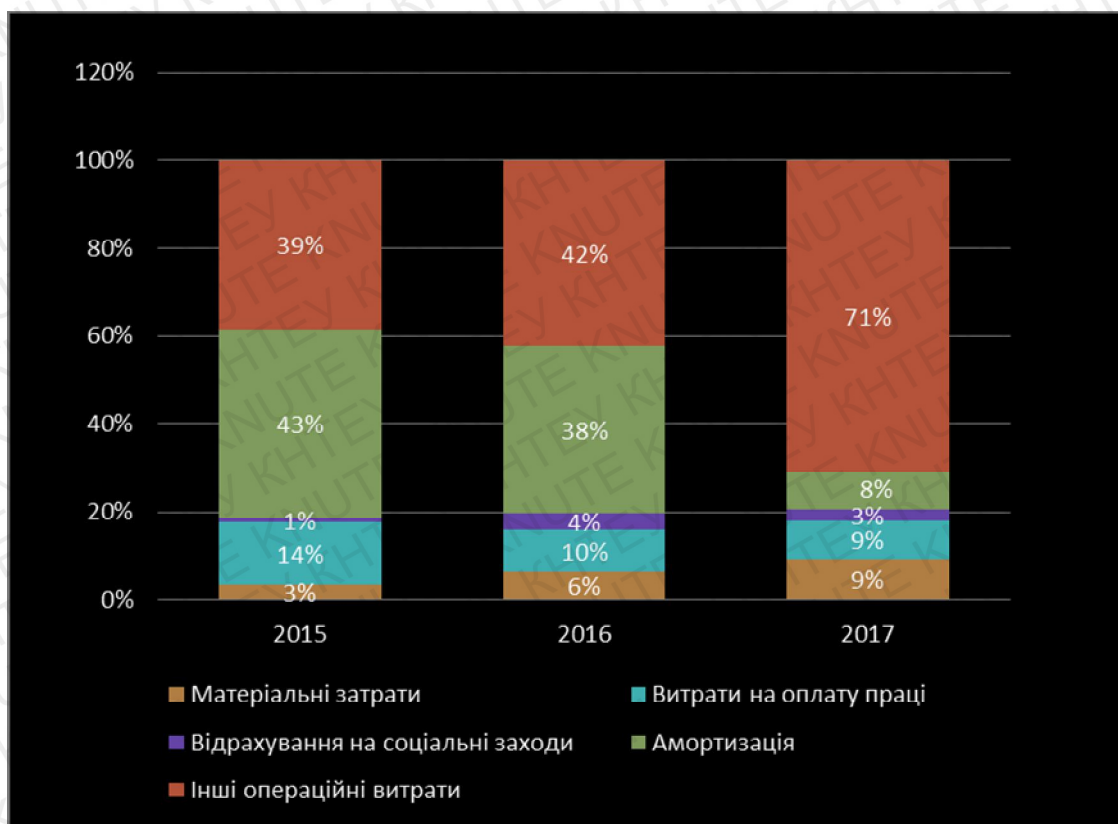


Рис. 2.3. Структура поточних витрат операційної діяльності ТОВ «УкрКлінСервіс» в 2015 - 2017 рр.

Отже, з рис. 2.3 можна відзначити, що найбільшу питому вагу в поточних витратах операційної діяльності займають інші операційні витрати на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 рр. - в межах 39-71%.

Таким чином, проаналізовано динаміку та структуру поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» за період 2015 – 2017 р.р. Найбільшу частку в структурі поточних витрат займає собівартість виготовленої продукції підприємства, дещо менші частки - витрати на збут на інші операційні витрати. З точки зору покращення ефективності управління поточними витратами, яка буде розглядатися нижче, потрібно звернути увагу на оптимізацію собівартості продукції підприємства. Це дасть змогу значно збільшити прибутковість операційної діяльності.

2.3. Оцінка ефективності управління поточними витратами ТОВ «УкрКлінСервіс»

Ефективність управління поточними витратами доцільно визначати через: рівень досягнення цілей, на які спрямовувались витрати; співвідношення результату та поточних витрат на його досягнення; показники оцінювання ефективності управління витратами у виробничому процесі; за допомогою розрахунку комплексного показника ефективності управління поточними витратами підприємства. Оскільки операційні витрати є складовою частиною поточних витрат, то розрахуємо коефіцієнт операційних витрат як один з показників ефективності управління поточними витратами.

Коефіцієнт операційних витрат визначається як відношення операційних витрат до загальних витрат підприємства. Динаміка коефіцієнта операційних витрат на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках зведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка коефіцієнта операційних витрат на ТОВ «УкрКлінСервіс» в 2015 - 2017 рр.

Показник	2015	2016	2017
Частка операційних витрат, %	96	94	96
Операційні витрати, тис. грн.	23996	40475	66976
Загальні поточні витрати, тис. грн.	24958	42940	69974
Абсолютний приріст до попереднього року, %	x	-1,89	1,46
Темп приросту до попереднього року, %		-1,96	1,54

Отже, за даними таблиці 2.12, можемо стверджувати, що коефіцієнт операційних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 1,89%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 1,46%, що свідчить про збільшення питомої ваги операційних витрат в складі поточних витрат підприємства у 2015 - 2017 рр.

Динаміка поточних витрат на 1 грн. товарної продукції на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках систематизовано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка поточних витрат на 1 грн. товарної продукції на ТОВ**«УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 рр.**

Показник	2015	2016	2017
Поточні витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,89	0,83	0,99
Поточні витрати, тис. грн.	24958	42940	69974
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) плюс інші операційні доходи, тис. грн.	28118	51519	70639
Абсолютний приріст (до попереднього року), %	x	-6,1	18,8
Темп приросту (до попереднього року), %	x	-6,9	12,6

За результатами розрахунків табл. 2.13, можна дійти висновку, що поточні витрати на 1 грн. товарної продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшились на 6,1%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 18,8%, що свідчить про збільшення частки операційних витрат в доходах підприємства у 2017 році до 99%, що є негативним в діяльності підприємства.

Динаміка рентабельності поточних витрат на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках зведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка рентабельності поточних витрат на ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 рр.

Показник	2015	2016	2017
Рентабельність поточних витрат, %	12,67%	19,99%	0,95%
Поточні витрати, тис. грн.	24958	42940	69974
Чистий прибуток, тис. грн.	3163	8583	666
Абсолютний приріст (до попереднього року), %	x	7%	-19%
Темп приросту (до попереднього року), %	x	58%	-95%

Отже, із табл. 2.14 можемо встановити, що рентабельність поточних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком збільшилася на 7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилася на 19%, що свідчить про зниження ефективності управління поточними витратами підприємства.

Таким чином, коефіцієнт операційних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 1,89%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 1,46%, що

свідчить про збільшення питомої ваги операційних витрат в складі поточних витрат підприємства у 2015 - 2017 роках.

Поточні витрати на 1 грн. товарної продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшились на 6,1%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 18,8%, що свідчить про збільшення частки операційних витрат в доходах підприємства у 2017 році до 99%, що є негативним в діяльності підприємства.

Рентабельність поточних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком збільшилася на 7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилася на 19%, що свідчить про зниження ефективності управління поточними витратами підприємства.

Таким чином, визначено, що поточні витрати ТОВ «УкрКлінСервіс» переважним чином включають собівартість продукції (робіт, послуг). Через значне зростання цієї частини витрат на підприємстві в 2017 році знизилися показники прибутку, і, відповідно, ефективність діяльності.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА «УКРКЛІНСЕРВІС»

В теоретичній частині випускної кваліфікаційної роботи було визначено основні складові управління витратами в загальній системі управління підприємством. Першим компонентом управління витратами є «Процеси». Для компанії «УкрКлінСервіс» доцільно, перш за все, рекомендувати впровадження автоматизованої інформаційної системи управління поточними витратами. Метою впровадження такої системи управління витратами є створення умов, за яких правильна інформація, необхідна у виконанні бізнес-задач, має бути доступна в потрібному місці, в потрібний час, і в потрібній якості. Інформаційне моделювання управління поточними витратами на підприємстві повинне відбуватися з врахуванням наступних п'яти головних чинників:

- персоналізація: кожна людина або група осіб має потреби в інформації, що залежить від їх знань і досвіду;
- час: інформація повинна бути доступна, або доставлена в певний час, коли вона реально необхідна;
- зв'язок: інформація повинна бути доступна (або представлена) у вигляді, який є зручним для користувачів;
- контекст: інформація повинна бути доставлена з врахуванням місцезнаходження і ситуації, в якому вона використовується в певний момент часу;
- якість інформації.

Для того, щоб ефективно управляти поточними витратами підприємства, а також, щоб отримати конкурентну перевагу, надзвичайно важливо використовувати інформаційне моделювання та інформаційні системи.

Інформаційні потоки відіграють життєво важливу роль для розширення співпраці між учасниками інформаційної системи управління поточними

витратами. З інформаційної точки зору менеджмент поточних витрат має забезпечити потрібну кількість актуальної інформації для потрібної людини в потрібний час.

Інформація є ключем до успішної функціонування системи управління поточними витратами, тому що без появи інформаційного потоку не з'являється грошовий потік. Точна і своєчасна інформація дозволяє підприємству мінімізувати витрати, поліпшити бізнес-процеси і планувати використання грошових коштів, а також покращити рівень обслуговування клієнтів.

Одним з ефективних інструментів управління інформаційними потоками поточних витрат та прийняття ефективних рішень є програмне забезпечення з використанням хмарних технологій, призначене для автоматизації управління поточними витратами. Автоматизована система витрат за допомогою хмарних технологій має багато переваг як для підприємства в цілому, так і для його фінансової служби. Наприклад, це означає, що підприємство може здійснити необмежену масштабованість системи без появи додаткових накладних витрат - так, якщо кількість статей витрат буде збільшуватися, то фактично вартість обробки та аналізу однієї статті витрат буде зменшуватися. Зникає необхідність наймати додатковий персонал, навчати їх та сплачувати заробітну плату.

Таким чином, автоматизація управління витратами на підприємстві «УкрКлінСервіс» оптимізує витрачання часу співробітників на адміністрування витрат (на даний момент існують витрати часу на повторні перевірки статей витрат, введення інформації та перевірку людей за квитанціями).

Компанії, які використовують мобільні та хмарні технології для управління поточними витратами, отримують значні переваги в трьох основних аспектах: ефективність, результативність та командний дух співробітників. Вказані переваги відображені на рис. 3.1.



Ефективність

**Більше часу на
фокусування на
пріоритетах підприємства**



Результативність

**Припинення обробки.
Початок управління
витратами.**



Персонал

**Покращення
командного духу
співробітників.**

Рис. 3.1. Переваги впровадження хмарних технологій в управлінні поточними витратами підприємства

Рішення щодо управління витратами на основі хмарних технологій приносить багато переваг у порівнянні з програмним забезпеченням, яке можна встановити на сервер в офісі підприємства «УкрКлінСервіс». Наприклад, хмарне рішення може бути доступне з будь-якого браузера та мобільного пристрою, а також дані можуть бути легко перенесені в інші програмні системи, наприклад до системи управління кредиторською заборгованістю або до CRM системи.

Автоматизовані рішення з управління витратами, які використовують хмарні технології, дозволяють співробітникам «УкрКлінСервіс» автоматично заповнювати, подавати, переглядати, затверджувати і відслідковувати статті витрат з використанням персональних комп'ютерів, планшетів та інших мобільних пристроїв. Це не тільки робить все простим для всіх співробітників, особливо мобільних працівників, це також значить, що все, що пов'язане з управлінням витратами, є простішим і зручним у використанні.

Використання продукту з управління витратами у хмарі також дозволяє істотно поліпшити весь процес управління витратами. Наприклад, витрати на зберігання і адміністрування скорочуються, оскільки є можливість прикріпляти

документальні квитанції до статей витрат на відстані (тому що зображення, отримані на телефонах, можуть бути використані в роботі). Іншим прикладом є те, що співробітнику вже не потрібно вручну перевіряти статті витрат, щоб перевірити рахунки чи квитанції, які виходять за допустимі межі бюджету витрат - так як все це відбувається автоматично.

Таким чином, використовуючи автоматизовану систему хмарних витрат, підприємство можете мати необмежену масштабованість без появи додаткових витрат.

Автоматизований процес управління поточними витратами ТОВ «УкрКлінСервіс» буде використовувати можливості хмарних і мобільних додатків та дозволить отримати наступні переваги:

- Менше витрачається робочого часу співробітників під час управління витратами. Менеджери не повинні шукати порушення політики компанії в сфері витрат, так як політика вбудована прямо в технології.

- Усувається розчарування технічними операціями в роботі. Це видаляє трудомісткі завдання, які повторюються, такі як формування статей витрат за допомогою електронних таблиць.

- Робить процеси більш ефективними. Співробітники формують статті витрат швидше, що забезпечує більш краще розуміння руху грошових потоків підприємства. Вони також отримують повернення витрат швидше, що приводить до зростання командного духу.

- Спрощує бізнес-процеси. Це зменшує потребу збирати і зберігати паперові квитанції, оскільки працівники можуть просто сфотографувати їх.

- Прискорює процес. Менеджери можуть затверджувати витрати в режимі реального часу на своїх мобільних пристроях.

- Вивільнює співробітників для їх зосередження на інших пріоритетних справах. При автоматизованому управлінні витратами, співробітники можуть витрачати робочий час на інші, більш продуктивні види діяльності.

Наступною складовою системи управління витратами підприємства є «Клієнти». За даним напрямом для підприємства «УкрКлінСервіс» можна пропонувати такі заходи:

- необхідність формалізації управління витратними операціями підприємства не тільки для пошуку подальшого росту ефективності, але й для забезпечення прозорості бізнес-процесів, як частини постійного обов'язку постійного інформування клієнтів щодо виконання отриманих замовлень чи реалізації клієнтських проектів;
- впровадження управління клієнтськими замовленнями або проектами в рамках системи управління поточними витратами підприємства -багатопланової програми, яка визначає конкретні протоколи для планування, оцінки витрат та результатів, а також систематичне виконання цих замовлень або проектів;
- в процесі управління клієнтськими замовленнями комунікації між підприємством та клієнтами залишаються важливими, оскільки всі зацікавлені сторони повинні мати можливість брати участь у процесі прийняття рішень, коли це необхідно.

Ще одним важливим компонентом системи управління витратами підприємства є фінанси. Проведений аналіз діяльності підприємства «УкрКлінСервіс» показав, що на підприємстві відсутня система фінансового планування – одного із основних інструментів управління поточними витратами. Разом з тим, на підприємстві «УкрКлінСервіс» нерідко виникають ситуації, які підприємство не контролює. Фінансові плани розробляються, в першу чергу, для таких подій. Розвиток цих подій залежить від чинників у майбутньому, які зараз неможливо ідентифікувати, визначити місце їх виникнення та врахувати їх вплив на розвиток подій в майбутньому. Тому наступним напрямом удосконалення системи управління поточними витратами підприємства «УкрКлінСервіс» пропонуємо впровадження фінансового планування.

Як плани, так і прогнози можуть бути розраховані на короткий, середній та довгостроковий періоди часу. Короткострокові прогнози мають гарні шанси на

успіх, в той час як довгострокові прогнози приречені в певній мірі на неточність. Метод складання прогнозів у великого підприємства, яке має добре організований дослідницький департамент, буде відрізнятися від методів прогнозування, які може використати власник невеликої приватної фірми.

Підприємство без залежності від того, знаходиться воно в стадії створення чи довгострокового функціонування, повинно мати план. У великій компанії це буде складний, повністю документований та виконаний на основі досліджень план роботи, який відображає в окремих розділах найближчі, середньострокові та довгострокові цілі, а також стратегію компанії. В такому плані детально описуються цілі організації, способи досягнення цілей і вклад кожного підрозділу компанії в їх досягнення.

Фінансове планування на підприємстві може бути реалізовано за допомогою наступних п'яти етапів:

1. Визначається проблема, яку необхідно вирішити або можливість, яку необхідно використати. Встановлюється пріоритетність проблеми.
2. Визначається мета, яка є кінцевим результатом проблеми, що вирішується. Ця мета повинна бути узгоджена з загальними цілями та стратегією підприємства.
3. Необхідно, щоб в розпорядженні менеджменту підприємства були кошти для вирішення проблеми. Для цього потрібно підготувати необхідні прогнози про фінансові потреби підприємства з врахуванням обґрунтованого прогнозу споживчого попиту.
4. Розробляються та порівнюються альтернативні рішення проблеми та альтернативні напрями використання коштів, щоб отримати впевненість про вибір найкращої моделі операційної діяльності.
5. Під час розробки фінансових планів особлива увага приділяється критичним питанням, помилка у вирішенні яких може привести до збитків підприємства. Зазвичай, готується декілька сценаріїв фінансового плану. Розроблений фінансовий план має бути простим, щоб можна було легко

перевірити його внутрішню логіку.

До основних звітів фінансового плану підприємства відносяться прогнозний баланс, прогноз звіту про рух грошових коштів та прогноз звіту про фінансові результати підприємства.

Оскільки поточні витрати є складовою двох прогнозних звітів – звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів, то їх бюджет необхідно розглядати в складі цих прогнозних звітів. Саме такий підхід створює умови для прийняття більш якісних рішень менеджерами, оскільки вони бачать ситуацію по підприємству в цілому, а також можуть розрахувати та оцінити вплив як всіх поточних витрат на результативність бізнесу, так і окремих статей поточних витрат. При впровадженні управління поточними витратами підприємству слід розглядати наступні чинники успіху для визначення ефективності запланованої програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Чинники успіху системи управління поточними витратами для
ТОВ «УкрКлінСервіс»**

Релевантність та прозорість	Надійність	Своєчасність
<ul style="list-style-type: none"> Дані про витрати та прибутки отримуються своєчасно на правильному рівні деталізації з врахуванням підзвітності окремих підрозділів підприємства. Прозорість поточних витрат та їх драйверів. Інтеграція з фінансовим плануванням та процесом прогнозування Фокусування на стратегічних цілях і підтримці операційних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> Керівники довіряють отриманим даним і, що більш важливо, вчаться використовувати дані та управляти ними. Інструменти для відслідковування унікальних джерел інформації про поточні витрати на найнижчому рівні деталізації для всіх даних. Використання програмних продуктів та наборів інструментів, які інтегровані або пов'язані з фінансовою та операційною системами підприємства. Моделі розподілу, які використовуються для обліку всіх витрат та доходів. 	<ul style="list-style-type: none"> Інформація доступна, коли вона необхідна для обґрунтованого прийняття рішень Інтегровані програмні системи, які ефективно оброблюють інформацію про драйвери вартості. Надійність можливостей з гнучкого формування звітів, які відповідають різним інформаційним потребам. Оптимізована інформація про драйвери поточних витрат, яка спрощує використання моделей їх розподілу.

Фінансовий план підприємства не є статичним документом, і тому він повинен обновлятися при надходженні нової інформації. Після ознайомлення з останніми подіями на ринку кейтерингових послуг, необхідно уточнювати засоби та вносити зміни до фінансового плану.

Таким чином, ми визначили основні напрями вдосконалення системи управління поточними витратами в загальній системі управління компанії «УкрКлінСервіс» (рис. 3.2).

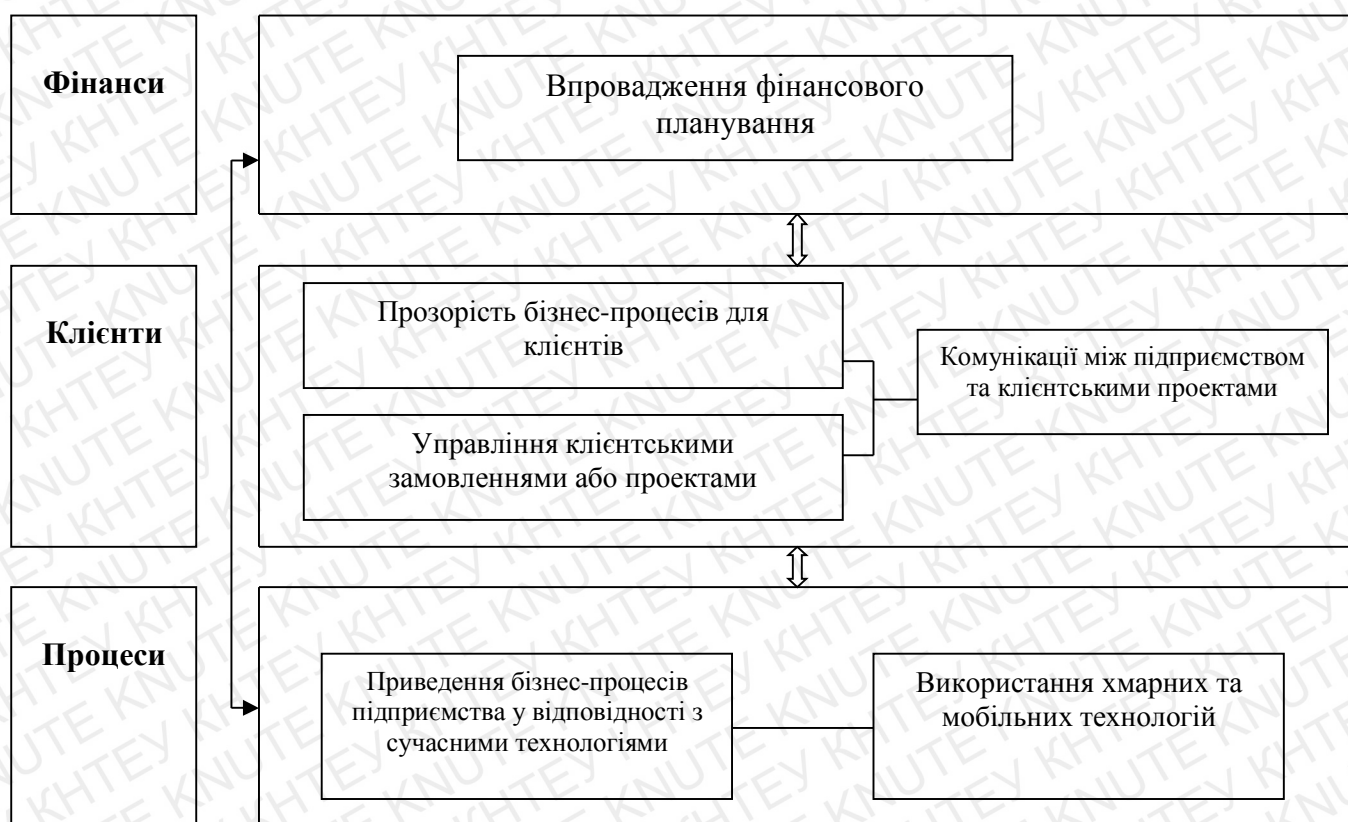


Рис. 3.2. Основні напрями вдосконалення системи управління поточними витратами ТОВ «УкрКлінСервіс» в загальній системі управління підприємством

Для того, щоб підприємство могло оцінити вплив своїх рішень та почало належним чином управляти поточними витратами та прибутковістю, воно повинно правильно здійснювати аналіз витрат у контексті свого бізнесу - і поточних, і прогнозованих. Підприємство повинно виділяти ресурси (час і грошові кошти) для перегляду, зміцнення та узгодження своїх бізнес-процесів та

організаційних технологій у власній операційній моделі, яка підтримує стан підприємства у досягненні поставлених бізнес-цілей та в реалізації стратегії.

Наявність добре спроектованої операційної моделі дозволяє зацікавленим сторонам (акціонерам та/або засновникам) більш повно розуміти основні чинники надходжень та витрат на своїх підприємствах. За цією моделлю підприємство повинно мати можливість ідентифікувати бізнес важелі, які допомагають відстежувати як цілі компанії, так і драйвери вартості для підтримки реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, до основних напрямів вдосконалення системи управління поточними витратами ТОВ «УкрКлінСервіс» відносяться: впровадження фінансового планування, приведення бізнес-процесів підприємства у відповідності з сучасними технологіями, використання хмарних та мобільних технологій, а також управління клієнтськими замовленнями або проектами у поєднанні з ефективними комунікаціями з клієнтами.

З метою проведення оцінки ефективності запропонованого підходу до оптимізації поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» розробимо прогноз доходів та витрат підприємства та проаналізуємо показники ефективності та результативності.

Для початку проведемо вертикальний аналіз форми №2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «УкрКлінСервіс». Результати аналізу наведені в табл. 3.2.

З точки зору динаміки чистого доходу підприємства слід відмітити, що він зростає, починаючи з 2015 року і в 2017 році склав 64075 тис. грн. Частка собівартості наданих компанією послуг в досліджуваний період коливалася в межах від 74,58% в 2015 році до 85,74% в 2017 році. Таким чином, питома вага собівартості – основної складової поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» за період 2015-2017 рр. збільшилася. Суттєвим було зростання операційних витрат в 2016 році порівняно з попереднім роком, та скорочення їх питомої ваги у 2017 році порівняно з 2016 р.

Таблиця 3.2.

Вертикальний аналіз агрегованого звіту про фінансові результати

ТОВ «УкрКлінСервіс» в 2015-2017 р.р.

Найменування статті/роки							Середнє значення: 2015-2017 рр.
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Чистий дохід	28047	37634	64075	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Собівартість наданих послуг	20918	29968	54935	74,58%	79,63%	85,74%	79,98%
Валовий прибуток	7129	7666	9140				
Інші операційні доходи	71	13885	6564	0,25%	36,89%	10,24%	15,80%
Операційні витрати	3078	10507	12041	10,97%	27,92%	18,79%	19,23%
Операційний прибуток	4122	11044	3663				
Інші доходи	3	4	1	0,01%	0,01%	0,00%	0,01%
Фінансові витрати	0	379	0	0,00%	1,01%	0,00%	0,34%
Інші витрати	102	54	2338	0,36%	0,14%	3,65%	1,39%
Прибуток до сплати податків	4023	10615	1326				
Податки	860	2032	660	3,07%	5,40%	1,03%	3,17%
Чистий прибуток	3163	8583	666				

В 2017 році собівартість зросла більше чим на 6% у порівнянні з 2016 роком. Починаючи з 2016 року, значно зросли інші операційні доходи та в 2016 становили майже 37% від обсягу продаж, а в 2017 році – біля 19% від обсягу продаж компанії. Також потрібно звернути увагу, що в 2017 році значно виросла стаття інші витрати та склала 3,65% від чистого доходу. Чистий прибуток мав досить цікаву динаміку – в 2016 він зріс більше чим в 2 рази у порівнянні з 2015 роком, а в 2017 значно зменшився до 666 тис. грн. Середній рівень податків, що сплачувала компанія, за період 2015-2017 р. р. склав 3,17% від обсягу продажів.

Наступним кроком для розрахунку прогнозу доходів та витрат є визначення основних показників ефективності таких як:

- рівень собівартості реалізованої продукції;
- рівень валового прибутку;

- рівень адміністративних витрат;
- рентабельність операційної діяльності.

Показники, наведені в табл. 3.3., будуть враховані в подальших розрахунках.

Таблиця 3.3.

**Основні показники ефективності управління витратами
ТОВ «УкрКлінСервіс» в 2015-2017 р.р.**

Показник	2015	2016	2017
Рівень собівартості, %	74,58	79,63	85,74
Рівень адміністративних витрат, %	11,34	28,06	22,44
Операційний прибуток, тис. грн.	4122	11044	3663
Рентабельність операційної діяльності, %	14,70	29,35	5,72

Отже, на підприємстві за досліджуваний період спостерігається нестабільну динаміку, так як операційний прибуток зріс більше, ніж у два рази 2016 році у порівнянні з 2015 роком, проте і в три рази зменшився у 2017 році у порівнянні з 2016 роком. Відповідно в 2017 році значно зменшилася і операційна рентабельність, що відображає вплив негативних макроекономічних тенденцій української економіки на такий вид бізнесу. Крім того, ситуація пов'язана з появою на ринку нових конкурентів в тих локаціях, де здійснювалося обслуговування компанією ТОВ «УкрКлінСервіс». Слід відзначити, що реакцією на зниження доходів на підприємстві стало скорочення рівня адміністративних витрат на 5,62%, проте рентабельність операційної діяльності знизилася більше, ніж на 23%.

Також необхідно провести розрахунок критичних точок фінансового стану підприємства. Результати розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Критичні точки діяльності підприємства ТОВ «УкрКлінСервіс»**в 2015-2017 р. р.**

Показник	Рік			Абсолютний приріст, ±	
	2015	2016	2017	2017/2016	2017/2015
Точка беззбитковості, тис. грн.	24098	40908	69314	28406	45216
Запас фінансової міцності, тис. грн.	4023	10615	1326	-9289	-2697
Очікувана операційна рентабельність, %	15	15	15		
Точка мінімального рівня рентабельності, тис. грн.	4218,15	7728,45	10596	2868	6378
Фактична операційна рентабельність, %	14,70	29,35	5,72	-23,63	-8,98

Точка беззбитковості - обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, це точка нульового прибутку, яка станом на 2017 р. складає 69314 тис. грн.

Запас фінансової міцності - це перевищення фактичної чистої виручки над безприбутковим обігом. В даному випадку рівень прибутку до сплати податків дорівнює запасу фінансової міцності підприємства, який значно зменшився в 2017 році у порівнянні з 2016 роком.

Точка мінімального рівня рентабельності відображає рівень реалізації, за якого сума його валових доходів не тільки покриває поточні витрати на ведення діяльності, а й утворює прибуток, розміри якого задовольняють власників підприємства в очікуваному рівні рентабельності. Фактична операційна рентабельність в 2015 році майже досягла очікуваної, в 2016 році значно перевищила очікуваний показник і склала 29,35%, а в 2017 році досягла невеликого значення, рівного 5,72%.

Результат прогнозування доходів та витрат підприємства представлено в таблиці 3.5 з врахуванням запропонованих інструментів оптимізації поточних витрат підприємства.

У процесі управління витратами в компанії ТОВ «УкрКлінСервіс» доцільно зосередити увагу не стільки на мінімізації загального обсягу витрат, скільки на можливостях збільшення доходів. При цьому управлінська політика повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори взаємодії управління усіма бізнес-процесами на підприємстві.

З нашої точки зору, усі процеси на підприємстві, які є логічно взаємопов'язаними та містять різні місця виникнення витрат, мають бути поєднаними в ланцюжки головних процесів. В такому випадку саме процеси формують базу обліку та контролю витрат та основу управління.

Дослідження дозволило зробити висновок, що оптимізація бізнес-процесів, зосередження на потребах клієнтів та впровадження фінансового планування, розширить можливості для аналізу та контролю витрат, створить умови для більш чіткої конкретизації відповідальності за їх здійснення, що в кінцевому результаті, дозволить підприємству отримувати більші доходи.

В процесі виконання наукового дослідження на підприємстві було визначено слабкі місця в системі управління витратами. З врахуванням сучасного стану розвитку ринку кейтерингових послуг та його перспектив, за умови впровадження запропонованих автором заходів, визначено, що можливе поетапне зростання обсягів продажів підприємства 5% на кінець 2018 року, на 8% в 2019 році та на 12% в 2020 році.

Отже, за даними табл. 3.5 можна побачити планову структуру доходів та витрат з врахуванням прогнозування росту обсягів продажів підприємства на 5% на кінець 2018 року, на 8% в 2019 році та на 12% в 2020 році.

Таким чином, ТОВ «УкрКлінСервіс» може отримати в 2018 році 5874 тис. грн. чистого прибутку, що є в динаміці хорошим результатом, проте досягнути обсягів чистого прибутку 2016 року за розрахунками підприємство зможе лише в

2020 році. Впровадження нових підходів до управління поточними витратами підприємства дасть можливість підтримувати на оптимальному рівні операційні витрати та досягти росту рентабельності бізнесу.

Таблиця 3.5

Агрегований звіт про фінансові результати ТОВ «УкрКлінСервіс» за період 2015-2017 р. р. та прогноз на 2018-2020 рр., тис. грн.

Найменування статті/роки				Середнє значення:			
	2015	2016	2017	2015-2017	2018	2019	2020
Чистий дохід	28047	37634	64075	100,00%	67279	72661	81380
Собівартість	20918	29968	54935	79,98%	53811	58116	65090
Валовий прибуток	7129	7666	9140		13468	14545	16290
Інші операційні доходи	71	13885	6564	15,80%	10628	11479	12856
Операційні витрати	3078	10507	12041	19,23%	12937	13000	13000
Операційний прибуток	4122	11044	3663		11159	13023	16146
Інші доходи	3	4	1	0,01%	5	6	6
Фінансові витрати	0	379	0	0,34%	226	244	273
Інші витрати	102	54	2338	1,39%	2932	2507	2377
Прибуток до сплати податків	4023	10615	1326		8006	10279	13502
Податки	860	2032	660	3,17%	2133	2303	2580
Чистий прибуток	3163	8583	666		5874	7975	10922

Звичайно, довгострокове планування пов'язане із значною невизначеністю розвитку подій у бізнес-діяльності, проте воно доцільне для формування стратегічних орієнтирів компанії; прогнозні показники необхідно актуалізувати, уточнювати в ході виконання програм та планів. Впровадження фінансового планування є особливо актуальним для ТОВ «УкрКлінСервіс». У стратегічно орієнтованій системі управління усі показники повинні бути збалансованими, орієнтованими на загальну стратегію розвитку, а також вони мають бути сумісними та справляти синергічний ефект.

Для визначення результатів планування необхідно провести прогнозну оцінку таких ключових показників ефективності господарсько-фінансової діяльності як операційна рентабельність та рентабельність за чистим прибутком.

Також доцільно визначити основні тенденції змін цих показників відносно минулого періоду, що відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники ефективності управління поточними витратами
ТОВ «УкрКлінСервіс» в 2018-2020 рр.**

Показники	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Операційна рентабельність (ОП/ЧД), %	14,70	29,35	5,72	16,59	17,92	19,84
Рентабельність за чистим прибутком (ЧП/ЧД), %	11,28	22,81	1,04	8,73	10,98	13,42
Рентабельність поточних витрат, %	12,67	19,99	0,95	8,40	10,80	13,53

Отже, можна побачити, що операційна рентабельність в 2015 році становила 14,7% та 5,72% станом на 2017 рік. Прогнозовані показники операційної рентабельності на 2018 -2020 рік мають стійку тенденцію до зростання.

Щодо рентабельності за чистим прибутком, то вона максимально впала на кінець 2017 року та становила 1,04%. Після впровадження нових інструментів оптимізації поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» очікується, що на кінець 2018 року рентабельність за чистим прибутком буде становити 8,73% та бути мати тенденцію до зростання в наступні 2019 та 2020 роки. Також з табл. 3.6 ми отримали прогноз тенденції росту рентабельності поточних витрат з 8,40% у 2018 році до 13,53% у 2020 році, що говорить про покращення ефективності управління поточними витратами підприємства «УкрКлінСервіс».

Таким чином, ми проаналізували ефективність управління поточними витратами ТОВ «УкрКлінСервіс» шляхом побудови прогнозного агрегованого звіту про фінансові результати на період 2018-2020 роки та розрахунку прогнозних показників рентабельності. Згідно отриманих результатів, очікується ріст прибутковості бізнесу досліджуваної компанії, що є можливим за умови акцентування уваги не стільки на мінімізації поточних витрат підприємства, скільки на можливостях збільшення доходів. Оптимізація бізнес-процесів,

зосередження на потребах клієнтів та впровадження фінансового планування, розширить можливості для аналізу та контролю поточних витрат, створить умови для більш чіткої конкретизації відповідальності за їх здійснення, що в кінцевому результаті, дозволить підприємству отримувати більші доходи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження було зроблено наступні висновки.

Поточні витрати відіграють важливу роль в забезпеченні ефективності функціонування та формуванні конкурентних переваг підприємства. Під ними розуміють виражені у грошовій формі витрати трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів на виробництво продукції, а також ресурсів на здійснення торговельної (збутової) діяльності, основний обсяг яких формує в бухгалтерському обліку собівартість реалізованої продукції, збутові, адміністративні, управлінські, операційні й позареалізаційні витрати.

Ефективне управління витратами підприємства є чинником, який здатен забезпечити поліпшення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, його стабільне функціонування та динамічний розвиток. Основна мета управління витратами підприємства полягає, перш за все, в оптимізації використання ресурсів підприємства. Систему управління витратами підприємства можна вважати ефективною лише тоді, коли вона дає змогу не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й забезпечувати активний системний пошук можливостей подальшого зниження витрат і, відповідно, забезпечувати розвиток підприємства.

В роботі досліджено фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «УкрКлінСервіс». За даними звітності підприємства, ТОВ «УкрКлінСервіс» має в складі майна переважно необоротні активи, вартість яких постійно зростає. Якщо в 2016 р. підприємство збільшило необоротні активи на 9,9% порівняно з 2015 р., то в 2017 р. їх величина зросла на 26,38%. При цьому компанія зменшила обсяги нематеріальних активів, наростила основні засоби – на 75,43% за останній звітний рік.

В результаті аналізу динаміки обсягу та складу капіталу підприємства було визначено, що обсяги джерел коштів підприємства збільшувалися до 2016 р., а у 2017 р. відбулося скорочення обсягів капіталу порівняно з попереднім роком на 10,3%; такі зміни відбулися внаслідок суттєвого скорочення величини

власного капіталу на 44,3%, а саме – нерозподіленого прибутку підприємства, який зменшився на 7918,0 тис. грн. Крім того, скоротилася поточна заборгованість підприємства товарного та нетоварного характеру.

Динаміка обсягів фінансових результатів ТОВ «УкрКлінСервіс» показала зростання обсягів виручки у 2017 р. на 26441,0 тис. грн. порівняно з 2016 р. Слід також відмітити, що собівартість підприємства зросла на 24967,0 тис. грн., відповідно, обсяг валового прибутку в 2017 р. був вищим, ніж в попередньому році. Підприємство отримало менше інших операційних доходів (-7321,0 тис. грн.), інші операційні витрати також скоротилася. В 2016 році було сплачено відсотки за кредитом.

На підприємстві протягом останніх трьох років величина чистого прибутку підприємства змінювалася нерівномірно. Найбільшу суму прибутку підприємство отримало за підсумками 2016 р. – 8583,0 тис. грн., проте в 2017 р. обсяги чистого прибутку скоротилися на 92,2%. Така тенденція є негативною та свідчить про зниження рівня внутрішнього потенціалу компанії до розвитку та розширення діяльності.

В роботі було проведено аналіз динаміки та структури поточних витрат підприємства. Найбільшу питому вагу у витратах підприємства протягом 2015 – 2017 років займали витрати операційної діяльності: 94 – 96%. Аналіз загальних обсягів поточних витрат за статтями ТОВ «УкрКлінСервіс» показав, що витрати на збут у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 523 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 1528 тис. грн., за рахунок збільшення обсягів рекламної діяльності підприємства. Фінансові витрати підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 379 тис. грн., у 2017 році фінансові витрати підприємства були відсутні, так як підприємство погасило свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.

Інші витрати у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 48 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 2284 тис. грн. Витрати з

податку на прибуток у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли на 1172 тис. грн., у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилися на 1372 тис. грн.

Аналіз структури поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» за період 2015 – 2017 р. р. показав, що найбільшу частку в структурі поточних витрат займає собівартість виготовленої продукції підприємства, дещо менші частки - витрати на збут на інші операційні витрати.

В процесі оцінки ефективності управління поточними витратами було проаналізовано динаміку коефіцієнта операційних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» у 2015 - 2017 роках, а також динаміку рентабельності поточних витрат. Рентабельність поточних витрат підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком збільшилася на 7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилася на 19%, що свідчить про зниження ефективності управління поточними витратами підприємства.

В роботі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення процесу управління поточними витратами підприємства «УкрКлінСервіс». Були виділені основні напрями вдосконалення системи управління поточними витратами ТОВ «УкрКлінСервіс», до яких відносяться: впровадження фінансового планування, приведення бізнес-процесів підприємства у відповідності з сучасними технологіями, використання хмарних та мобільних технологій, а також управління клієнтськими замовленнями або проектами у поєднанні з ефективними комунікаціями з клієнтами. Також було запропоновано впровадження в роботу підприємства програмного забезпечення з використанням хмарних та мобільних технологій.

З метою аналізу впливу пропозицій з удосконалення процесу управління поточними витратами побудовано прогноз звіту про фінансові результати ТОВ «УкрКлінСервіс» на 2018-2020 роки та розраховано прогнозні показники, які характеризують результативність підприємства. Після впровадження нових інструментів оптимізації поточних витрат ТОВ «УкрКлінСервіс» очікується, що на кінець 2018 року рентабельність за чистим прибутком буде становити 8,73% та

бути мати тенденцію до зростання в наступні 2019 та 2020 роки. Також було отримано прогноз рентабельності поточних витрат, яка змінюється з 8,40% у 2018 році до 13,53% у 2020 році, що говорить про покращення ефективності управління поточними витратами підприємства «УкрКлінСервіс» в прогнозованому періоді. Разом з тим, система управління поточними витратами підприємства буде ефективною лише в тому випадку, коли вона дозволить не лише раціонально використовувати наявні ресурси, підвищувати ефективність операційної діяльності підприємства, а й буде забезпечувати активний системний пошук можливих напрямів оптимізації витрат і, відповідно, забезпечувати розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управление витратами: навч. посібн. / Н.С. Артамонова, М.О. Акулюшина.- К.: ЦУЛ. – 2018. – 116 с.
2. Бабяк Н.Д. Система директ-костинг як інструмент оперативного контролінгу витрат/ Н.Д. Бабяк // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спецвипуск, присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». – К.: КНЕУ, 2013. – С. 71-83.
3. Бистрієвська Н.В. Методи оптимізації витрат у діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Н.В. Бистрієвська. – Режим доступу : <http://www.ntkonf.org/bistrievskanv-metodi-optimizatsiyi-vitrat-u-diyalnosti-vitchiznyanih-pidpriemstv>
4. Бойко Є.І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. / Є.І. Бойко, О.А. Лоза // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014, вип. 18.6. – С. 139-143.
5. Бородина Н.М., Экова В.А. Методы управления затратами, используемые на российских предприятиях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gramota.net/articles/issn_1993-5552_2009_3_11.pdf
6. Гаврилюк С. П. Економічні передумови управління поточними витратами в підприємствах ресторанного господарства [Електронний ресурс] / С. П. Гаврилюк, В. Г. Міска // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 19. - С. 33-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_19_9
7. Гаркуша Н. М. Оцінка ефективності управління витратами підприємств роздрібною торгівлі [Електронний ресурс] / Н. М. Гаркуша // Економічний простір. - 2014. - № 88. - С. 152-164. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2014_88_16
8. Гасин Ф.М. Стратегическое управление затратами / Ф.М. Гасин // Экономические науки. – 2015. - № 9. – с 170-172.

9. Гомонко Э.А., Тарасова Т.С. Управление затратами на предприятии: Учебник / Э.А. Гомонко, Т.С. Тарасова. – М.: КНОРУС, 2013. – 320 с.
10. Грабовський Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. / Б.Є. Грабовський. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 256 с.
11. Гринів Б. Проблеми факторного аналізу витрат обігу підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] / Б. Гринів, В. Гринів // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(3). - С. 258-261. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(3\)_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(3)_59).
12. Грещак М.Г. Управління витратами: навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М.Г. Грещак, О.С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2012. – 131 с. .
13. Грицай О. Удосконалення обліку витрат діяльності промислового підприємства / О. Грицай // Науковий клуб. – 2015. – №2. – С. 45-47.
14. Дерій В. Термін «витрати» і його трактування для потреб обліку і контролю / В. Дерій // Галицький економічний вісник. - 2014. -№ 1(26). – С. 154-160.
15. Дуляба Н. І. Класифікація поточних витрат торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Дуляба // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2013. - Вип. 1. - С. 10-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_1_3
16. Дуляба Н. І. Особливості управління витратами торговельного підприємства з метою їх оптимізації та зниження [Електронний ресурс] / Н. І. Дуляба, І. В. Золотаревич // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.5. - С. 239-244. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
17. Дуляба Н. І. Соціально-економічна суть та місце поточних витрат у діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Дуляба, М. Г. Шкіря // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.4. - С. 290-294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
18. Економічний словник [уклад. Г.В. Осовська,О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський]. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.

19. Євтушевська О.О. Теоретичні аспекти впровадження методу бюджетування витрат на виробництво / О.О.Євтушевська // Економіка харчової промисловості. – 2016. – Т. 8, Вип. 2. – С. 64-69.
20. Залевский В.А. Управленческий учет и анализ формирования целевой себестоимости для целей стратегического менеджмента / В.А. Залевский // Управленческий учет. - 2017. - №12. – с. 3-14.
21. Зорін Є. О. Обґрунтування ефективності системи управління витратами торговельних підприємств: методичний аспект [Електронний ресурс] / Є. О. Зорін // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(2). - С. 166-173. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(2)__26)
22. Ивашкевич В.Б., Шигаев А.И. Расчет прибыли от продаж продукции на основе учета и распределения затрат по видам внутривозвращенной деятельности и бизнес-процессам / В.Б. Ивашкевич, А.И. Шигаев // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. - №12. – с. 19-30.
23. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами / П.В. Іванюта, О.П. Лугівська. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 320 с.
24. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Управління витратами торговельного підприємства / Г. Я. Ільницька-Гикавчук, О. П. Макар // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 6(1). - С. 106-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_6%281%29_22
25. Кіндрацька В.І. Економічний аналіз: теорія та практика: підруч. / В.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній – Львів: „Магнолія Плюс”, 2006. – 428 с.
26. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапъонов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства : монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапъонов, Г.А. Макухін. – К. : Вид-во "Лібра", 2017. – 320 с.
27. Колісник Г. М. Обґрунтування оптимальної моделі управління витратами в умовах кошторисного обліку, планування та калькулювання / Г. М. Колісник, Г. Г. Штулер // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. -

2015. - Вип. 1(2). - С. 158-160. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1%282%29_36

28. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. Навч. посібник. / Т.Д. Костенко, Э.О. Підгора, В.С. Рижиков та ін.; видання 2-ге перероблене та доповнене. - К.: Центр учбової літератури, 2007. — 400 с.

29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посібник / І. В. Ковальчук. - К. : Знання, 2016. - 679 с.

30. Корінько М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Корінько, Г.Б. Тітаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 126-131.

31. Котенко Т. Ю. Аналіз витрат як складова управління на підприємствах будівельної галузі / Т. Ю. Котенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №6. – С. 118-121.

32. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. / О.В. Крушельницька. // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (51). – С. 20-25.

33. Кудінов Е. О. Механізм управління витратами торговельного підприємства: інституціональний підхід [Електронний ресурс] / Е. О. Кудінов // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 3. - С. 81-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_3_17

34. Лисенко А. О. Порівняльний аналіз концептуальних підходів до управління витратами [Електронний ресурс] / А. О. Лисенко // Бізнес Інформ. - 2012. - № 5. - С. 35-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_5_9

35. Ліпич Л. Г. Інформаційні потоки в моделі управління витратами бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Л. Г. Ліпич, Л. О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 10. - С. 249-257. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_10_35

36. Лугівська О. П. Особливості управління витратами обігу торговельного підприємства в умовах трансформаційних процесів [Електронний ресурс] / О. П. Лугівська, Л. А. Лугівська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 4. - С. 54-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_4_10.
37. Матюха М.М. Шляхи удосконалення бухгалтерського обліку витрат діяльності підприємства / М.М. Матюха // Ефективна економіка. – 2015. – №11. – С.31-32.
38. Мілаш І. В. Аналіз концепцій стратегічного управління витратами торговельних підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(1). - С. 130-137. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(1)_20).
39. Мілаш І. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов // Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 245-250. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_43
40. Мілаш І. В. Показники майбутніх витрат у стратегічному управлінні торговельними підприємствами [Електронний ресурс] / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 2. - С. 114-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_2_19.
41. Несвет В.И. К вопросу формирования концепции управления себестоимостью продукции /В.И. Несвет // Вісник економічної науки України. – 2016. – №1(9). – С. 109–113.
42. Обнявко О.В. Шляхи вдосконалення обліку доходів та витрат у торговельних підприємствах / О.В. Обнявко // Стан та шляхи удосконалення в галузях економіки. – 2015. – №2. – С. 113-115.

43. Одинцова Т.М. Использование перспективных калькуляционных систем в оперативном и стратегическом контроллинге /Т.М. Одинцова // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 109/2010. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2013. – С. 108-114.
44. Однолько В. Проблема управління витратами торговельних підприємств [Електронний ресурс] / В. Однолько // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2017. - № 3. - С. 117-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_3_11.
45. Остапенко Т. М. Економічна сутність управління витратами [Електронний ресурс] / Т. М. Остапенко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2013. - № 2. - С. 85-91. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_2_14.
46. Педоренко Л. Управління поточними витратами підприємств в ринкових умовах / Л. Педоренко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/39-185-1>.
47. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
48. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999р. №318 // Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку: нормативна база. Нова редакція. – Харків: Курсор, 2007. – 297 с.
49. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
50. Півнюк О. П. Фактори, що визначають обсяг і структуру витрат обігу на підприємстві /О. П. Півнюк// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 2. - С. 197-200. - [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_2_41.

51. Пчелинская А.В. Отражение элементов расходов и затрат на производство в финансовой отчетности предприятия / А.В. Пчелинская // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. - 2016. - № 12, ч. 1. - С.221-227.
52. Радченко К.М. Сутність витрат як економічної категорії та їх місце в системі управління підприємством. / Радченко К.М. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2017. – вип.105. – С. 36-44.
53. Ромашка О.М. Оцінка та облік витрат за міжнародними стандартами звітності / О.М. Ромашка // Університет економіки та права «КРОК». – 2014. – №5. – С. 198 – 201.
54. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства. Видання 2-ге, перероблене та доповнене / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 356 с.
55. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 120 с.
56. Управління витратами : навч. посіб. / [М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба, Ю. М. Лозовик]; за заг. ред. М. Г. Грещака; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2008. — 257 с.
57. Управління витратами промислового підприємства / А.В. Череп, О.В. Болдуєва, А.В. Горбунова, О.С. Богма; ВДНЗ «Запоріж. нац. ун-т» М-ва освіти і науки, молоді та спорту України. — Запоріжжя : ЗНУ, 2012. — 301 с.
58. Управління витратами підприємства: навчальний посібник / Ю.С. Погорелов, Л.М. Христенко, А.А. Алейніков, Г.А. Макухін; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж» , 2017. – 628 с.
59. Філіна Г.І. Управління витратами та цінами : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. І. Філіна; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К. : Персонал, 2008. — 239 с.

60. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун // Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2017. – № 3(15). – С. 88-95.
61. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.1. Монографія / А.В. Череп. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 368с.
62. Череп А.В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання. Автореф. Дисерт. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук / А.В. Череп. - 2018. - НУХТ. – 39 с.
63. Чорна М. В. Управління витратами: навч. посіб. / М.В. Чорна, П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко. – Харків: ХДУХТ, 2017. – 166 с.
64. Шведун В. О. Оптимізація управління розподілом витрат підприємства за допомогою інформаційних технологій [Електронний ресурс] / В. О. Шведун // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 334-338. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_9_69
65. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: Учеб. пособие. / А.И. Шигаев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 351 с.
66. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? За даними аналітики консалтингової компанії «Ернест енд Янг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/Newsroom/PRactivities/Articles>.
67. Porter M.E. Competition in global industries Boston (Mass.): Harvard Business School press, 1986. – P. 38– 42.