

12
12.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КИРІЧОК Олександр Валерійович
(студент групи ЗМО-21-ЗМ)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д.е.н., проф. Олійник О. В.
(наукове звання, прізвище
та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н. Бірюченко С. Ю.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Киричок О. В. Оптимізація витрат на управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто напрями оптимізації витрат, пов'язаних із управлінням діяльністю підприємства.

Ключові слова: витрати, оптимізація, управління, адміністративні витрати, ефективність.

Annotation

Kyrichok O. V. Optimization of the enterprise management costs. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the master's qualification work the directions of optimization of costs, related to enterprise activity management are determined.

Key words: costs, optimization, management, administrative costs, efficiency.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади формування витрат на управління діяльністю підприємства.....	7
1.1. Поняття та склад витрат на управління діяльністю підприємства....	7
1.2. Особливості формування витрат на управління діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування витрат на управління діяльністю підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування витрат на управління діяльністю підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	38
Розділ 2. Аналітична оцінка фінансового стану та особливостей формування витрат на управління ТОВ «ДЕПС ЮА».....	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ДЕПС ЮА».....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	46
2.3. Оцінка ефективності формування витрат на управління ТОВ «ДЕПС ЮА».....	54
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3. Напрями оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».....	64
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення відносин у сфері формування витрат на управління.....	64
3.2. Резерви оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».....	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3.....	88
Висновки.....	90
Список використаних джерел.....	95
Додатки.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. За умов реформування економіки України та виходу на ринкові засади розвитку, набуття підприємствами економічної самостійності ставить особливий наголос на питання, пов'язані з формуванням, обліком та оцінкою витрат на управління діяльністю підприємства. Вирішення відповідних завдань являє собою передумову підвищення ефективності господарювання, створення системи інформаційного забезпечення загального менеджменту підприємства, використання резервів удосконалення підприємницької діяльності. Отже, розробка ефективної системи оптимізації витрат на управління виступає одним з найважливіших завдань, на які мають бути спрямовані наукові та прикладні дослідження.

Постійне зростання суми та питомої ваги витрат на управління (адміністративних) у загальній сумі витрат підприємств обумовлює необхідність пошуку оптимальних методик їх формування та оцінки, адаптованих до потреб керівництва та інших користувачів економічної інформації. Вдосконалення бухгалтерського, управлінського обліку і аудиту адміністративних витрат підприємств, механізму їх формування і оцінки є складовою подальшого вдосконалення процесу управління господарською діяльністю підприємств у ринкових умовах та покращення їх фінансових результатів.

Організацію та розвиток фінансового і управлінського обліку витрат на управління, механізм їх формування та оцінки досліджували у своїх працях вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема: М. Білуха, І. Бланк, О. Бородкін, С. Голов, З. Гуцайлюк, В. Єфименко, М. Кужельний, В. Лінник, Є. Мних, М. Пушкар, В. Рудницький, В. Сопко, Б. Усач, М. Чумаченко, В. Швець, С. Шкарабан та інші. Разом з цим, організаційно-методичні засади формування та оптимізації витрат на управління потребують подальших досліджень у контексті загострення кризових тенденцій.

Недостатнє висвітлення у науковій літературі зазначених аспектів та дискусійність окремих положень у сфері організації управління

адміністративними витратами обумовили вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат на управління діяльністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- визначити поняття та склад витрат на управління діяльністю підприємства;
- охарактеризувати особливості формування витрат на управління діяльністю підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності формування витрат на управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері формування витрат на управління діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ДЕПС ЮА»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ефективність формування витрат на управління ТОВ «ДЕПС ЮА»;
- визначити організаційно-методичні засади удосконалення відносин у сфері формування витрат на управління;
- розглянути резерви оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».

Предметом є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та оцінки витрат на управління.

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях

щодо сутності і ефективності формування витрат на управління діяльністю підприємств. Зокрема, для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань використано наступні методи: діалектичний, логічний, метод аналогій, узагальнення, наукової абстракції, порівняльний аналіз – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад формування витрат на управління діяльністю підприємства (п. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4); економіко-статистичного аналізу, аналізу і синтезу – для ідентифікації тенденцій розвитку ТОВ «ДЕПС ЮА» (п. 2.1, 2.2, 2.3); метод логічного узагальнення – для обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації витрат на управління діяльністю підприємства (п. 3.1, 3.2, 3.3).

Інформаційними джерелами для проведення дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти з економічних питань, чинне законодавство України, спеціальна література з питань управління витратами, а також статистичні дані, фінансова звітність та оперативні дані підприємства, що досліджувалася.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад оптимізації витрат на управління діяльністю підприємства, що знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до формування системи мотивації керівників усіх рівнів, що, на відміну від існуючих підходів, є орієнтованою на оптимізацію витрат на управління та передбачає імплементацію системи відповідних KPI у критерії преміювання адміністративного персоналу;

- набули подальшого розвитку методичні засади системи управління адміністративними витратами шляхом доповнення їх інструментом функціонально-вартісної діагностики, який надає можливість оптимізувати витрати на управління діяльністю підприємства з огляду на врахування їх важливості.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні їх з

метою вдосконалення процесу формування та оцінки витрат на управління діяльністю підприємства, що дозволяють внутрішнім користувачам оптимізувати управлінські рішення й дасть можливість об'єктивно оцінювати роботу підприємства та його структурних підрозділів щодо управління адміністративними витратами. Науково-методичні та прикладні розробки щодо удосконалення процесу управління адміністративними витратами можуть бути використанні у практиці господарювання як ТОВ «ДЕПС ЮА», так і інших підприємств.

За результатами дослідження було опубліковано:

1. Куліш А. О., Кирічок О. В. КРІ для HR-менеджменту. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 49.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та склад витрат на управління діяльністю підприємства

В процесі діяльності господарюючого суб'єкта виникають витрати, які у виробничу собівартість не включаються, а розглядаються, як витрати того періоду, в якому вони були чи будуть здійснені. У науковій літературі ці витрати називають витратами періоду, адже витрати періоду – це витрати, які не формують собівартості виробленої і реалізованої продукції, а покриваються за рахунок валового прибутку підприємства або збільшують валовий збиток.

Однією з найбільш важливих статей витрат періоду є витрати на управління діяльністю підприємства, тобто адміністративні витрати. Утримання служб та відділів управління підприємством вимагає відповідних витрат. Дані витрати є обов'язковими та неминучими. На відміну від прямих витрат, які включаються до виробничої собівартості продукції, вони відносяться до адміністративних витрат, а останні безпосередньо впливають на фінансові результати, оскільки пов'язані із обслуговуванням та організацією діяльності підприємства в цілому.

В сучасній ринковій економіці України комерційні і некомерційні організації функціонують в жорстких умовах конкурентного середовища, тому вони повинні докладати максимальних зусиль, щоб втриматись на плаву і не здати своїх позицій. Це зумовлює необхідність підприємства обачливо та з максимальною уважністю ставитись до своєї діяльності. Одним з шляхів підвищення ефективності господарювання є організація ефективної системи управління витратами, в тому числі адміністративними.

Відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати» до адміністративних витрат відносяться загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством. Для правильного та достовірного відображення адміністративних витрат в обліку необхідно визначити адміністративні витрати

як багатогранну категорію, що дозволить приймати управлінські рішення для забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Отже, необхідно розуміти, що адміністративні витрати це:

- витрати періоду;
- операційні;
- непрямі;
- невиробничі;
- не включаються до собівартості реалізованої продукції, робіт, наданих послуг та зменшують прибуток звітного періоду [51, с. 39-40].

Адміністративні витрати займають вагоме місце у системі управління потенціалом підприємства в цілому та управління витратами, зокрема. Значення адміністративних витрат у господарській діяльності підприємства обумовлений значний науковий інтерес до даної сфери. Одне з визначних місць у досліджуваному колі питань щодо управління адміністративними витратами належить визначенню їх сутності. Ключові підходи вчених-економістів до розуміння сутності адміністративних витрат відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «адміністративні витрати» в
науковій літературі

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Адамовська В. С., Демченко Є. В.	Адміністративні витрати – це загальногосподарське зменшення обсягу матеріальних цінностей підприємства, зосереджене в межах апарату управління, що відбувається у ході господарської діяльності з метою забезпечення конструктивного керівництва такого підприємства задля отримання економічних вигід від понесених витрат [3]
2	Белов М. А	Адміністративні витрати – загальновиробничі витрати, до яких відносяться витрати на обслуговування й управління виробництвом (цехів, дільниць), які змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно зміні обсягу діяльності [8, с.170]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	Гарасим П.М.	Адміністративні витрати – це елемент інших витрат підприємства, та повинен або ж включатися у собівартість виготовлених товарів, або ж пропорційно розподілятися [18, с. 65].
4	Даценко Г. В., Кудирко О. М.	Адміністративні витрати являють собою загальногосподарські витрати, які пов'язані з операційною діяльністю підприємства, спрямовані на забезпечення обслуговування та управління підприємством і не включаються до складу собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) [25, с. 70]
5	Дяків Р. В.	Адміністративні витрати – це витрати на обслуговування виробництва, що включають витрати на обслуговування виробничого процесу (витрати, пов'язані з охороною набором робочої сили, витрати на утримання та амортизаційні відрахування основних засобів невикробничого призначення тощо) [27, с. 223-224].
6	Пантелійчук Л.О.	Адміністративні витрати – сукупність витрачених коштів підприємства на забезпечення належного зв'язку між підрозділами, оплати відряджень працівникам, розгляд судових спорів [46, с. 73].
7	Петрова І. А., Колесніченко І. С.	Адміністративні витрати – це загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням потреб підприємства [47].
8	Подмешальська Ю. В., Феофанов Л. К., Осетрова Г. Ю.	До адміністративних витрат відносяться загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством [51, с. 39]
9	Чебан Ю.	Адміністративні витрати – загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством. Вони характеризують витрати звітного періоду, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом продукції [65, с. 71]
10	Шендригоренко М. Т.	Адміністративні витрати – це витрати у сфері управління, які включають трудові та грошово-матеріальні витрати, пов'язані із здійсненням загального управління господарською діяльністю підприємства загалом [73, с. 447-448]

Отже, узагальнюючи розглянуті підходи, можемо дійти висновку, що адміністративні витрати, на нашу думку, – це витрати, які пов'язані з управлінням підприємства, що були понесені під час та для забезпечення виконання функцій менеджменту суб'єкта господарювання.

Основними умовами ефективного функціонування механізму управління адміністративними витратами підприємств є:

- готовність керівництва підприємства до певних змін і роботи в нових умовах господарювання;
- наявність менеджменту, який здатен результативно проводити процес управління витратами;
- наявність нормативно-правової бази, яка б окреслила головні аспекти функціонування цього механізму [68, с. 71].

Важливою умовою прибутковості підприємства є ефективне управління. Управління як вид діяльності обумовлює витрати. Щоб проаналізувати ефективність управління, необхідно мати інформацію про витрати, понесені на його здійснення, тобто знати, на які управлінські функції споживаються певні ресурси і заради яких цілей, щоб відшукати резерви або економії і зменшення цих витрат, або підвищення результатів від їх здійснення [73].

Витрати на управління в економічній теорії належать до адміністративних. Згідно НП(С)БО 16 «Витрати», до адміністративних витрат відносяться витрати, пов'язані з управлінням та організацією діяльності підприємства, які не включаються до собівартості реалізованої продукції. Ці витрати в обліку списуються на фінансові результати і покриваються валовим прибутком [42].

Згідно із НП(С)БО 16, до складу адміністративних витрат відносяться:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);
- витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона) [42];

- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);
- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо);
- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;
- інші витрати загальногосподарського призначення [42].

Адміністративні витрати являють собою загальногосподарські витрати, які пов'язані з операційною діяльністю підприємства, спрямовані на забезпечення обслуговування та управління підприємством і не включаються до складу собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Вони представляються у вигляді необхідних витрат, які не можна безпосередньо віднести до певної категорії витрат. Іноді ті витрати, що розглядаються як частина операційних витрат, все ж таки є складовими адміністративних витрат: оренда офісних приміщень, оплата комунальних послуг, виплата заробітної плати персоналу, який не відіграє роль у процесах виробництві та реалізації готової продукції, товарів, робіт та послуг [25, с. 70].

Поняття витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу є широкоохоплюючим. Умовно їх можна розділити на три їх великі групи: витрати, пов'язані із формуванням та власне утриманням адміністративно-управлінського штату; витрати, пов'язані із професійною підготовкою та перепідготовкою (підвищення кваліфікації) працівників апарату управління та персоналу, сферою зайнятості яких є загальногосподарська; витрати, пов'язані із перевезенням працівників до місця роботи і назад. Всі ці витрати відіграють

важливу роль у процесі життєвого циклу підприємства, адже саме вони формують кваліфікованих та навчених спеціалістів та фахівців. У власних інтересах підприємства задовольняти потреби працівників у професійному рості. Витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу в свою чергу забезпечують нормальну роботу працівників та можуть поширюватись на різноманітні сфери використання. Перш за все до них відносяться витрати на оплату основної та додаткової заробітної плати; витрати на соціальне, пенсійне та інші види страхувань обов'язкового та добровільного страхування невиробничого персоналу [25, с. 70].

Нерегульовані або фіксовані адміністративні витрати визначаються потужністю суб'єкта господарювання. У своєму складі вони містять витрати на відрахування платежів на страхування і заробітну плату працівників, які забезпечують процес виробництва; податки, амортизацію. Величина таких витрат залежить в більшій мірі від розміру планованої потужності. У тих випадках, коли потужність вже визначена, абсолютний розмір витрат практично не залежить від того, наскільки потужність фактично використовується.

Витрати, пов'язані із підвищенням кваліфікації, поділяють на:

1. Оплату вартості навчання, передбачених договором із навчальним закладів. Підприємству набагато простіше сформувати вузькоспеціалізовані навички працівника, щоб у майбутньому залучити до своєї роботи та підлаштувати під специфіку власного підприємства, вести упродовж усієї діяльності підприємства.

2. Оплату заробітної плати за основним місцем роботи керівника та спеціалістів апарату управління та іншого загальногосподарського персоналу за час їхнього навчання із відривом від виробництва у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів [25, с. 70].

3. Оплата відпусток, пов'язаних з навчанням, із збереженням повністю або частково заробітної плати, представлена працівникам апарату управління та іншого загальногосподарського персоналу, що навчаються на інших формах навчання, відмінних від денної, у вищих навчальних закладах, аспірантурі, а

також для можливості брати участь в складанні сесії та здачі екзаменів. 4. Оплата праці керівників, спеціалістів апарату управління підприємства, залученого до роботи без звільнення від основного виду роботи з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, додаткова оплата праці керівництву виробничої практики студентів вищих та середніх спеціальних навчальних закладів [25, с. 70].

Натомість В. С. Адамовська та Є. В. Демченко пропонують класифікацію адміністративних витрат розглядати з позиції обліку.

У зв'язку з цим науковцями запропоновано вдосконалити структуру 92 рахунку «Адміністративні витрати» таким чином:

- 921 «Загальні корпоративні витрати»;
- 922 «Витрати апарату управління та службові відрядження»;
- 923 «Витрати на основні засоби та інші необоротні матеріальні активи»;
- 924 «Фінансово-юридичні витрати»;
- 925 «Інші адміністративні витрати» [3].

До загальних корпоративних витрат пропонується віднести:

- організаційні витрати;
- витрати на проведення річних та інших зборів органів управління;
- представницькі витрати.

Витрати апарату управління та службові відрядження включають:

- витрати на службові відрядження персоналу апарату управління;
- податки та збори, пов'язані з відрядженнями (в т. ч. збір за місця паркування транспортних засобів);
- заробітна плата працівників апарату управління підприємством;
- податки та збори, пов'язані з виплатою заробітної плати персоналу;
- премії та доплати до заробітної плати працівників апарату управління.

Витрати на основні засоби та інші необоротні матеріальні активи пов'язані з усіма витратами на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, до яких включаються [3]:

- операційна оренда, зокрема оренда адміністративної будівлі;

– страхування майна, яке використовується в діяльності адміністративного апарату;

– амортизація основних засобів, які задіяні в операційній діяльності адміністративного апарату;

– ремонт основних засобів;

– опалення;

– освітлення;

– водопостачання;

– водовідведення;

– охорона адміністративного майна та окремих працівників апарату управління [3].

Фінансово-юридичні витрати формуються з: витрат на врегулювання спорів у судах; витрат на реєстрацію, перереєстрацію документації; витрат на послуги банків (зокрема плату за розрахунково-касове обслуговування); витрат на відкриття і обслуговування акредитива; витрат, пов'язаних з купівлею-продажем валюти.

Інші адміністративні витрати включають ті витрати, які не можна безпосередньо віднести до інших вище перелічених субрахунків [3].

Раціональна класифікація адміністративних витрат може бути структурована в порядку, відображеному в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація адміністративних витрат [5; 11; 48]

№	Ознаки класифікації	Види витрат
1	2	3
1	Комплексність витрат (номенклатурні статті)	Оплата праці загальногосподарського призначення, відрахування на соціальні заходи, витрати на службові відрядження управлінського персоналу, загальнокорпоративні витрати, витрати на утримання основних засобів і нематеріальних активів загальногосподарського призначення, амортизація основних засобів і нематеріальних активів загальногосподарського призначення, винагороди за професійні послуги, витрати на зв'язок, на врегулювання спорів у судових органах, податки, та інші передбачені

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		законодавством обов'язкові платежі (крім тих, що включаються у виробничу собівартість продукції (робіт, послуг)), плата за банківські послуги
2	За центрами відповідальності (за місцями виникнення)	Адміністративні витрати дирекції адміністративно-господарської частини, відділу механізації, відділу охорони праці, відділу постачання, відділу кадрів, бухгалтерії
3	Відношення до обсягу виробництва	Постійні, змінні, змішані
4	За періодом виникнення	Адміністративні втрати минулих, майбутніх і поточних періодів
5	За можливістю регулювання	Регульовані та нерегульовані

Раціональна класифікація витрат надасть можливість підвищити ефективність управління їх формуванням.

Узагальнюючи вищенаведене, робимо висновок, що витрати на управління діяльністю підприємства (адміністративні) є важливим елементом витрат діяльності в цілому, тому складають важливий об'єкт менеджменту у діяльності підприємства. Адміністративні витрати – це загальногосподарські витрати періоду, пов'язані із реалізацією функцій менеджменту. Склад адміністративних витрат підприємства визначається відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати».

1.2. Особливості формування витрат на управління діяльністю підприємства

Постійне зростання суми та питомої ваги витрат на управління у загальній структурі витрат підприємства обумовлює необхідність пошуку оптимальних методик їх оптимізації та контролю, адаптованих до потреб керівництва та інших користувачів економічної інформації. Вдосконалення економічного механізму формування витрат на управління діяльністю підприємства є складовою подальшого вдосконалення процесу управління господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах та покращання його фінансових результатів [57, с. 27].

Основними складовими елементами економічного механізму формування витрат на управління (адміністративних) виступають суб'єкти, об'єкти, мета, задачі, функції, принципи та методи управління формуванням адміністративних витрат (рис. 1.1).

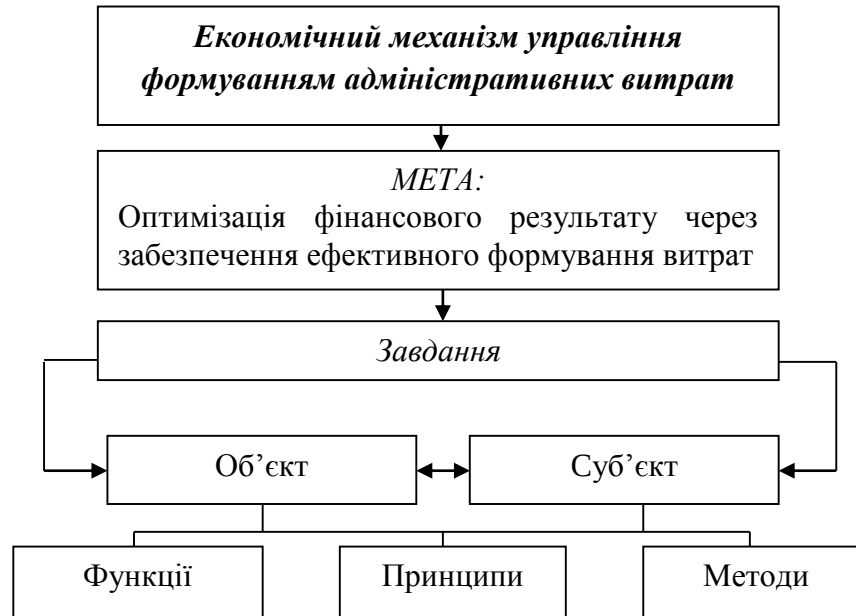


Рис. 1.1. Механізм управління формуванням адміністративних витрат

Джерело: сформовано автором на основі [57]

У сучасних умовах основна мета створення системи управління адміністративними витратами полягає в тому, щоб оптимізувати фінансовий результат через максимізацію прибутку; об'єктивно оцінити результати господарської діяльності підприємства; прийняти обґрунтовані короткострокові і довгострокові управлінські рішення [11, с. 228].

Тому управління адміністративними витратами підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- проведення повного аналізу витрат за їх класифікаційними ознаками з ціллю встановлення доцільності понесення;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі повної інформації про стан активів, зобов'язань і капіталу;
- формування плану рівня необхідних витрат для здійснення господарської діяльності [62, с. 39];
- організація системи облікового відображення витрат та елементами та

статтями їх понесення;

– розробка плану очікуваного прибутку підприємства на основі аналітичної попередньої оцінки обсягів витрат та зміни умов господарювання;

– розробка шляхів зниження адміністративних витрат до обґрунтованого рівня;

– розробка методів мотивації працівників підприємства до зниження необґрунтованих чи понаднормативних витрат;

– здійснення контролю за рівнем понесення витрат;

– розробка системи дій, які сприятимуть зниженню величини понаднормативних витрат;

– інше [62, с. 39].

Об'єктом управління формуванням адміністративних витрат виступають безпосередньо адміністративні витрати, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства. Суб'єктами управління витратами виступають керівники і спеціалісти підприємства і виробничих підрозділів (виробництв, цехів, відділів, дільниць тощо). Окремі функції і елементи управління витратами виконуються службовцями підприємства безпосередньо або при їх активній участі [66].

Функції окремих суб'єктів у процесі управління адміністративними витратами відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості реалізації функцій управління адміністративними витратами

Функції управління	Суб'єкти реалізації	Нормативне забезпечення	Об'єкти управління
1	2	3	4
Планування	- генеральний директор (затвердження); - фінансовий директор (загальна організація і контроль); - працівники планово-економічного відділу (безпосереднє планування); - працівники інших	Плани різних рівнів, норми та цільові ліміти показників, посадові інструкції працівників, задіяних у процесі планування, положення про облікову політику	Центри фінансової відповідальності

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
	відділів (інформ. забезпечення).		
Організація	- керівники структурних підрозділів (відповідальні за виконання показників планів в межах кожного підрозділу); - працівники планово-економічного відділу (відповідальні за донесення інформації до виконавців, аналіз планів різних рівнів).	Положення про організаційну структуру управління, посадові інструкції, схема документо-обігу.	Процеси системи управління витратами – планування, організація, мотивація, контроль.
Мотивація	- фінансовий директор (визначення механізмів мотивації); - працівники бухгалтерії (забезпечення реалізації функцій мотивації); - керівники структурних підрозділів (доведення інформації, реалізація функцій мотивації).	Положення про преміювання, положення про формування фонду оплати праці, наказ про облікову політику.	Весь персонал підприємства
Контроль	- фінансовий директор (остаточний контроль виконання планових показників); - працівники планово-економічного відділу (поточний контроль за виконанням планових показників).	Положення про контроль виконання планів різних рівнів, методика аналізу виконання планових показників, звіти про виконання планів різних рівнів.	Плани різних рівнів, усі види ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [57; 64; 66]

Зазвичай, у системі управління адміністративними витратами передбачається виконання певних функцій: планування, прогнозування, проміжний контроль, облік, контроль, аналіз. Однак, на нашу думку, доцільно виділити таку функцію управління адміністративними витратами як їх оптимізація. Розглянемо особливості кожної функції управління адміністративними витратами.

Використання планування та прогнозування адміністративних витрат може бути перспективним на стадії довгострокового планування, а поточних витрат –

на стадії короткострокового планування. Якщо точність довгострокового планування витрат є не високою і внаслідок впливу інвестиційного процесу, поведінки конкурентів, державної політики в області підтримки галузей та ринків, а іноді й форс-мажорних обставин, то короткострокові плани витрат відображають потреби найближчого майбутнього і супроводжуються річними та квартальними розрахунками [11, с. 224-225].

Організація процесу адміністративними управління витратами – найважливіший елемент ефективного управління витратами, який реалізує механізм управління та основні центри виникнення витрат і центри відповідальності.

Контроль і регулювання адміністративних витрат – це порівняння фактичного їх рівня із запланованим, визначення відхилень і прийняття оперативних заходів щодо усунення розбіжностей. Своєчасна координація і регулювання адміністративних витрат дозволяють підприємствам уникнути зриву у досягненні запланованого економічного результату діяльності.

Облік як елемент управління адміністративними витратами необхідний для підготовки інформації при прийнятті виважених рішень [11, с. 224-225].

Аналіз адміністративних витрат є елементом функції кінцевого контролю в системі управління витратами і дозволяє оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємством, виявити резерви зниження витрат, підготувати матеріали для прийняття раціональних управлінських рішень.

Функція контролю в системі управління адміністративними витратами забезпечує зворотний зв'язок для порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю пов'язана із коригувальними управлінськими діями, спрямованими на приведення фактичних витрат у відповідність із запланованими або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через об'єктивну зміну виробничих умов. У свою чергу планування, прогнозування, організація, координація і регулювання, облік та аналіз є лише способами управління адміністративними витратами, притаманними вищезгаданим функціям. Як окремий спосіб управління витратами називають активізацію і

стимулювання, які передбачають вплив на учасників виробництва, що спонукає їх дотримуватися встановлених планом витрат і знаходити можливості їх зниження. Для мотивації таких дій використовуються як матеріальні, так і моральні стимули [11, с. 224-225].

Управління адміністративними витратами здійснюється за допомогою певних методів, до яких слід віднести:

1. Загальнометодологічні методи дослідження об'єкта (спостереження, порівняння, аналіз, синтез). Метод спостереження передбачає систематичний збір інформації, необхідної для всебічної характеристики витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції. Порівняння полягає у виявленні тенденцій і закономірностей у розвитку об'єкта, за яким здійснюється спостереження. Аналіз спрямований на виділення окремих складових частин об'єкта, детальне їх вивчення, а на основі отриманої інформації формування узагальнення - синтезу отриманих даних і прийняти відповідні рішення [64, с. 12].

2. Специфічні методи управління адміністративними витратами (групування і перегрупування витрат виробництва у відповідності з поставленою метою дослідження, різноманітні методи планування витрат, зокрема нормативний метод управління витратами, математико-статистичні методи дослідження витрат).

Метод аналізу витрат передбачає використання отриманої інформації про формування витрат і визначення факторів, які впливають на відхилення від прогнозних даних.

Аналітичний метод ефективний в тих випадках, коли проводиться за короткі проміжки часу (щоденно, за тиждень, подекадно). Дані оперативного аналізу служать для прийняття управлінських рішень, направлених на регулювання виробничого процесу [64, с. 12].

Методи управління адміністративними витратами досліджують за наступними методами обліку та контролю витрат: система обліку «стандарт-кост» (відомий як нормативний метод обліку витрат), функціонально-вартісний аналіз (ФВА), метод аналізу і оптимізації витрат з усіх статей його застосування

(кост-менеджмент), метод ABC, концепція управління витратами життєвого циклу (метод LCC). Аналізуючи всю сукупність перерахованих методів необхідно зазначити, що кожний з них покликаний вирішувати різні завдання, але вони не виключають один одного, а можуть бути реалізовані паралельно чи взаємодоповнюватися [64, с. 12].

На практиці принципи управління адміністративними витратами зводяться до наступного:

- системний підхід до управління адміністративними витратами;
- методична єдність управління адміністративними витратами;
- управління адміністративними витратами на всіх стадіях життєвого циклу продукту (послуги);
- оптимальність у поєднанні зниження адміністративних витрат і підвищення управління;
- пошуки ефективних методів та інструментів зниження адміністративних витрат;
- удосконалення інформаційної бази управління адміністративними витратами;
- підвищення заінтересованості центрів відповідальності у зниженні адміністративних витрат [11, с. 224].

Оптимізація адміністративних витрат – одна з найбільш актуальних проблем на даному етапі розвитку економіки. Ці витрати займають дедалі вагомніше місце у структурі витрат підприємства. Удосконалення механізму формування адміністративних витрат у сучасних умовах розглядається як з теоретичної, так і з практичної точки зору, роблячи акцент на сьогоденну ситуацію економіки України. Будь-який господарюючий суб'єкт у процесі своєї діяльності здійснює певні види витрат, які пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг. У зв'язку з цим кожне підприємство для ефективної діяльності повинно вміло управляти адміністративними витратами [76, с. 358].

Система управління адміністративними витратами на підприємстві, організована на основі чітко розрахованих потреб забезпечить максимально

високі показники фінансової стійкості підприємства та сприятиме поліпшенню рівня платоспроможності.

Інтегруючи систему управління адміністративними витратами підприємства до загальної системи управління, можливо забезпечити:

- розробку дій орієнтованих на оптимізацію адміністративних витрат на кожному із бізнес-процесів, що сприятиме отриманню максимальної величини прибутку;

- реалізація функції планування та прогнозування адміністративних витрат за кожним із етапів діяльності, оснований на даних автоматизованої інформаційної бази даних за центрами виникнення витрат та їх нормативних і планових показниках забезпечить ефективну систему контролю за їх величиною;

- адаптування сучасних підходів до системи управління адміністративними витратами, розроблених на основі практики та досвіду закордонних підприємств орієнтованих на автоматизацію процесів формування системи управління (організація, планування, бюджетування, аналіз та ін.) забезпечить отримання максимального економічного ефекту [62, с. 42];

- розробка методів мотивації персоналу до оптимального використання ресурсів за місцями їх виникнення сприятиме отриманню позитивного економічного ефекту для підприємства;

- формування автоматизованої системи контролю за величиною понесених адміністративних витрат шляхом порівняння планових і фактичних величин дасть можливість оперативно виявляти факти наявності понаднормативних показників та з'ясувати причини їх виникнення;

- облікове відображення факту виявлення адміністративних витрат, їх величини як за елементами, так і за статтями витрат у розрізі центрів відповідальності забезпечить керівний персонал інформаційними ресурсами для прийняття ефективних управлінських рішень;

- формування ефективної системи контролю на базі отриманої інформації, що виходить із системи обліку витрат, дасть можливість виявляти відхилення від планових та прогнозних показників у межах сформованих бюджетів витрат за

циклами, операціями, сприятиме розробці найбільш дієвих заходів та дій, спрямованих на оптимізацію витрат;

– розробка найбільш ефективних дій у напрямі поліпшення системи обліку, контролю на основі актуальних даних про адміністративні витрати забезпечить реалізацію принципу постійного поліпшення [62, с. 42].

Очевидно, що управління адміністративними витратами передбачає виконання всіх дій, які реалізуються під час управління будь-яким об'єктом, тобто розроблення і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз. Реалізація усіх зазначених етапів формує механізм управління адміністративними витратами. Значенням адміністративних витрат у господарській діяльності підприємства обумовлена необхідність побудови належного, раціонального та адекватного ринковим вимогам механізму управління їх формуванням.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування витрат на управління діяльністю підприємства

За сучасних умов одним з найбільш вагомих етапів управління формуванням адміністративних витрат виступає їх аналіз.

Аналіз адміністративних витрат проводиться з метою визначення обґрунтованості понесених витрат та оцінювання впливу окремих факторів на їх величину. Результати аналізу дають змогу виявити резерви зниження витрат підприємства та причини перевитрат, а також визначити базу для їх планування. Аналіз адміністративних витрат проводиться за допомогою різних методичних прийомів: логічних (деталізація, порівняння, елімінування, узагальнення); статистичних (зведення, групування, цифрового матеріалу, середні величини, індекси, ряди динаміки); математичних (математичне моделювання, математичний аналіз, інтегральний метод, математична статистика, теорія можливостей, економічна кібернетика); евристичних та інших [59, с. 187].

Завдання проведення аналізу адміністративних витрат:

- перевірка загальних корпоративних витрат;
- перевірка витрат на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством;
- перевірка витрат на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання;
- перевірка винагород за професійні послуги;
- перевірка витрат на зв'язок;
- перевірка амортизації нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- перевірка витрат на врегулювання спорів у судових органах;
- перевірка податків, зборів та інших передбачених законодавством обов'язкових платежів;
- перевірка плати за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків;
- перевірка інших витрат загальногосподарського призначення [39, с. 30].

Низка науковців вважають, що однією з головних причин нераціонального управління адміністративними витратами українських виробників виступає відсутність сучасного аналітичного забезпечення управління адміністративними витратами, адаптованого до господарської діяльності підприємства в оперативному та стратегічному аспектах, що призводить до прийняття необґрунтованих управлінських рішень, а отже, як наслідок, зниження прибутковості окремого підприємства. Окрім того, однією з проблем проведення аналізу адміністративних витрат є забезпечення вдалого поєднання інформаційної бази та формулювання його завдань, позиціонування об'єктів, моделювання підходу до вибору факторів впливу та пошуку шляхів мінімізації витрат. В цьому випадку існує потреба в розширенні інформаційної бази аналізу, розвитку його інструментарію, удосконаленні методики й техніки, особливо щодо витрат операційної діяльності. В сучасних умовах аналіз адміністративних витрат базується в основному на даних системи обліку. Однак досягнення

адекватності оцінки як досягнень, так і перспектив виявлення резервів підвищення ефективності діяльності вимагає застосування дещо ширшого кола інформаційних даних [63, с. 133].

У зв'язку з цим джерела інформації для аналізу адміністративних витрат доцільно розмежувати за двома групами: внутрішні (отримані із системи обліку) та зовнішні (взяті із зовнішніх джерел, в т.ч. статистичних довідників тощо). Кожна з названих груп відіграє свою роль в процесі аналізу, однак комплексно всі джерела уможливають отримання більш точних, якісніших і адекватніших результатів аналізу. Внутрішніми джерелами даних для аналізу є облікова документація, зовнішніми – усі можливі інформаційні ресурси зовнішнього характеру (довідники, інтернет-інформація, дані обліку й звітності інших суб'єктів господарювання, офіційна інформація з сайтів міністерств, відомств, контролюючих і регулюючих органів тощо). Використання даних з вказаних джерел забезпечує отримання результатної інформації, прийнятної для вирішення проблемних питань, пов'язаних з діяльністю суб'єкта господарювання [63, с. 133].

До внутрішніх джерел інформації проведення аналізу адміністративних витрат належать: облікові дані з аналітичних і синтетичних рахунків, котрі відображують витрати різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, грошових), а також первинні документи, відомості, журнали з обліку витрат, звітність (фінансова та статистична) тощо.

Окрім звітності, для потреб аналізу може використовуватися інша інформація, котру можна віднести до внутрішніх облікових і управлінських даних: планові й звітні калькуляції; дані синтетичного (журнали, відомості) і аналітичного обліку адміністративних витрат і т.і. Також для цілей проведення аналізу адміністративних витрат використовуються інші джерела інформації, такі як: аналітичні розрахунки (обчислення), норми та нормативи витрачання ресурсів; дані оперативного обліку (первинні та зведені документи, реєстри відпуску матеріалів, табелі обліку робочого часу та документація про нарахування заробітної плати, нормативи щодо витрат матеріалів, відхилення від

норм); матеріали обстежень, перевірок, спостережень, нарад, технологічна документація, паспортні дані тощо [63, с. 133].

До переліку зовнішніх джерел інформації слід віднести звітність суб'єктів з аналогічними видами діяльності, дані про мережу суб'єктів аналогічного профілю, дослідження стану ринку послуг тощо. Використання такої інформації в комплексі забезпечує отримання за посередництва інструментів аналізу неупереджених даних, які можуть бути ефективно використані для цілей оптимізації витрат і підвищення результативності діяльності підприємств [63, с. 133].

Одним з ключових показників оцінки ефективності формування адміністративних витрат є показник віддачі.

До переваг показника віддачі слід віднести його універсальність, тобто можливість використовувати його як у часі (аналіз динаміки), так і в просторі (порівняння значення показника різних підприємств). До того ж, витрати на 1 грн. продукції тісно зв'язані з рентабельністю діяльності підприємства [74, с. 26].

$$\text{Віддача АВ} = \frac{\text{ЧД}}{\text{АВ}} \quad (1.1)$$

Необхідно відзначити, що зворотний показник до досліджуваного відображає, скільки гривень управлінських витрат на функціонування припадає на одну гривню виручки, що є однією з характеристик структури коштів, виручених від реалізації продукції і послуг підприємства та інших надходжень. Отже, в даному випадку при аналізі можна використовувати застосовувані в статистиці методи аналізу прямих і зворотних величин показників ефективності функціонування підприємства.

У відповідності з даними правилами, вплив віддачі витрат на зміну виручки визначаємо за формулою:

$$\text{Адміністративна витратомісткість} = \frac{\text{АВ}}{\text{ЧД}} \quad (1.2)$$

Коефіцієнт витратомісткості враховує відношення рівнів адміністративних витрат окремих груп сировини і товарів до середніх витрат підприємства та є

відносно сталими показниками: зі зміною середніх витрат підприємства відповідно змінюються й потоварні рівні витрат [74, с. 26].

Наступним показником є коефіцієнт адміністративних витрат, що визначається співвідношенням між розміром адміністративних витрат та собівартістю продукції і використовується, в першу чергу, для планування адміністративних витрат. Показник розраховується за формулою:

$$K_{ав} = \frac{AB}{\text{Собівартість}} \quad (1.3)$$

Одним з найбільш вагомих показників оцінки ефективності формування адміністративних витрат є показник їх рентабельності, який визначається за формулою:

$$P_{ав} = \frac{ЧП}{AB} \times 100\% \quad (1.4)$$

Відповідний показник характеризує, який розмір чистого прибутку генерує кожна гривня понесених адміністративних витрат [74, с. 26].

Важливим елементом методичного інструментарію аналізу адміністративних витрат є функціонально-вартісна діагностика.

Функціонально-вартісна діагностика (ФВД) є ефективним методом підвищення результативності управління підприємством. Області застосування ФВД систем управління: оптимізація адміністративних витрат на виконання функцій управління, організаційних структур управління, методів управління, технології розробки, прийняття і впровадження управлінських рішень. Слід відмітити, що ФВД знаходиться у стадії розробки і не застосовується на підприємствах.

Аналітичний етап ФВД включає: формування всіх можливих функцій системи управління і її елементів, класифікацію функцій, побудову функціональної моделі системи управління, оцінку значимості функцій експертним методом, визначення вартості відповідних функцій, оцінку пов'язаних з здійсненням функцій витрат у порівнянні з відповідними значеннями функцій управління, побудова функціонально-вартісної діаграми функцій управління із застосуванням принципу ієрархічності і системного

підходу. Діаграма містить функції управління, абсолютні і питомі витрати по функціям, визначення протиріч між значимістю функцій і їхньою вартісною оцінкою, формулювання завдань удосконалення системи управління підприємством для наступної ФВД [49, с. 65].

На творчому етапі здійснюються розробка пропозицій по удосконаленню діючої системи управління, діагностика і попередній добір пропозицій для реалізації, систематизація пропозицій по функціям, формування варіантів виконання функцій.

На дослідницькому етапі виконуються наступні роботи: розробка ескізного проекту по відібраним варіантам удосконалення системи управління, експертиза підготовлених рішень, добір найбільш раціональних варіантів рішень, остаточний вибір варіантів удосконалення системи управління, техніко-економічне обґрунтування розроблених варіантів.

На рекомендаційному етапі здійснюються: розгляд представлених варіантів удосконалення системи управління на науково-технічній раді, ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації, узгодження заходів щодо реалізації прийнятих рішень [49, с. 65].

На етапі впровадження здійснюються включення заходів щодо забезпечення впровадження прийнятих пропозицій ФВД у відповідні програми, контроль виконання програм, оцінка ефективності реалізації програм, стимулювання працівників за впровадження методів ФВД.

Економічна ефективність управління виробництвом є багатофакторним комплексним поняттям. При оцінці ефективності управління слід виходити з поставлених системою управління цілей і результатів виробництва. Оцінювати ефективність управління треба не тільки по економічності системи управління, але й по ефективності виробничої системи підприємства [49, с. 66-67].

Тому економічний ефект в результаті проведення функціонально-вартісної діагностики утворюється у сфері управління, в сфері виробництва і в сфері експлуатації продукції. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті

позбавлення від зайвих, не властивих і дубльованих функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат в результаті вибору найбільш економічних способів виконання функцій; передачі ряду розрахунків на ЕОМ і т. ін.

Економічний ефект у сфері виробництва утворюється за рахунок зменшення простоїв у виробництві і невиробничих витрат, зниження понадурочних годин роботи, усунення наднормативних запасів матеріальних ресурсів, підвищення оперативності управління виробництвом, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, збільшення об'єму випуску продукції і т. ін.

Економічний ефект у сфері експлуатації продукції утворюється шляхом зменшення поточних витрат при використанні продукції (питомих витрат на ремонт, витрат палива і т. ін.). Більша частина економічного ефекту утворюється у виробничій сфері [49, с. 69].

Оскільки заходи, вироблені у результаті проведення ФВД управління, стосуються не тільки системи управління, але й виробничої системи підприємства, то й фактори підвищення економічної ефективності діляться на дві групи: невиробничі і виробничі [49, с. 69].

Розрахунок економічного ефекту проводиться з обов'язковим використанням дисконтування різночасних витрат і результатів до розрахункового року. За розрахунковий рік приймається найбільш ранній із всіх розглядуваних варіантів календарний рік, що передував початку випуску нової продукції або використання нової технології, нових методів організації виробництва, праці і управління.

В загальному вигляді економічний ефект від результатів ФВД системи управління підприємством можна розрахувати за наступною формулою:

$$E = P_y - K_y = \sum B_t \cdot a_t - \sum K_t \cdot a_t \quad (1.5)$$

де P_y – оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період, грн.; K_y – оцінка витрат на здійснення заходів за розрахунковий період, грн.; B_t – вартісна оцінка результатів в t -му році розрахункового періоду, грн.; K_t – вартісна оцінка витрат в t -му році розрахункового періоду, грн.; a – коефіцієнт підвищення

різночасних витрат і результатів до розрахункового року, t – рік, витрати і результати якого дисконтуються до розрахункового року [49, с. 70].

В якості початкового року розрахункового періоду приймається рік початку фінансування робіт по здійсненню заходів удосконалення управління, враховуючи проведення наукових досліджень і ФВД. Кінцевий рік розрахункового періоду визначається моментом завершення всього життєвого циклу заходів удосконалення управління, що включає розробку, впровадження, а також використання результатів здійснення заходів.

Функціонально-вартісна діагностика систем управління дає змогу визначити їх ефективність в сферах управління, виробництва і експлуатації. Це дає можливість виявити резерви ефективності менеджменту в сферах управління, виробництва і експлуатації, а також розробити програми реалізації виявлених резервів. В подальших дослідженнях необхідно визначати витрати на виконання основних функцій управління і їх вагу у резервах підвищення ефективності менеджменту в сферах управління, виробництва і експлуатації.

Аналіз витрат є важливим елементом в управлінні, проведення якого дозволяє оцінити тенденції їх змін, визначити структуру та знайти резерви зниження затрат. Саме тому, на досліджуваному підприємстві кожного року здійснюється аналіз адміністративних витрат та фінансового стану підприємства в цілому

Отже, ефективно побудована система показників виступає вагомими елементом раціональної системи управління адміністративними витратами. Від того, наскільки менеджмент підприємства здатен визначити систему необхідних індикаторів, сформував належне інформаційне забезпечення, визначити та використати у процесі управління розраховані показники, істотно залежать результати господарської діяльності підприємства в цілому та ефективність формування його адміністративних витрат зокрема.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування витрат на управління діяльністю підприємства

Будь-яке підприємство функціонує в рамках певного нормативно-правового поля, що формується законодавчою базою країни. Відтак, розуміння основних аспектів нормативно-правового регулювання управління операційною діяльністю передбачає виділення ключових законодавчих актів, що встановлюють правила та регулюють особливості функціонування підприємств України.

Варто відзначити, що специфічних нормативних актів, що врегульовують відносини у сфері формування саме витрат на управління, на сьогодні не існує. Відповідні відносини врегульовуються загальногосподарським законодавством, окремо у складі якого варто відилити НП(С)БО 16 «Витрати».

Основними правовими актами, які регулюють діяльність підприємств, є: Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю, Закони України та інші нормативно-правові акти, що регулюють окремі напрями діяльності підприємства.

Господарський кодекс України регламентує порядок створення, реєстрації, ліквідації і реорганізації підприємств; розкриває загальні принципи управління підприємством і самоврядуванням трудового колективу; розглядає механізм формування і використання майна підприємств; визначає види господарської, економічної і соціальної діяльності підприємств; фіксує права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини з іншими господарюючими суб'єктами та державою [21].

Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації. Окремими видами діяльності підприємство може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії).

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників

податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [50].

Відповідно до ПКУ, витрати, які враховуються для визначення об'єкта оподаткування, визнаються на підставі первинних документів, що підтверджують здійснення платником податку витрат, обов'язковість ведення і зберігання яких передбачено правилами ведення бухгалтерського обліку, та інших документів, встановлених Податковим кодексом [50].

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.

Наступним рівнем нормативно-правового регулювання управління операційною діяльністю підприємства є закони.

ЗУ «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Законом України «Про охорону праці» врегульовано основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого

середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [53].

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» визначає мету, склад і принципи складання фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [41].

Основним нормативним документом, що регулює методику визначення витрат підприємств, є Національне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 16 «Витрати». Це Положення (стандарт) визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності.

НП(С)БО 16 визначає поняття та склад адміністративних витрат. Згідно НП(С)БО 16 «Витрати», до адміністративних витрат відносяться витрати, пов'язані з управлінням та організацією діяльності підприємства, які не включаються до собівартості реалізованої продукції. Ці витрати в обліку списуються на фінансові результати і покриваються валовим прибутком [42].

Згідно із НП(С)БО 16, до складу адміністративних витрат відносяться:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);
- витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання

(операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона) [42];

– винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);

– витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо);

– амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;

– витрати на врегулювання спорів у судових органах;

– податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);

– плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;

– інші витрати загальногосподарського призначення [42].

План рахунків бухгалтерського обліку застосовується підприємствами, організаціями та іншими юридичними особами (крім банків і бюджетних установ) незалежно від форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності, а також виділених на окремий баланс філій, відділень та інших відособлених підрозділів юридичних осіб.

Крім того, процеси формування та оцінки адміністративних витрат регламентують нормативні акти, відображені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативні акти, які регулюють адміністративні витрати

№	Документ	Короткий зміст	Особливості використання
1	2	3	4
1.	Конституція України	Основний закон України про регулювання правові засади підприємства	Загальні положення, що регулюють діяльність підприємства
2.	Закон України «Про оплату праці»	Нормативне визначення зарплати і регулювання її оплати	Облік та контроль за додержанням законодавчих положень з оплати праці

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
3.	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»	Основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Організація бухгалтерського обліку на підприємстві.	Регламентує організацію обліку витрат та відображення результатів обліку у фінансовій звітності
4	Господарський кодекс України	Зміст і форма звіту про фінансові результати, а також загальні вимоги до розкриття його статей	Відповідність господарської діяльності підприємства чинному законодавству
5	Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»	Засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності	Для організації обліку операцій з запасами підприємства
6	Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»	Встановлює призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку для узагальнення методом подвійного запису інформації	Для організації обліку операцій, пов'язаних з витратами підприємства.

Таким чином, можемо дійти висновку, що специфічного законодавства, спрямованого на регулювання відносин у сфері формування саме адміністративних витрат, на сьогодні в Україні не розроблено, тому зазначені відносини регулюються загальногосподарським законодавством.

Важливим компонентом будь-якої системи управління є інформаційне забезпечення, що формує базис для обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

У загальному розумінні інформаційне забезпечення – це система показників і засобів їх опису (класифікатори й коди, економічна документація та відповідним чином організована інформаційна база). З точки зору системного підходу інформаційне забезпечення – це динамічна система даних і способи їх обробки, які дають змогу вивчити реальний стан керованого об'єкта, виділити чинники, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій.

Інформаційне забезпечення управління підприємством, як і будь-які інші економічні явища, має певні особливості, які слід враховувати під час

розроблення цілісної теоретичної концепції інформаційного забезпечення управління. Основними з них є:

1. велика кількість інформаційних даних із зовнішнього та внутрішнього середовища, які значно впливають на результати діяльності підприємств і організацій;
2. під час створення інформаційного забезпечення управління увага повинна бути сконцентрована на урахуванні усіх основних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
3. система інформаційного забезпечення повинна враховувати підтримку менеджменту під час забезпечення самоокупності, гнучкості та певного рівня самостійності підприємства;
4. особливу увагу потрібно звертати на автоматизацію управління логістичним процесом [15, с. 92].

Основне призначення інформаційного забезпечення управління полягає у створенні такої організації і такого механізму подання інформації, які б відповідали будь-яким вимогам користувачів, а також умовам автоматизованих технологій. Призначення інформаційного забезпечення обумовлює і вимоги до нього:

1. надання повної, достовірної, однозначної, релевантної та своєчасної інформації для проведення розрахунків і реалізації процесів для управлінських рішень у функціональних підсистемах з мінімумом витрат на її збирання, зберігання, пошук, обробку і передачу;
2. сформована інформація повинна із заданим рівнем точності відображати параметри функціонування певного об'єкта;
3. інформаційне забезпечення повинно надавати інформацію, достатню для ефективної реалізації всіх функцій об'єкта;
4. необхідними є кодування інформації та створення надійних засобів її передавання та зберігання для забезпечення її захисту від несанкціонованого використання та для спрощення роботи з інформаційними потоками в системі

управління підприємств і організацій [15, с. 93];

5. для підтримання відповідного рівня оперативності надання необхідної інформації повинна бути забезпечена сумісність з інформаційними системами, що взаємодіють із системою інформаційного забезпечення об'єкта;

6. в інформаційній системі мають бути передбачені засоби контролю вхідної і результативної інформації, оформлення даних в інформаційних масивах та контролю цілісності інформаційної бази;

7. форми документів повинні не лише відповідати вимогам корпоративних стандартів підприємства, але й оперативно трансформуватися у прийнятну для сприйняття іншими користувачами форму;

8. інформація має надходити до системи управління підприємством не тільки із заданою періодичністю, але й на запит користувачів, оскільки параметри функціонування певних об'єктів управління змінюються з плином часу;

9. використання керівниками підприємств і організацій певної інформації має сприяти підвищенню ефективності їхньої діяльності [15, с. 93].

Для управління адміністративними витратами необхідно розглянути інформаційне забезпечення, тобто джерела інформації, що використовуються при проведенні аналізу витрат підприємства. У табл. 1.5 наведено інформаційні джерела для управління витратами підприємства.

Таблиця 1.5

Інформаційна база для управління адміністративними витратами
підприємства

Група	Джерела інформації
1	2
Первинні документи	акт приймання, акт про брак, відомість випуску готової продукції, відомість про брак, накладна на здачу готової продукції на склад, прибутково-видаткова накладна, приймально-здавальні документи, рахунок-фактура, свідоцтво про якість товару, сертифікат відповідності державній системі сертифікації, товарно-транспортна накладна, акти-вимоги, акти на списання палива, енергії, акти-вимоги на заміну (внутрішнє переміщення) матеріалів, лімітно-забірні картки, матеріальні звіти, акти виконаних робіт, наряди, таблиці обліку

Продовження табл. 1.5

1	2
	використання робочого часу та розрахунку заробітної плати, довідки бухгалтерії, розрахунки бухгалтерії, накладні, рахунки тощо
Дані рахунків бухгалтерського обліку	91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші операційні витрати», 95 «Фінансові витрати», 96 «Втрати від участі в капіталі»
Облікові реєстри	Журнал 5, 5А
Фінансова звітність	ф. № 1 «Звіт про фінансовий стан», ф. № 2 «Звіт про сукупні доходи», ф. № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»
Статистична звітність	ф. № 1-підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства», ф. № 1-П (термінова) «Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (робіт, послуг)»,
Інші джерела	рапорти про випуск продукції, дані про простої обладнання, журнал техніко-економічних показників роботи цеху, робочі наряди, дані про якість продукції, планові матеріали відповідного відділу, результати попередніх аналітичних досліджень

Джерело: узагальнено на основі [19; 25; 35]

Отже, нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграють важливу роль у процесі формування витрат на управління діяльністю підприємства. Формування управлінських рішень у визначеній сфері передбачає забезпечення відповідного обґрунтування, яке, у свою чергу, потребує розуміння правового поля та відповідної інформації. Специфічного законодавства, спрямованого на регулювання відносин у сфері формування саме адміністративних витрат, на сьогодні в Україні не розроблено, тому зазначені відносини регулюються загальногосподарським законодавством.

Висновки до розділу I

Дослідження теоретичних засад формування витрат на управління діяльністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

Витрати на управління діяльністю підприємства (адміністративні) є важливим елементом витрат діяльності в цілому, тому складають важливий об'єкт менеджменту у діяльності підприємства. Адміністративні витрати – це загальногосподарські витрати періоду, пов'язані із реалізацією функцій менеджменту. Склад адміністративних витрат підприємства визначається

відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати».

Управління адміністративними витратами передбачає виконання всіх дій, які реалізуються під час управління будь-яким об'єктом, тобто розроблення і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз. Реалізація усіх зазначених етапів формує механізм управління адміністративними витратами. Значенням адміністративних витрат у господарській діяльності підприємства обумовлена необхідність побудови належного, раціонального та адекватного ринковим вимогам механізму управління їх формуванням.

Аналіз витрат є важливим елементом в управлінні, проведення якого дозволяє оцінити тенденції їх змін, визначити структуру та знайти резерви зниження затрат. Саме тому, на досліджуваному підприємстві кожного року здійснюється аналіз адміністративних витрат та фінансового стану підприємства в цілому. Ефективно побудована система показників виступає вагомими елементом раціональної системи управління адміністративними витратами. Від того, наскільки менеджмент підприємства здатен визначити систему необхідних індикаторів, сформуванню належного інформаційного забезпечення, визначити та використати у процесі управління розраховані показники, істотно залежать результати господарської діяльності підприємства в цілому та ефективність формування його адміністративних витрат зокрема.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграють важливу роль у процесі формування витрат на управління діяльністю підприємства. Формування управлінських рішень у визначеній сфері передбачає забезпечення відповідного обґрунтування, яке, у свою чергу, потребує розуміння правового поля та відповідної інформації. Специфічного законодавства, спрямованого на регулювання відносин у сфері формування саме адміністративних витрат, на сьогодні в Україні не розроблено, тому зазначені відносини регулюються загальногосподарським законодавством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕПС ЮА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ДЕПС ЮА»

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС ЮА», що знаходиться за адресом: місто Київ, вул. Маричанська, б. 18.

Компанія DEPS заснована в 1991 році та на сьогодні є одним з небагатьох сучасних підприємств, яке бере реальну участь у формуванні асортименту національного телекомунікаційного ринку. Компанія не просто постачає передове обладнання, а просуває на ринку сучасні технологічні рішення світового рівня.

Компанію DEPS було засновано у 1991 р. З перших днів своєї роботи підприємство зарекомендувало себе надійним партнером, який не просто якісно виконує свою роботу, а й впроваджує передові технологічні рішення на ринку. Так, у перший же рік функціонування, компанія розробляє і запускає в серійне виробництво перший в країні супутниковий тюнер.

1992-2000 роки вважаються періодом активного розвитку DEPS. Компанія укладає дистриб'юторські договори зі світовими виробниками телекомунікаційного обладнання – Terra Electronics, Strong, Motorola, CommScope, Triax, MTI, Teleste, Draka, Cabelcon, Tyco.

З 2000 по 2011 рік починається період оптових поставок кабельної продукції ТМ FinMark. У цей час компанія розширює географію інтеграції та дистрибуції телекомунікаційних рішень на території країн СНД (Азербайджан, Грузія, Молдова, Росія, Білорусь). DEPS продовжує динамічно розвиватися, поповнюючи свій портфель вендорів такими світовими брендами, як Arris, Compunigate, Anevia, BridgeTech, Appear TV, RGB Networks, Envivio, Verimatrix, PBI, Utstarcom, Force10 (Dell), Yokogawa, Fujikura, FiberHome.

Паралельно відкриваються представництва компанії в найбільших містах України: Харків (2005), Львів (2007), Одеса (2009) і Донецьк (2011). Однак DEPS не обмежується роботою тільки в Україні, просуваючи передові телекомунікаційні рішення на ринки ближнього і далекого зарубіжжя, в країни СНД, Євросоюзу, а також Близького та далекого Сходу.

У 2012 році DEPS відзначена престижним званням «Підприємство року» як одна з кращих компаній галузі. Водночас компанія DEPS внесена до реєстру Торгово-Промислової палати України, отримавши статус надійного партнера в підприємницькій діяльності. У 2012 році також відкривається філія в столиці Азербайджану – місті Баку.

У 2013-2016 рр. відбулося оновлення свідоцтва Торгово-Промислової палати України про внесення компанії DEPS до реєстру надійних партнерів підприємницької діяльності. DEPS стає дійсним членом Інтернет асоціації України.

У 2017-2020 рр. Створено Навчальний центр DEPS для підготовки високопрофесійних, клієнтоорієнтованих фахівців.

Зростання поставок обладнання та необхідність його зберігання вимагало розширення складських площ до 7000 м².

Відкрито наступні напрямки діяльності: системи безпеки; Інтернет речей (internet of things, IoT); IP-телефонія.

210 тис. нових підключень з 300 тис. по Україні виконується з використанням рішень DEPS.

Портфель рішень поповнився такими брендами:

- Мережеве провідне й бездротове обладнання: Mikrotik, TP-Link, DCN, Mercusys, Netis, Ubiquiti, D-Link, Mimosa.
- Системи безпеки та контроль доступу: Ajax, ZKTeco, Hikvision, Dahua.
- Вимірювальне обладнання: VEEH, TREND Networks.
- Обладнання IoT: ThingsBoard, TEKTELIC, Four-Faith, Netvox, Kerlink
- Обладнання VoIP: 3CX, Fanvil, Grandstream, Gigaset Pro, Jabra, Snom.

Три роки поспіль компанія DEPS отримує нагороду «Telecom Awards» в номінації «Кращий постачальник телекомунікаційного обладнання і рішень».

Початок будівництва системи промислового Інтернету речей на основі технології LoRaWAN для ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки».

За даними ЄДР основним видом діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» є 46.52 «Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього». Крім того, перелік видів економічної діяльності підприємства включає наступні види:

46.43 - Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля

47.78 - Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування

33.13 - Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування

62.02 - Консультування з питань інформатизації

62.09 - Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

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

72.19 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

74.90 - Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

85.32 - Професійно-технічна освіта

85.59 - Інші види освіти, н.в.і.у.

85.60 - Допоміжна діяльність у сфері освіти

42.22 - Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

61.20 - Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку.

Основні організаційні відомості про ТОВ «ДЕПС ЮА» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «ДЕПС ЮА»

Критерій	Характеристика критерію
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС ЮА»
Територія	місто Київ, вул. Маричанська, б. 18.
Зареєстрований капітал	65600,0 тис. грн.
Засновник	ТОВ «ДЕПС Інвест»
Код ЄДРПОУ	41823453
Форма власності	Приватна власність
Керівник	Шарова Наталія Юріївна
Основний вид діяльності	46.52 «Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього»
Ключові партнери	3CX, Ajax, Anevia, Asus, BAS-IP, DCG, DATIX, DTech, Engel, Ergo та ін.
Інформаційне обслуговування	Державна служба статистики України Головне управління ДПС у м. Києві ДПІ у Голосіївському районі

Основними напрямками діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» є:

1. Дистрибуція - широкий асортимент товарів: понад 6000 найменувань продукції.
2. Системна інтеграція - комплексні рішення по створенню, розвитку і супроводу ефективної IT-інфраструктури компанії будь-якої складності.
3. Сервісний центр - гарантійне і післягарантійне обслуговування, а також ремонт обладнання.
4. Навчальний центр - курси підвищення кваліфікації в галузі телекомунікацій та інформаційних систем.

ТОВ «ДЕПС ЮА» реалізує наступні види товарів: кабельно-провідникова продукція, автоматичні зварювальні апарати, рефлектометри, системи безпеки, телекомунікаційне обладнання, обладнання для кабельного ТБ, бездротове IT обладнання, телевізійні головні станції, обладнання для телефонії та відеозв'язку.

Варто відзначити, що ТОВ «ДЕПС ЮА» при формуванні асортименту продукції співпрацює з багатьма відомими брендами. Так, компанія є офіційним

дистриб'ютором таких брендів, як BDCOM, Agizer, CSV, DTech, Dibsys, Dune HD, Engel, Extreme Networks, Ewimar, Fujikura, Gazer, GT, IP COM, Jonard, Kandao, Knipex, KingType, Kerlink, Mercosys, Mimosa, MikroTik, Netis Systems, PPI, Ripley, Raisecom, Siemon, Sicame, ThingsBoard, TELEMANN, TP-Link та багатьох інших. Розгалужена мережа ділових контактів надає ТОВ «ДЕПС ЮА» широкі можливості до формування асортименту та для забезпечення ефективно діяльності у сфері дистрибуції.

Компанія DEPS приділяє особливу увагу роботі з корпоративними клієнтами, пропонуючи повний комплекс послуг з ремонту та обслуговування телеком-обладнання. Висококваліфікований сервісний центр компанії DEPS надає своїм клієнтам і партнерам фірмове обслуговування і повний спектр послуг з ремонту і технічного супроводу обладнання.

ТОВ «ДЕПС ЮА» також активно бере участь у тендерних пропозиціях. Зокрема, за даними порталу Prozorro [29] досліджуване підприємство стало переможцем по наступним тендерним закупівлям:

1. Послуги з навчання за темою: «Побудова та технічна експлуатація волоконно-оптичних ліній зв'язку (ВОЛЗ)» (2022 р.)
2. Послуги з ремонту і технічного обслуговування аудіовізуального та оптичного обладнання (2022 р.)
3. Інструменти для паяння м'яким і твердим припоєм та для зварювання, машини та устаткування для поверхневої термообробки і гарячого напилювання (2018 р.)
4. Автоматичний зварювальний апарат Fujikura FSM-80S у комплектації «Kit-A Plus» (2017 р.).

Запорукою успіху будь-якого підприємства є колектив. Основа DEPS - це команда професіоналів, які володіють великими теоретичними та практичними знаннями та успішно працюють в телекомунікаційній сфері. Фахівці компанії займаються постійним моніторингом ситуації на ринку, що дозволяє пропонувати нашим клієнтам тільки сучасні технологічні рішення і розвивати перспективні напрямки бізнесу. Успішне функціонування DEPS протягом

багатьох років стало можливим тільки завдяки згуртованому колективу співробітників та їхній ефективній роботі. Основним принципом діяльності компанії є клієнтоорієнтованість. Це означає, що фахівці DEPS максимально враховують потреби клієнтів і партнерів, починаючи з їхнього першого звернення, закінчуючи гарантійним і післягарантійним обслуговуванням.

DEPS постійно інвестує в підвищення кваліфікації своїх співробітників, дозволяючи їм рухатися вгору по кар'єрних сходах, покращувати свої знання та навички, розвиватися разом з компанією. Ми заохочуємо атмосферу довіри і відкритості всередині підприємства, адже саме наші співробітники формують культуру компанії, представляють її на вітчизняному та міжнародному ринках. Це сприяє встановленню міцних взаємин і ефективній взаємодії як всередині підприємства, так і в роботі з клієнтами.

Динаміку основних показників результатів діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» наведено на рис. 2.1.

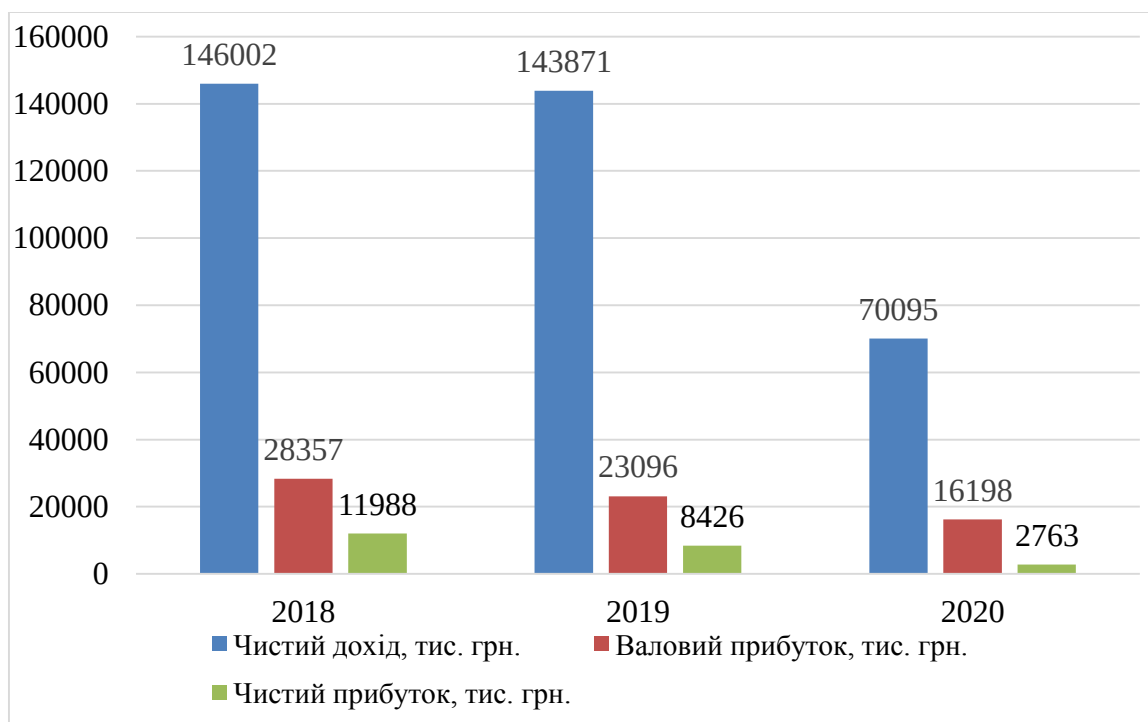


Рис. 2.1. Динаміка основних показників результатів діяльності
ТОВ «ДЕПС ЮА»

Відповідно до даних рис. 2.1 відмітимо негативні тенденції, що спостерігаються у діяльності досліджуваного підприємства. Так, чистий дохід

знизився у 2020 р. майже вдвічі порівняно з 2018 р. та становив 70095 тис. грн. Така ситуація пов'язана із наслідками впливу коронавірусної кризи, що охопила майже всі галузі економіки України. Відповідно, знизилися також показники валового та чистого прибутку. Отже, в цілому можемо спостерігати негативні тенденції у діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА».

Таким чином, узагальнюючи вищезазначене, можемо дійти висновку, що ТОВ «ДЕПС ЮА» є потужним підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері оптової торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього. Підприємство знаходиться у м. Києві, проте сформувало розгалужену мережу бізнес-партнерів по усьому світу, що надало можливість забезпечити широкий асортимент товарів для споживачів. Високий рівень якості товарів, а також потужний кадровий потенціал дають можливість ТОВ «ДЕПС ЮА» забезпечувати ефективну взаємодію зі споживачами. Водночас, у діяльності підприємства спостерігаються певні негативні тенденції, що обумовлює доцільність проведення більш ґрунтовного аналізу фінансового стану.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «ДЕПС ЮА» має тривалий досвід функціонування на ринку, водночас, у діяльності підприємства наявні певні негативні тенденції. Вважаємо за доцільне проаналізувати більш ґрунтовно показники фінансово-економічного стану підприємства. Дослідження будемо проводити за наступними напрямками:

- основні економічні показники діяльності підприємства;
- аналіз майна та джерел його формування;
- механізм формування фінансових результатів;
- показники фінансового стану.

Інформаційна база для проведення відповідних досліджень – фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Отже, проведемо аналіз основних економічних показників ТОВ «ДЕПС

ЮА» за період з 2018 по 2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	146002	143871	70095	-75907	-52,0
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	117645	120775	53897	-63748	-54,2
3	Валовий прибуток, тис. грн.	28357	23096	16198	-12159	-42,9
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	11988	8426	2763	-9225	-77,0
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1582,5	1012,5	1031	-551,5	-34,8
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	214448	138511,5	69996	-144452,0	-67,4
7	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	60	36	36	-24,0	-40,0
8	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	2433,4	3996,4	1947,1	-486,3	-20,0
9	Фондовіддача	92,3	142,1	68,0	-24,3	-26,3
10	Фондоозброєність, тис. грн.	26,4	28,1	28,6	2,3	8,6
11	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	0,7	1,0	1,0	0,3	47,1
12	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	528,8	346,6	359,5	-169,3	-32,0
13	Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн.	5,78	10,58	13,81	8,0	у 2,4 р.б.

Відповідно до даних табл. 2.2 відмітимо вагоме погіршення показників фінансово-економічної діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 75907 тис. грн. або на 52 %, що свідчить про недостатній рівень конкурентоспроможності підприємства. Така ситуація пов'язана із наслідками впливу коронавірусної кризи, що охопила майже всі галузі економіки України. Водночас, собівартість продукції скоротилася на 63748 тис. грн. або на 54,2 %, тобто зменшується темпами, швидшими за темпи скорочення чистого доходу. Це свідчить про зростання ефективності управління витратами собівартості. Відповідну

тенденцію підтверджує динаміка валового прибутку, який знизився на 42,9 %. Водночас, негативні тенденції спостерігаються у сфері формування всіх інших витрат, що позначилося на формуванні чистого прибутку. Так, відповідний показник знизився на 9225 тис. грн. або на 77 %.

Негативні тенденції спостерігаються і у сфері ресурсного забезпечення. Так, середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 551,5 тис. грн. або на 34,8 %, оборотних активів – на 144452 тис. грн. або на 67,4 %, середньооблікова чисельність працівників – на 24 особи або на 40 %. Це свідчить про звужений тип відтворення діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» та скорочення його ресурсного потенціалу.

Показники ефективності використання ресурсів також здебільшого характеризуються негативними тенденціями, що обумовлено зниженням чистого доходу підприємства. Зокрема, продуктивність праці знизилася на 486,3 тис. грн. / ос. або на 20%, фондовіддача – на 24,3 п. або на 26,3 %. Водночас, коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо зріс – на 0,3 п. або на 47,1 %, що спричинене скороченням вартості оборотних активів темпами, швидшими за темпи скорочення чистого доходу. Відповідно, тривалість 1 обороту знизилася на 169,3 дня або на 32 %. Позитивний тренд до зростання демонструє середньомісячна оплата праці 1 працівника, яка зросла до 13,81 тис. грн. або у 2,4 р.

Таким чином, маємо відзначити негативні тенденції у діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА».

Наступним кроком аналізу дослідимо показники майна та джерел його формування (табл. 2.3).

Відповідно до даних табл. 2.3 відмітимо зменшення загальної вартості активів ТОВ «ДЕПС ЮА» на 136973 тис. грн. або на 70,90 %. Варто відмітити, що таке вагоме зростання відбулося у результаті розподілу накопиченого прибутку, а також суттєвого зменшення обсягів дебіторської заборгованості. Зокрема, основні засоби ТОВ «ДЕПС ЮА» зросли на 37 тис. грн. або на 4,08 %. Таке зростання призвело до збільшення питомої ваги основних засобів у загальній структурі майна на 1,21 п.с.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «ДЕПС ЮА» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	922	0,48	1326	1,54	980	1,74	58	6,29	1,27
в т.ч. основні засоби	907	0,47	1118	1,30	944	1,68	37	4,08	1,21
2. Оборотні активи	192259	99,52	84764	98,46	55228	98,26	-137031	-71,27	-1,27
в т.ч. запаси	7182	3,72	4324	5,02	4358	7,75	-2824	-39,32	4,04
дебіторська заборгованість	182883	94,67	73392	85,25	35308	62,82	-147575	-80,69	-31,85
грошові кошти	2185	1,13	7024	8,16	11326	20,15	9141	в 5,2 р.	19,02
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	126233	65,34	84659	98,34	16022	28,50	-110211	-87,31	-36,84
в т.ч. зареєстр. капітал	66	0,03	66	0,08	66	0,12	0	0,00	0,08
нерозподілений прибуток	126167	65,31	84593	98,26	15956	28,39	-110211	-87,35	-36,92
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	33963	17,58	3	0,00	67	0,12	-33896	-99,80	-17,46
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	32985	17,07	1428	1,66	40119	71,38	7134	21,63	54,30
БАЛАНС:	193181	100,00	86090	100,00	56208	100,00	-136973	-70,90	0,00

Оборотні активи ТОВ «ДЕПС ЮА» займають найбільшу питому вагу у структурі активів підприємства, що пояснюється тим, що основний вид діяльності досліджуваного підприємства – торгівля. Оборотні активи підприємства знизилися на 137031 тис. грн. або на 71,27 %, що призвело до скорочення їх питомої ваги на 1,27 п.с. Проте у 2020 р. 98,26 % загальної вартості майна припадає саме на оборотні активи. Найбільше скорочення вартості оборотних активів відбулося за рахунок дебіторської заборгованості, яка зменшилася на 147575 тис. грн. або на 80,69 %. Водночас, частка дебіторської заборгованості скоротилася на 31,85 п.с. Позитивним є зростання обсягу грошових коштів – на 9141 тис. грн. або в 5,2 р. Таке зростання призвело до збільшення частки грошових коштів на 19,02 п.с.

ТОВ «ДЕПС ЮА» значною мірою фінансується за рахунок залученого капіталу, який складає у структурі джерел формування майна 71,5 % (у 2020 р.). Власний капітал підприємства зменшився за рахунок розподілу нерозподіленого прибутку. Так, нерозподілений прибуток знизився на 110211 тис. грн. або на 87,35 %, тим самим його частка у структурі джерел фінансування скоротилася на 36,92 п.с. Довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися на 33896 тис. грн. або на 99,8 %, що призвело до зниження їх питомої ваги на 17,46 п.с. Натомість поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 7134 тис. грн. або на 21,63 %. Тим самим частка поточних зобов'язань зросла на 54,3 п.с. Тобто у 2020 р. підприємство фінансувалося переважно за рахунок поточних зобов'язань, що свідчить про низький рівень його фінансової стійкості.

Формування доходів та витрат діяльності суб'єкта господарювання є важливим елементом дослідження ефективності його функціонування. Отже, наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити механізм формування фінансових результатів ТОВ «ДЕПС ЮА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	146002	143871	70095	-75907	-51,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	117645	120775	53897	-63748	-54,19
Валовий: прибуток (збиток)	28357	23096	16198	-12159	-42,88
Інші операційні доходи	3913	2170	836	-3077	-78,64
Адміністративні витрати	8999	4987	5571	-3428	-38,09
Витрати на збут	5958	7323	8411	2453	41,17
Інші операційні витрати	2245	1626	-44	-2289	-101,96
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	15068	11330	3096	-11972	-79,45
Інші фінансові доходи	674	177	448	-226	-33,53
Фінансові витрати	1106	1231	0	-1106	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	14636	10726	3544	-11092	-75,79
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	11988	8426	2763	-9225	-76,95

Відповідно до даних табл. 2.4 відмітимо вагоме погіршення показників фінансово-економічної діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 75907 тис. грн. або на 51,99 %, що свідчить про недостатній рівень конкурентоспроможності підприємства. Така ситуація пов'язана із наслідками впливу коронавірусної кризи, що охопила майже всі галузі економіки України. Водночас, собівартість продукції скоротилася на 63748 тис. грн. або на 54,19 %, тобто зменшується темпами, швидшими за темпи скорочення чистого доходу. Це свідчить про зростання ефективності управління витратами собівартості. Відповідну тенденцію підтверджує динаміка валового прибутку, який знизився на 42,88 % (темпами, нижчими за темпи скорочення чистого доходу).

В цілому, зменшення обсягів діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» позначилося на усіх елементах доходів та витрат. Так, інші операційні доходи скоротилися на 3077 тис. грн. або на 78,64 %, адміністративні витрати – на 3428 тис. грн. або на 38,09 %, інші операційні витрати – на 2289 тис. грн. або на 101,96 %. Водночас, відзначилося зростання витрат на збут – на 2453 тис. грн. або на 41,17 %, що пов'язано із активізацією маркетингових зусиль підприємства для подолання кризових явищ. Зазначені тенденції вплинули на формування фінансового результату від операційної діяльності, який скоротився на 11972 тис. грн. або на 79,45 % та становив 3096 тис. грн. у 2020 р.

Погашення довгострокових зобов'язань призвело до зниження фінансових витрат на 1106 тис. грн. або на 100 %. Така ситуація призвела до скорочення фінансового результату до оподаткування темпами, нижчими за темпи скорочення операційного прибутку. Так, фінансовий результат до оподаткування знизився на 11092 тис. грн. або на 75,79 %. Чистий прибуток знизився на 9225 тис. грн. або на 76,95 %.

Отже, в цілому маємо відзначити негативні тенденції у сфері формування показників прибутковості діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА».

Останнім кроком аналізу стану досліджуваного підприємства проведемо експрес-аналіз його фінансового стану (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
		2018	2019	2020	
1	Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	5,8	59,4	1,4	-4,45
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,6	56,3	1,2	-4,45
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	4,9	0,3	0,22
4	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	99,5	98,5	98,3	-1,27
5	Коефіцієнт автономії	0,65	0,98	0,29	-0,37
6	Маневреність робочого капіталу	0,0	0,1	0,1	0,04
7	Коефіцієнт фінансової залежності	1,53	1,02	3,51	1,98
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,5	1,0	3,4	1,92
9	Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	3,83	59,29	0,40	-3,43
10	Фінансовий левередж	0,53	0,02	2,51	1,98
11	Валова рентабельність, %	24,1	19,1	30,1	5,9
12	Рентабельність операційної діяльності, %	87,6	81,3	22,2	-65,4
13	Рентабельність господарської діяльності, %	8,8	6,2	4,1	-4,7

Відповідно до даних табл. 2.5 відмітимо суттєві негативні тенденції у формуванні показників фінансового стану підприємства. Так, коефіцієнт покриття зменшився у 2020 р. на 4,45 п. порівняно з 2018 р., що обумовлено зниженням вартості оборотних активів при одночасному зростанні обсягу поточних зобов'язань. Враховуючи той факт, що найбільша питома вага оборотних активів представлена дебіторською заборгованістю та частково (у 2020 р.) грошовими коштами, відповідною тенденцією до зниження на 4,45 п. характеризується і коефіцієнт швидкої ліквідності. Натомість зростання обсягу грошових коштів призвело до збільшення коефіцієнт абсолютної ліквідності на 0,22 п. Позитивним є те, що, не зважаючи на негативну динаміку двох показників, усі показники станом на 2020 р. відповідають нормативним значенням, що свідчить про достатній рівень ліквідності ТОВ «ДЕПС ЮА».

Частка оборотних активів у загальній сумі активів протягом усього періоду є високою – від 99,5 % у 2018 р. до 98,3 % у 2020 р.

Коефіцієнт автономії суттєво знизився – на 0,37 п. та становив 0,29 п. у 2020 р. Тобто у 2020 р. лише 29 % вартості майна ТОВ «ДЕПС ЮА» сформовано за рахунок власних коштів, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості. Зворотній коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 1,98 п. та становив 3,51 п. у 2020 р. Обидва показники не відповідають нормативним значенням. Зменшення розміру власного капіталу та зростання поточних зобов'язань призвели до зростання показника фінансового левериджу на 1,98 п. Значення 2,51 п. у 2020 р. свідчить про те, що на кожну гривню власного капіталу припадає 2,51 грн. залученого.

Підвищення ефективності формування витрат собівартості, яке ми відмічали за даними попереднього аналізу, призвело до позитивної динаміки показника валової рентабельності, який зріс на 5,9 п. Водночас, негативні тенденції у формуванні фінансових результатів позначилися на зниженні інших показників рентабельності. Так, рентабельність операційної діяльності знизилася на 65,4 п., рентабельність господарської діяльності знизилася на 4,7 п.

Отже, узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічного стану, можемо дійти висновку, що в цілому ТОВ «ДЕПС ЮА» характеризується вагомими негативними тенденціями, що позначилися на негативній динаміці формування доходів та прибутку підприємства. Спостерігається звужений тип відтворення, що супроводжується вагомим зниження чистого доходу (на 51,99 %), зниженням вартості майна на 136973 тис. грн. або на 70,9 %. Така ситуація обумовлена вагомим впливом коронавірусної кризи на діяльність ТОВ «ДЕПС ЮА». Спостерігається також суттєве зниження результатів діяльності підприємства. Зокрема, чистий прибуток зменшився на 9225 тис. грн. або на 76,95 %. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності, проте низьким рівнем фінансової стійкості та негативною динамікою показників рентабельності (крім валової рентабельності).

2.3. Оцінка ефективності формування витрат на управління ТОВ «ДЕПС ЮА»

Механізм формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» реалізується через організацію оперативного контролю за витратами на основі нормативного їх використання. Адміністративні витрати займають дедалі вагомніше місце у структурі витрат підприємства.

Суб'єктами управління є директор та головний бухгалтер ТОВ «ДЕПС ЮА», об'єктами – центри формування адміністративних витрат на підприємстві. Можна виділити наступні основні принципи управління адміністративними витратами, що застосовуються на ТОВ «ДЕПС ЮА»:

1. Принцип відтворення системи життєзабезпечення.
2. Принцип соціальної орієнтації.
3. Принцип правової регламентації управління. Економіко-правове регулювання процесів управління адміністративними витратами підприємства з дотриманням нормативних актів, які регламентують законність управління.
4. Принцип наукової обґрунтованості системи управління припускає врахування економічних законів і законів мислення при формуванні системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління.
5. Системний підхід до управління. Цей підхід припускає розгляд підприємства як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), що органічно пов'язана із зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, а при постановці цілей – всебічно зважувати всі фактори та спрямовувати механізми управління на досягнення цілей.
6. Принцип орієнтації підприємства на інноваційний шлях розвитку.
7. Принцип збереження і розвитку конкурентних переваг.
8. Принцип єдності теорії і практики управління.

9. Принцип співставності варіантів управлінських рішень при їхньому виборі.

Оцінка адміністративних витрат проводиться з метою визначення обґрунтованості понесених витрат та визначення впливу окремих факторів на їх величину. Результати оцінки дають змогу виявити резерви зниження витрат підприємства та причини перевитрат, а також визначити базу для планування витрат.

Враховуючи управлінський аспект оцінки адміністративних витрат, її проводять, як правило, у такій послідовності:

- план/факт аналіз;
- аналіз динаміки витрат;
- аналіз структури витрат;
- аналіз основних показників формування витрат.

В цілому, оцінка витрат передбачає порівняння фактичних і прогнозованих показників у звітному періоді, фактичних – за ряд звітних періодів, визначення факторів, що впливають на рівень показника та міри їх впливу.

Отже, першочергово з метою співставлення планових та фактичних показників маємо визначити склад формування адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА». Отже, основними видами адміністративних витрат, що несе ТОВ «ДЕПС ЮА» є наступні:

- заробітна плата адміністративного персоналу;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація основних засобів адміністративного призначення;
- витрати на зв'язок;
- витрати на відрядження;
- оплата послуг юриста;
- плата за розрахунково-касове обслуговування банку.

Наразі на підприємстві для планування витрат використовується метод екстраполяції, що базується на припущенні про незмінність тенденцій розвитку

певного явища або процесу у часі. Проведемо дослідження структури та динаміки адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» (табл. 2.6).

Талбиця 2.6

Структура та динаміка витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА»

Статті	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	П.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на утримання адмін. споруд	722,62	8,03	406,44	8,15	445,68	8,00	-276,94	-0,03
Заробітна плата адмін. персоналу	2532,32	28,14	1454,71	29,17	1683,0	30,21	-849,32	2,07
Амортизація основних засобів адмін. призначення	641,63	7,13	356,57	7,15	414,48	7,44	-227,15	0,31
Витрати на зв'язок	469,75	5,22	254,34	5,10	277,44	4,98	-192,31	-0,24
Витрати на відрядження	819,81	9,11	359,06	7,20	389,97	7,00	-429,84	-2,11
Утримання служб. транспорт	649,73	7,22	321,66	6,45	346,52	6,22	-303,21	-1,00
Оплата послуг юриста	310,47	3,45	204,47	4,10	233,98	4,20	-76,48	0,75
Відрахування на соц. заходи	557,04	6,19	320,17	6,42	370,47	6,65	-186,57	0,46
Обслуговування інформаційних систем управління	100,79	1,12	114,70	2,30	128,13	2,30	27,34	1,18
Плата за розрахункове касове обслуговування банку	197,98	2,20	149,61	3,00	167,13	3,00	-30,85	0,80
Інші статті адміністративних витрат	1996,88	22,19	1045,28	20,96	1114,2	20,00	-882,68	-2,19
Разом	8999,00	100,0	4987,00	100,0	5571,0	100,0	-3428,0	0,00

Відповідно до даних табл. 2.6 маємо відмітити зниження адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» на 3428 тис. грн., що обумовлено скороченням обсягів діяльності в цілому. Найсуттєвішого зменшення зазнали такі статті витрат, як заробітна плат адміністративного персоналу (зменшення на 849,32 тис. грн.), витрати на відрядження (429,84 тис. грн.), утримання службового транспорту (на 303,21 тис. грн.), інші статті адміністративних витрат (на 882,68 тис. грн.). В

цілому. Спостерігається зниження майже по усім статтям адміністративних витрат, крім плати за послуги обслуговування інформаційних систем управління. Структура адміністративних витрат залишається майже незмінною протягом досліджуваного періоду.

З метою вивчення адекватності формування планових показників проведемо план/факт аналіз витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз виконання планових показників формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА», тис. грн.

Стаття витрат	2018 рік		Відхил факт /план %	2020 рік		Відхил · факт/п лан %
	план	факт		план	факт	
Витрати на утримання адмін. споруд	710,28	722,62	1,74	521,3	445,68	-14,51
Заробітна плата адмін. персоналу	2510,32	2532,32	0,88	1952,12	1683	-13,79
Амортизація основних засобів адмін. призначення	641,5	641,63	0,02	510,1	414,48	-18,75
Витрати на зв'язок	455	469,75	3,24	325,12	277,44	-14,67
Витрати на відрядження	800,77	819,81	2,38	522,45	389,97	-25,36
Утримання служб. транспорт	658,25	649,73	-1,29	389,5	346,52	-11,03
Оплата послуг юриста	325	310,47	-4,47	254,5	233,98	-8,06
Відрахування на соц. заходи	552,27	557,04	0,86	429,47	370,47	-13,74
Обслуговування інформаційних систем управління	105,5	100,79	-4,46	130,2	128,13	-1,59
Плата за розрахункове – касове обслуговування банку	201,3	197,98	-1,65	168,2	167,13	-0,64
Інші статті адміністративних витрат	1985,21	1996,88	0,59	1320,5	1114,2	-15,62
Разом	8945,4	8999	0,60	6523,46	5571	-14,60

Відповідно до даних табл. 2.7 відмітимо, що в цілому система планування адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» у 2018 р. характеризувалася високим ступенем достовірності. Це підтверджується тим фактом, що найбільша розбіжність у фактичних показниках з плановими за відповідний період становила 4,47 % (оплата послуг юриста), що пояснюється тим фактом, що

підприємство менше зверталося за професійними консультаціями у зв'язку з меншою кількістю спірних питань та юридичних позовів.

Водночас, у 2020 р. спостерігаємо суттєве відхилення фактичних показників від планових, що відбулося внаслідок неочікуваного скорочення діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в тому числі внаслідок коронавірусної кризи. Враховуючи той факт, що пандемія та карантинні обмеження, що стали її наслідком, були неочікуваними з позиції планування, суттєві відхилення фактичних показників від планових спостерігаються майже по усім статтям адміністративних витрат. Водночас, таку ситуацію не можна однозначно трактувати як негативну, оскільки подібні кризові явища досить складно передбачити та спрогнозувати їх наслідки. Отже, в цілому вважаємо за можливе констатувати достатній рівень організації планування адміністративних витрат підприємства. Таким чином, функція планування адміністративних витрат на підприємстві виконується у відповідності до вимог управління та забезпечує необхідною інформацією систему управлінського обліку. Крім того, належним чином побудована система планування витрат дає змогу прогнозувати фінансовий результат від діяльності підприємства.

Наступним етапом після проведеної оцінки адміністративних витрат по структурі, дослідимо місце адміністративних витрат у загальній вартості операційних витрат (табл. 2.8).

Відповідно до наведених у табл. 2.8 даних бачимо, що загальний обсяг операційних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» у 2020 р. знизився порівняно з 2018 р. на 67012 тис. грн, що обумовлено скороченням обсягів діяльності досліджуваного підприємства. Найбільша питома вага у загальній структурі витрат припадає на собівартість реалізованої продукції, що цілком зрозуміло з огляду на основний вид діяльності підприємства. Водночас, на третьому місці за питомою вагою у структурі операційних витрат знаходяться адміністративні витрати, частка яких зросла у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 1,54 п.с. Витрати на збут посідають друге місце із часткою у 12,4 % у 2020 р.

Таблиця 2.8

Місце адміністративних витрат у витратах операційної діяльності

ТОВ «ДЕПС ЮА»

Стаття витрат	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	п.с.
1. Собівартість реаліз. прод.	117645	87,24	120775	89,65	53897	79,45	-63748	-7,79
2.Адміністративні витрати	8999	6,67	4987	3,70	5571	8,21	-3428	1,54
3. Витрати на збут	5958	4,42	7323	5,44	8411	12,40	2453	7,98
4. Інші операційні витрати	2245	1,66	1626	1,21	-44	-0,06	-2289	-1,73
Разом операційні витрати	134847	100,0	134711	100,0	67835	100,0	-67012	0,00

Для забезпечення більшої наочності представимо структуру операційних витрат у 2020 р. на рис. 2.2.

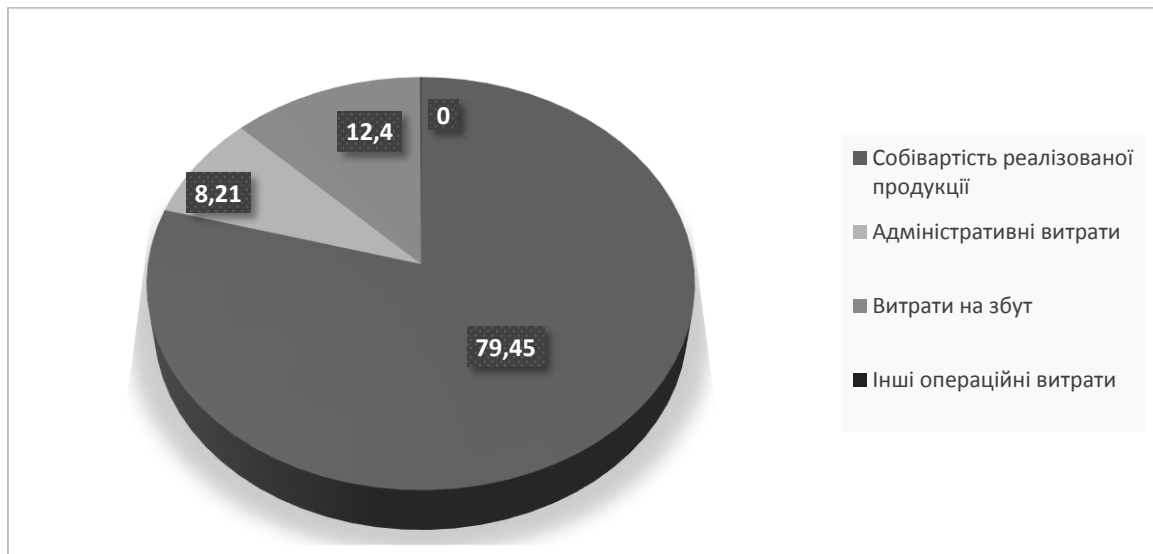


Рис. 2.2. Структура операційних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» у 2020 р., %

Відповідно до даних рис. 2.2 бачимо, що найбільша питома вага у структурі операційних витрат припадає на собівартість реалізованої продукції, найменша – на інші операційні витрати.

Враховуючи той факт, що найбільшу питому вагу у структурі адміністративних витрат займають витрати на оплату праці, наступним кроком нам представляється доцільним дослідити структуру персоналу ТОВ «ДЕПС

ЮА» з метою визначення участі керівників у господарському процесі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка та структура персоналу підприємства за категоріями

Категорії персоналу	Роки						Відхилення 2020/2018		
	2018		2019		2020		+/-	%	п.с.
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %			
керівники	21	35,0	13	36,1	13	36,1	-8	-38,10	1,1
спеціалісти	15	25,0	7	19,4	7	19,4	-8	-53,33	-5,6
службовці	5	8,3	4	11,1	4	11,1	-1	-20,00	2,8
робітники	19	31,7	12	33,3	12	33,3	-7	-36,84	1,7
Усього	60	100,0	36	100,0	36	100,0	-24	-40,00	0,0

Чисельність працівників за 2018-2020 рр. зменшилась на 24 особи, або на 40%. Зменшенню піддалися керівники (8 осіб), спеціалісти (8 осіб) та робітники (7 осіб). Найбільшу частку в структурі персоналу підприємства займають керівники, що підтверджує завищення норми керованості на підприємстві. Найменшу частку займають службовці, їх лише 4 особи.

Останнім кроком оцінки адміністративних витрат на підприємстві дослідимо показники ефективності їх формування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ефективності формування адміністративних витрат

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+, -	%
1. Віддача адміністративних витрат	16,22	28,85	12,58	-3,64	-22,44
2.Адміністративна витрато місткість	0,06	0,03	0,08	0,02	33,33
3.Рентабельність адміністративних витрат за операційним прибутком %.	167,44	227,19	55,57	-111,87	x
4.Окупність адміністративних витрат за операційним прибутком	0,60	0,44	1,80	1,20	В 3 р.
5.Рентабельність адміністративних витрат за чистим прибутком %.	133,21	168,96	49,60	-83,61	x
6.Окупність адміністративних витрат за чистим прибутком	0,75	0,59	2,02	1,27	168,57

Відповідно до даних табл. 2.10 спостерігаємо негативну тенденцію до зниження ефективності формування адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА». Зокрема, показник віддачі адміністративних витрат, що характеризує обсяг доходу, який припадає на 1 грн. адміністративних витрат, у 2020 р. зменшився на 3,64 п. або на 22,44 % порівняно з 2018 р. Тобто чистий дохід підприємства знижується суттєво вищими темпами, ніж відбувається скорочення адміністративних витрат. Зворотній до нього показник адміністративної витратомісткості зріс на 0,02 п. або на 28,93 %, що засвідчує негативну тенденцію щодо зростання адміністративного навантаження на чистий дохід підприємства.

Рентабельність адміністративних витрат за операційним прибутком визначає обсяг операційного прибутку, що припадає на кожную гривню адміністративних витрат. Так, у 2018 р. кожна гривня адміністративних витрат формувала 1,67 грн. операційного прибутку, проте вже у 2020 р. даний показник складає лише 55 коп. операційного прибутку в розрахунку на 1 гривню операційних витрат (зниження на 111,87 п.). Зворотній показник окупності визначає, який обсяг адміністративних витрат припадає на 1 грн. операційного прибутку. Даний показник зріс на 1,2 п. або в 3 р. Рентабельність адміністративних витрат за чистим прибутком також знизилася на 83,61 п. та становила 49,6 % у 2020 р. Тобто на кожную гривню адміністративних витрат припадало 49,6 коп. чистого прибутку. Показник окупності, навпаки зріс, тобто для формування 1 гривні чистого прибутку у 2020 р. потрібно було здійснити на 1,27 грн. адміністративних витрат більше.

Узагальнюючи результати аналізу, можемо дійти висновку, що формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» реалізується через організацію оперативного контролю за витратами на основі нормативного їх використання. Суб'єктами управління є директор та головний бухгалтер ТОВ «ДЕПС ЮА», об'єктами – центри формування адміністративних витрат на підприємстві. В цілому, адміністративні витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» характеризуються тенденцією до зниження (на 3428 тис. грн.), проте зниження

показників доходності та прибутковості підприємства відбувається швидшими темпами, що обумовлює зниження ефективності формування адміністративних витрат. У структурі витрат на управління діяльністю підприємства найбільша питома вага припадає на заробітну плату адміністративного персоналу (30,21 % у 2020 р.). Система планування адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому відзначається ефективністю, проте у 2020 р. спостерігаються суттєві відхилення фактичних значень витрат від планових, що обумовлено форс-мажорним та непередбачуваним характером чинників зовнішнього середовища (пандемія COVID-19 та її наслідки). Показники ефективності формування адміністративних витрат характеризуються негативними тенденціями до зниження, що свідчить про необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».

Висновки до розділу 2

Узагальнення прикладних засад формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» дозволило сформулювати наступні висновки.

ТОВ «ДЕПС ЮА» є потужним підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері оптової торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього. Підприємство знаходиться у м. Києві, проте сформувало розгалужену мережу бізнес-партнерів по усьому світу, що надало можливість забезпечити широкий асортимент товарів для споживачів. Високий рівень якості товарів, а також потужний кадровий потенціал дають можливість ТОВ «ДЕПС ЮА» забезпечувати ефективну взаємодію зі споживачами. Водночас, у діяльності підприємства спостерігаються певні негативні тенденції, що обумовлює доцільність проведення більш ґрунтовного аналізу фінансового стану.

ТОВ «ДЕПС ЮА» характеризується вагомими негативними тенденціями, що позначилися на негативній динаміці формування доходів та прибутку підприємства. Спостерігається звужений тип відтворення, що супроводжується

вагомим зниження чистого доходу (на 51,99 %), зниженням вартості майна на 136973 тис. грн. або на 70,9 %. Така ситуація обумовлена вагомим впливом коронавірусної кризи на діяльність ТОВ «ДЕПС ЮА». Спостерігається також суттєве зниження результатів діяльності підприємства. Зокрема, чистий прибуток зменшився на 9225 тис. грн. або на 76,95 %. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності, проте низьким рівнем фінансової стійкості та негативною динамікою показників рентабельності (крім валової рентабельності).

Формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» реалізується через організацію оперативного контролю за витратами на основі нормативного їх використання. Суб'єктами управління є директор та головний бухгалтер ТОВ «ДЕПС ЮА», об'єктами – центри формування адміністративних витрат на підприємстві. В цілому, адміністративні витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» характеризуються тенденцією до зниження (на 3428 тис. грн.), проте зниження показників доходності та прибутковості підприємства відбувається швидшими темпами, що обумовлює зниження ефективності формування адміністративних витрат. У структурі витрат на управління діяльністю підприємства найбільша питома вага припадає на заробітну плату адміністративного персоналу (30,21 % у 2020 р.). Система планування адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому відзначається ефективністю, проте у 2020 р. спостерігаються суттєві відхилення фактичних значень витрат від планових, що обумовлено форс-мажорним та непередбачуваним характером чинників зовнішнього середовища (пандемія COVID-19 та її наслідки). Показники ефективності формування адміністративних витрат характеризуються негативними тенденціями до зниження, що свідчить про необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕПС ЮА»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення відносин у сфері формування витрат на управління

Основою для забезпечення ефективності будь-якого економічного процесу або явища є організація та реалізація відповідного механізму управління. Відтак, одним з ключових елементів удосконалення відносин у сфері формування витрат на управління діяльністю підприємства виступає побудова ефективної системи менеджменту.

Налагоджена система управління витратами підприємства, в тому числі адміністративними, повинна сприяти підвищенню їх ефективності, покращенню фінансових результатів, фінансовій стабільності підприємства у конкурентному середовищі.

Система управління адміністративними витратами спрямована на вирішення наступних завдань:

- здійснення контролю за ходом управлінської діяльності підприємства;
- виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури адміністративних витрат;
- збір, аналіз інформації про витрати;
- нормування, планування витрат у розрізі елементів та підрозділів;
- пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат.

Система управління адміністративними витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани [22, с. 108].

Система управління адміністративними витратами є специфічною і

характеризується певними ознаками:

- цілеспрямованістю – оптимізація рівня витрат;
- складністю – наявність значної кількості підсистем;
- гнучкістю – пристосування до змін впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- керованістю – можливість змін у функціональній системі в залежності від потреб виробництва.

Необхідність удосконалення системи управління адміністративними витратами обумовлена такими факторами:

- посиленням конкуренції на ринках;
- зміною і нестабільністю цін;
- визначенням технічних способів виміру, збору, аналізу та підготовки інформації для оцінки, планування та оптимізації витрат [4, с. 68].

Ефективність управління адміністративними витратами доцільно визначати через:

- рівень досягнення цілей, на які спрямовувались витрати. У ситуаціях, коли насамперед важливо досягнути конкретної мети в обумовлений термін, часто не є важливим те, що витрати значно перевищують доходи;
- співвідношення результату та витрат на його досягнення. Часто керівництво орієнтується лише на отримання максимального результату за мінімальних витрат, хоча такий підхід не є доцільним в усіх випадках;
- тенденції зміни непродуктивних витрат. Тільки стійка динаміка зменшення непродуктивних витрат дає можливість стверджувати про оптимізацію різних процесів пов'язаних з використанням ресурсів на підприємстві;
- показники оцінювання ефективності управління адміністративними витратами у господарському процесі [26].

Обов'язково необхідно аналізувати окремі елементи витрат з метою деталізованого виявлення всіх причин, що зумовили позитивні та негативні зміни матеріальних витрат, витрат на оплату праці тощо;

– комплексний показник ефективності управління витратами підприємства. Якщо значення різних одиничних показників набувають протилежних значень на конкретний момент часу, то для прийняття оперативного рішення необхідно мати узагальнене значення ефективності управління витратами.

Основні показники оцінювання ефективності управління адміністративними витратами за вищезазначеними групами наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники оцінки ефективності управління адміністративними витратами [35, с. 70]

Показники	Суть показників	Позитивні тенденції
1	2	3
Показники, що характеризують рівні досягнення цілей, щодо яких здійснені витрати		
Рівень досягнення ринкових позицій по конкретних видах діяльності, управлінські дії щодо яких фінансувались	Характеризує рівень ефективності витрат, пов'язаних із управлінням конкретними видами діяльності, об'єктами, проектами тощо	Зростання
Рівень досягнення виправданої економії щодо різних видів витрат за рахунок оптимізації процесів і заміни ресурсів (без впровадження інновацій)	Характеризує рівень ефективності управління витратами, пов'язаними із оптимізаційними процесами на підприємстві (без впровадження інновацій), спрямованими на зменшення витрат	Зростання
Рівень досягнення очікуваної економії щодо різних видів витрат за рахунок впровадження інновацій	Характеризує рівень ефективності управління витратами, пов'язаними з впровадженням інновацій, призначених зменшити витрати підприємства	Зростання
Показники, що характеризують співвідношення між результатом та витратами на його досягнення		
Відношення обсягів функцій управління до відповідних їм сум витрат	Характеризує рівень ефективності витрат, понесених на реалізацію конкретних функцій управління	Зростання
Рентабельність адміністративних витрат за операційним прибутком	Характеризує рівень ефективності управління адміністративними витратами, понесеними в процесі операційної діяльності	Зростання
Відношення сукупних доходів підприємства	Характеризує рівень ефективності управління адміністративними	Зростання

Продовження табл. 3.1

1	2	3
до адміністративних витрат підприємства за звітний період	витратами підприємствами	
Показники, що характеризують тенденції зміни непродуктивних витрат		
Зміна частки витрат на оплату простоїв з вини підприємства та інших непродуктивних виплат працівникам в загальних витратах на оплату праці	Характеризує рівень ефективності управління витратами, пов'язаними з організацією праці робітників та її оплатою	Зменшення
Показники оцінювання ефективності управління витратами		
Фондомісткість адміністративної діяльності	Характеризує рівень ефективності управління витратами пов'язаними з використанням основних засобів в управлінському процесі	Зменшення
Матеріаломісткість адміністративної діяльності	Характеризує рівень ефективності управління матеріальними витратами в управлінському процесі	Зменшення
Працемісткість адміністративної діяльності	Характеризує рівень ефективності управління витратами на оплату праці в управлінському процесі	Зменшення
Комплексний показник ефективності управління витратами підприємства		
Комплексний показник	Характеризує загальний рівень ефективності управління адміністративними витратами на підприємстві	Зростання

Отже, сукупність визначених показників слугує критерієм оцінки ефективності системи управління адміністративними витратами на підприємстві.

Система управління адміністративними витратами (СУАВ), як і будь-яка система управління, складається з двох підсистем: тієї, яка управляє, і тієї, якою управляють (об'єкта управління).

Управління адміністративними витратами на підприємстві здійснюється свідомо суб'єктами управління, якими є керівники, фахівці підприємства та його структурних підрозділів (цехів, відділів, дільниць тощо). Об'єктом управління в СУАВ є процеси, операції, явища, які виникають на підприємстві під час його управлінської діяльності, що розглядаються з точки зору здійснення витрат, тобто витрачання ресурсів. Загальну систему управління адміністративними витратами на підприємстві можемо побачити на рис 3.1.

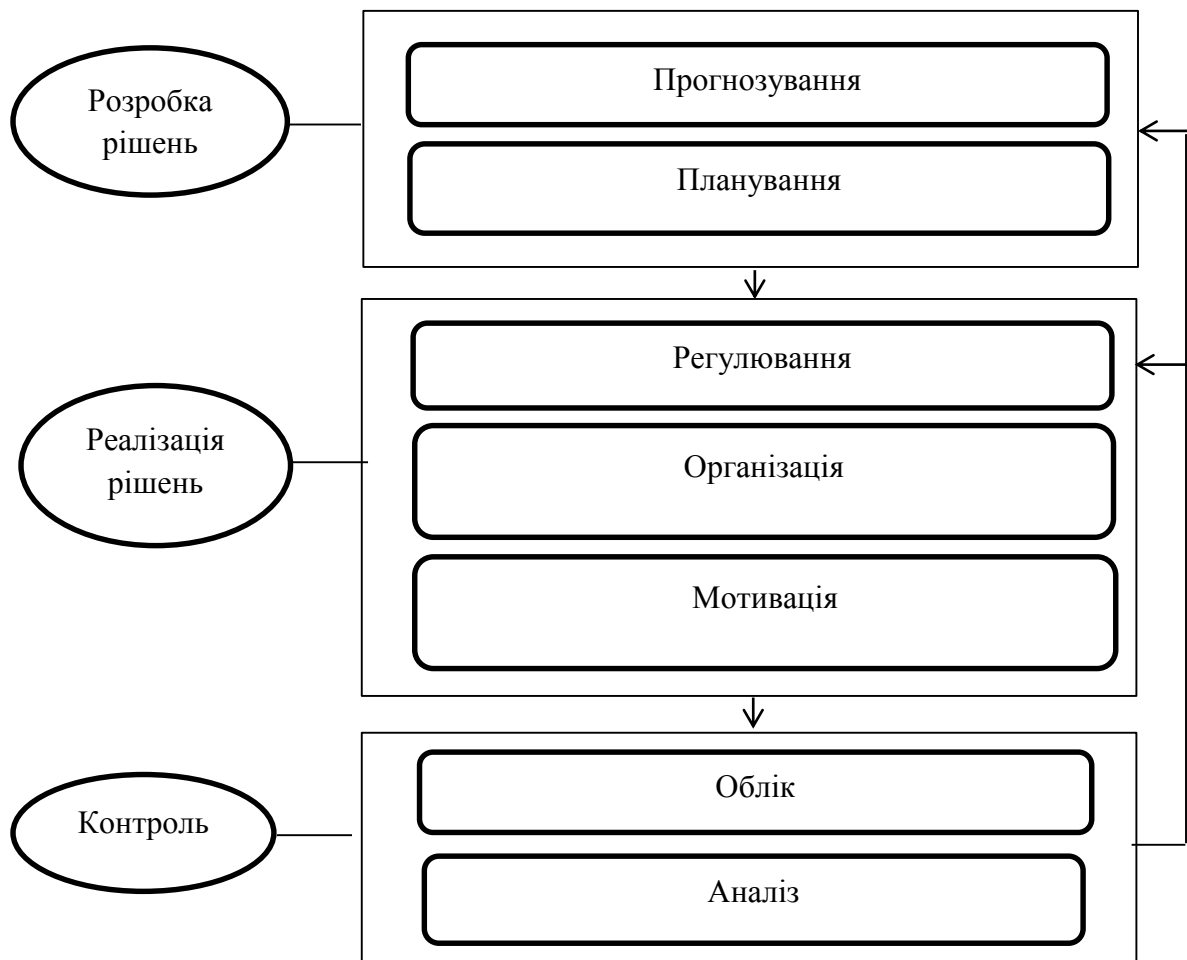


Рис. 3.1. Загальна схема управління адміністративними витратами на підприємстві [44, с. 74]

Підвищення ефективності формування та оцінки адміністративних витрат полягає у розробці і реалізації стратегії, яка повинна відповідати меті і завданням підприємства, а правильний вибір стратегії, послідовність етапів та процесів її реалізації повинен забезпечити позитивний економічний ефект. Досягнути встановленої мети діяльності та ефективно вирішувати існуючі проблеми розвитку підприємства можна на основі реалізації його конкурентних переваг на ринку. Побудова стратегічної моделі управління адміністративними витратами підприємства є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Модель стратегічного управління адміністративними витратами підприємства (рис. 3.2) має на меті довгострокове забезпечення конкурентоспроможності підприємства за критерієм його результативності, на основі розробки

багатоваріантної стратегії управління витратами залежно від зміни стану зовнішнього середовища.



Рис. 3.2 Модель стратегічного управління адміністративними витратами [35, с. 69]

Важливим етапом розроблення моделі стратегічного управління витратами ТОВ «ДЕПС ЮА» має бути аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, та особливостей їхнього впливу на досягнення стратегічної мети. Всі ці чинники є взаємопов'язаними, і зміна одного з них може призвести до значних змін іншого.

Одним з ключових елементів аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі

сторони діяльності підприємства, а також ув'язати їх з можливостями та загрозами оточення, є SWOT-аналіз.

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабким, середньому або сильним) зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» наведено на рис. 3.3.

	Можливості	Загрози
	1. Розширення можливостей міжнародної взаємодії 2. Наявність державних програм підтримки бізнесу 3. Розвиток НТП 4. Цифровізація суспільства	1. Військові дії на території України 2. Економічний спад 3. Порухення логістичних каналів 4. Відтік кваліфікованих працівників 5. Коливання валютного курсу та девальвація гривні 6. Зниження платоспроможного попиту
Сильні сторони	1. Розширення міжнародної кооперації та освоєння зарубіжних ринків збуту 2. Формування digital навчальних курсів 3. Розвиток e-commerce 4. Впровадження ефективних інформаційних систем управління	1. Формування додаткових конкурентних переваг 2. Розширення участі у тендерних закупівлях 3. Залучення працівників на умовах дистанційної роботи 4. Орієнтація на вітчизняних виробників
Слабкі сторони	1. Диверсифікація діяльності 2. Залучення іноземних інвесторів для зміцнення фінансового потенціалу 3. Участь у державних програмах підтримки	1. Оптимізація витрат, в тому числі управлінських 2. Пошук нових каналів постачання та збуту продукції 3. Удосконалення системи управління витратми

Рис. 3.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА»

Відтак, проведений SWOT-аналіз виступає основою для розробки подальших рішень у сфері управління підприємством в цілому та адміністративними витратами зокрема.

Отже, основними умовами ефективного функціонування системи управління адміністративними витратами ТОВ «ДЕПС ЮА» є:

- готовність керівництва підприємства до певних змін і роботи в нових умовах господарювання;
- наявність менеджменту, який здатен результативно проводити процес управління витратами;
- наявність нормативно – правової бази, яка б окреслила головні аспекти функціонування цього механізму.

Виходячи з зазначеного, найбільш доцільними напрямками удосконалення системи управління адміністративними витратами ТОВ «ДЕПС ЮА» нам представляються наступні:

- розробка методичних рекомендацій та процедур у системі управління адміністративними витратами;
- автоматизація обліку та управління адміністративними витратами за допомогою комп'ютерно-інформаційних систем;
- підвищення кваліфікації фахівців, що здійснюють планування, облік та контроль адміністративних витрат;
- впровадження прогресивних норм адміністративних витрат;
- розробка інформативної системи показників для управління адміністративними витратами;
- чітка регламентація функцій у сфері управління адміністративними витратами;
- впровадження мотиваційних заходів щодо дій з оптимізації розміру адміністративних витрат та уникнення невиправданих витрат у процесі господарювання;
- впровадження системи КРІ для адміністративного персоналу із прив'язкою до рівня оплати праці.

Таким чином, удосконалення системи управління адміністративними витратами є важливим та складним процесом, що передбачає формування стратегії управління витратами в цілому. Передумовою для формування стратегії управління адміністративними витратами є ідентифікація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз уможливив виділення ключових напрямів удосконалення діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому та у сфері формування витрат на управління зокрема. Ключовими напрямками щодо удосконалення системи управління адміністративними витратами вважаємо покращення методичного забезпечення відповідних процесів, діджиталізацію процесів управління, підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу, впровадження системи KPI для адміністративних працівників з метою підвищення рівня їхньої вмотивованості. Комплексний підхід до реалізації запропонованих заходів дозволить значно підвищити рівень ефективності управління адміністративними витратами підприємства, що, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність господарської діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому.

3.2. Резерви оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА»

Оптимізація адміністративних витрат – одна з найбільш актуальних проблем на даному етапі розвитку економіки. Ці витрати займають дедалі вагомніше місце у структурі витрат підприємства. Удосконалення механізму формування адміністративних витрат у сучасних умовах розглядається як з теоретичної, так і з практичної точки зору, роблячи акцент на сьогоdnішню ситуацію економіки України. Будь-який господарюючий суб'єкт у процесі своєї діяльності здійснює певні види витрат, які пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг. У зв'язку з цим кожне підприємство для ефективної діяльності повинно вміло управляти адміністративними витратами.

Керівник, намагаючись знизити адміністративні витрати, часто вдається до

рішення про зменшення чисельності працівників підприємства. Однак таке рішення може призвести до великого навантаження на діючий персонал, зменшення моральних стимулів, зменшення обсягів кінцевого продукту, підвищення напруження серед працівників.

Необхідно пам'ятати, що зменшення адміністративних витрат несе за собою цілий ряд негативних наслідків для підприємства: зменшення зацікавленості працівників, зменшення продуктивності їх праці, погіршується загальна робота адміністративного персоналу, погіршення матеріального забезпечення і рівня автоматизації, знижується комунікаційна система підприємства. У сучасних умовах господарювання треба вести ретельний контроль і внутрішній аудит адміністративних витрат.

Оптимізація адміністративних витрат – це безперервний процес планування (здійснюється для визначення необхідного рівня витрат), обліку (спостереження, вимірювання та реєстрація фактів витрат ресурсів), аналізу (здійснюється з метою визначення ступеня доцільності витрат та оцінки впливу відповідних факторів на них), контролю (проводиться з метою відслідковування причин перевитрат або економії) та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства у сфері формування витрат на управління діяльністю підприємства [4, с. 69].

Аналіз теоретичних засад управління адміністративними витратами та практичного досвіду вітчизняних підприємств у цій сфері дозволив виділити наступні пріоритетні цілі щодо удосконалення управління адміністративними витратами ТОВ «ДЕПС ЮА»:

- підвищення кваліфікації адміністративного персоналу підприємства з метою забезпечення зростання якості управління;
- омолодження кадрів, зокрема керівників виробничих підрозділів;
- зменшення втрат, спричинених неправильними управлінськими рішеннями, та вдосконалення управлінських рішень у компанії;
- підвищення лояльності керівників;
- зменшення кількості дублюючих структур управління, підрозділів та

керівників;

- підвищення якості трудових ресурсів шляхом ефективного підбору персоналу;
- зниження рівня плинності адміністративних кадрів;
- скорочення адміністративних витрат для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Узагальнено ключові пропозиції щодо удосконалення відносин у сфері формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» представлено на рис. 3.4.

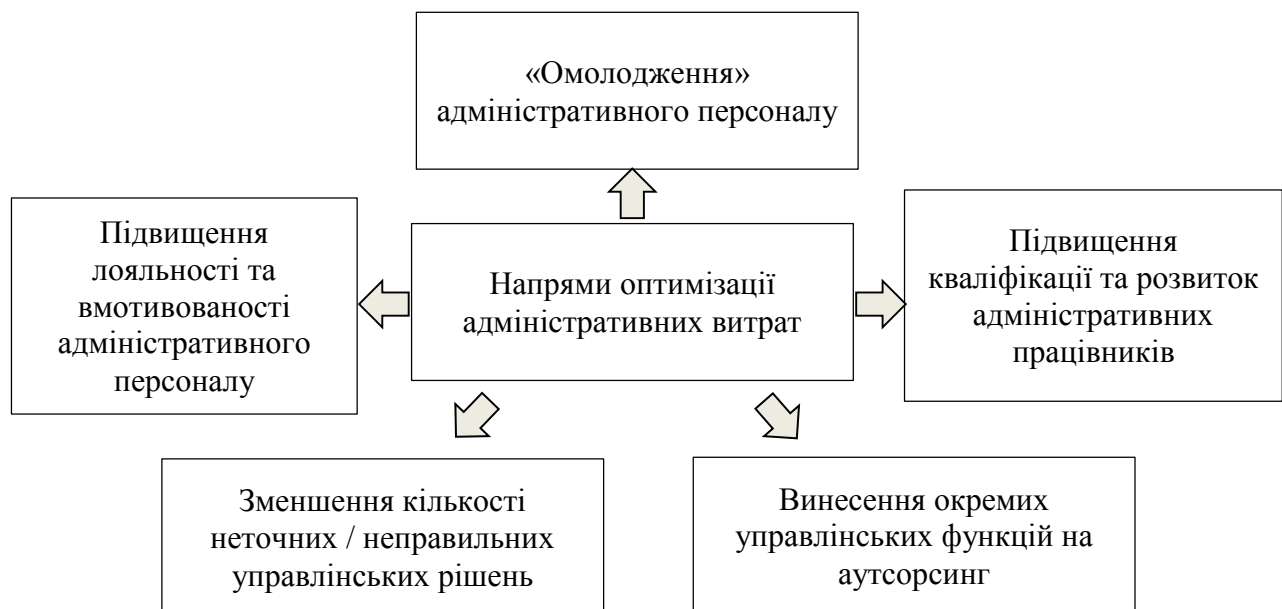


Рис. 3.4. Напрями оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально запропоновані заходи.

«Омолодження» адміністративного персоналу передбачає залучення до складу керівників ТОВ «ДЕПС ЮА» працівників ззовні, які матимуть «свіжий» погляд на існуючу ситуацію та можуть запропонувати ефективні, нестандартні рішення, спрямовані на подолання кризових тенденцій у діяльності досліджуваного підприємства. Крім того залучення нових представників у керівний склад підвищуватися рівень конкуренції серед працівників адміністративного персоналу, які працюють вже тривалий період часу. У свою

чергу, здорова конкуренція є потужним рушієм розвитку, що сприятиме підвищенню ефективності як діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому, так і у сфері формування адміністративних витрат.

Підвищення кваліфікації та розвиток адміністративних працівників є важливим напрямом, що сприятиме зростанню ефективності управління в цілому та у сфері формування адміністративних витрат зокрема. Варто відзначити, що на сьогодні в умовах діджиталізації підвищення кваліфікації керівників усіх рівнів не обумовлює значних витрат, оскільки часто може здійснюватися в онлайн-форматі та з невисокою вартістю або взагалі безкоштовно. Узагальнену інформацію про деякі з можливих курсів підвищення кваліфікації для керівного складу ТОВ «ДЕПС ЮА» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інформація про деякі курси підвищення кваліфікації керівного складу
ТОВ «ДЕПС ЮА»

Назва курсу	Зміст	Вартість для 1 працівника
1	2	3
Дизайн-мислення для інновацій	Формування навичок стратегічного мислення, дизайн-мислення, інноваційного менеджменту, управління розвитком	Безкоштовно
По ту сторону Кремнієвої долини: розвиток підприємництва у країнах з перехідною економікою	Курс присвячено розвитку та розширенню бізнесу, створенню відповідної підприємницької екосистеми. Курс орієнтований на вивчення моделей зростання, відмінних від Кремнієвої долини	Безкоштовно
Google Digital Workshop	Сукупність курсів, які можуть бути згруповані за трьома напрямками: цифровий маркетинг, розвиток кар'єри, робота з даними	Безкоштовно
Розвиток у приватному підприємстві	У центрі уваги програми – виклики, з якими зіштовхуються підприємці на шляху до сталого розвитку. Програма охоплює 4R у бізнес-плануванні, створення плану розвитку підприємства, практичні інструменти та поради.	Безкоштовно
Маркетинг: розробка та продаж пропозиції цінності	Курс познайомить Вас з рішеннями Теорії обмежень у галузі маркетингу та продажів, які відповідають за розробку і продаж Пропозиції цінності. У програмі курсу - методологія аналізу клієнтів та розробки Пропозиції Цінності для них, а також,	Безкоштовно

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	природа спротиву змінам та методологія ефективного подолання шести рівнів опору задля успішного продажу Пропозиції Цінності.	
Управлінські тренінги	Базові функції менеджменту та ситуативне лідерство Делегування та постановка задач Коучинговий стиль управління Управлінська комунікація Ухвалення управлінських рішень Нематеріальна мотивація та зворотний зв'язок Дорослий менеджмент: усвідомлене управління Емоційний інтелект Управління віддаленими командами Управління змінами та кризовий менеджмент Мистецтво зворотного зв'язку Стратегічне та тактичне планування Крос-функціональна взаємодія Менторинг та наставництво як культура компанії	Плата визначається з огляду на зміст курсу

Джерело: сформовано за даними [52; 79]

Отже, як бачимо з даних таблиці, існує доволі багато курсів підвищення кваліфікації для керівного складу, що є безкоштовними, водночас, суттєво розширюють здібності та можливості керівників усіх рівнів.

Наступний напрям – винесення окремих адміністративних функцій на аутсорсинг – спрямований на безпосередньо оптимізацію адміністративних витрат. Впровадження даного заходу передбачає проведення ретельного аналізу управлінських функцій з точки зору доцільності формування витрат на їх реалізацію (наприклад, за допомогою функціонально-вартісної діагностики, що буде розглянуто у наступному підрозділі роботи) та винесення на аутсорсинг тих функцій, які не є часто використовуваними та, водночас, є затратними.

У загальному розумінні аутсорсинг є процесом передачі сторонній організації деяких бізнес-процесів або частини виробничих функцій. Застосування аутсорсингу традиційно спрямоване на підвищення прибутковості діяльності суб'єкта господарювання шляхом зниження ризиків і витрат, підвищення якості продукту (робіт, послуг, продукції) завдяки залученню

зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні непрофільних для підприємства функцій. Проведений аналіз дає можливість виділити такі укрупнені групи об'єктів аутсорсингу:

- аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ);
- аутсорсинг адміністративних функцій (здійснення постачальницько-збутових операцій, управління персоналом, організація рекламних заходів, маркетинг, ведення бухгалтерського обліку, рейтингові послуги тощо);
- аутсорсинг господарських функцій (прибирання приміщень (клінінг), організація громадського харчування, надання охоронних послуг, озеленення території, транспортні послуги);
- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг персоналу тощо [36, с. 64-65].

Науковці виділяють такі види логістичного аутсорсингу:

- повний аутсорсинг – повна передача постачальнику послуг (аутсорсеру) всіх функцій компанії;
- частковий аутсорсинг – спільне управління функціями компанії з аутсорсером;
- трансформаційний аутсорсинг – передача аутсорсеру функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку;
- аутсорсинг спільних підприємств – створення спільного підприємства для управління виділеною функцією;
- аутсорсинг бізнес процесів – аутсорсинг транспортування, зберігання, консолідації відправлень тощо [1].

Перевагами логістичного аутсорсингу в діяльності підприємства є:

- по-перше, мінімізація витрат за рахунок передачі другорядних функцій фірмам-аутсорсерам, що є професіоналами в своїй сфері діяльності (транспортування, складування, ІТ послуги та інші). Це дає змогу зменшити кількість працівників, виключити витрати на утримання складських приміщень, транспорту та скоротити інвестиційні витрати;
- по-друге, сформувати додаткові конкурентні переваги, за рахунок якості

послуг, кваліфікації персоналу, зниження ризиків, пов'язаних з управлінськими процесами на підприємстві [1].

Наступний напрям – зменшення кількості неточних / неправильних рішень. Даний напрям є важливим з точки зору оптимізації витрат на управління діяльністю підприємства, адже неточні або неправильні управлінські рішення неодмінно призводять до додаткових витрат або втрат підприємства. Відтак, усунення похибок в управлінських рішеннях є важливим компонентом оптимізації витрат на управління. Даний напрям тісно пов'язаний із напрямом щодо підвищення кваліфікації управлінського персоналу, оскільки керівники, що володітимуть високим рівнем кваліфікації, прийматимуть більш обгрунтовані рішення та це, відповідно, позитивно вплине на рівень адміністративних витрат та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Останній з виділених нами напрям – підвищення лояльності та вмотивованості адміністративного персоналу. Підвищення лояльності прийтиме низькому рівню плинності персоналу, а отже, зменшенню витрат на підготовку та підвищення кваліфікації адміністративних працівників. Водночас, система мотивації спрямована на вирішення одразу двох завдань: сприяння підвищенню лояльності через формування чіткого механізму залежності оплати праці від результатів роботи та оптимізація адміністративних витрат.

Для підвищення рівня вмотивованості адміністративних працівників пропонуємо впровадження системи мотивації, що базуватиметься на використанні KPI.

Ключові показники ефективності (KPI) – обмежений набір основних параметрів, які використовуються для моніторингу і діагностики результатів діяльності компанії і подальшого ухвалення на їх основі управлінських рішень.

KPI можуть включати:

а) організаційні метрики (organizational metrics) – такі, як задоволеність клієнтів,

б) фінансові показники (financial metrics), як виручка, рентабельність і грошовий потік

в) процесні метрики (process metrics), – продуктивності, якості і затримки процесу [56, с. 382].

Основна ідея використання системи ключових показників ефективності полягає в чіткому і формалізованому визначенні основних чинників, що визначають результати бізнесу на рівні всієї організації, їх деталізації для кожного рівня управління і постановці конкретних завдань для відповідних менеджерів, що забезпечують їх виконання. Для визначення категорії ключових показників ефективності також використовується термін ключових показників діяльності, але переважно зберігається використання англomовного звучання KPI (Key Performance Indicators). KPI для цілей управління виділяються із загальної кількості розрахунковооцінних показників тим, що вони відповідають стратегії компанії та адекватно відображають ступінь ефективності бізнес-процесів. При виборі KPI та побудові системи управління на їх основі показники перевіряються на відповідність кожному з наступних критеріїв:

- по-перше, показник має відображати ключовий аспект господарської діяльності підприємства;
- по-друге, показник має грати істотну роль в ухваленні управлінських рішень;
- по-третє, показник має бути «керованим», тобто певні відповідальні особи можуть у значній мірі впливати на його величину в межах своїх посадових обов'язків;
- по-четверте, показник повинен мати потенційний стійкий причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками;
- по-п'яте, показник має бути відносно простим у розрахунку і при зборі первинної інформації для його визначення;
- по-шосте, показник повинен мати економічний сенс при консолідації (агрегації) на вищих рівнях відповідальності [23, с. 162].

Пропонуємо систему KPI для адміністративного персоналу сформувати за двома напрямками: показники ефективності діяльності та показники витратомісткості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система КРІ для адміністративного персоналу (керівників)

ТОВ «ДЕПС ЮА»

№	Показник	Цільове значення
Показники ефективності		
1	Зростання обсягів діяльності	+3 % щоквартально
2	Зростання валового прибутку підприємства	+ 5 % щоквартально
3	Збільшення кількості укладених договорів	+ 5 % щоквартально
4	% постійних (лояльних) клієнтів	Не менше 75 %
Показники витратомісткості		
5	Витратомісткість чистого доходу за адміністративними витратами	Не вище, ніж 0,07
6	Обсяг непродуктивних адміністративних витрат	Не більше, ніж 10 тис. грн. на рік
7	Темпи зростання адміністративних витрат	Не більше, ніж темпи зростання чистого доходу

Джерело: запропоновано автором

Зазначена система може бути покладена в основу системи преміювання. У такому випадку пропонуємо визначати премію за формулою:

$$\text{Премія} = (\text{КРІ } 1 * \text{В1} + \text{КРІ } 2 * \text{В2} + \text{КРІ } 3 + \text{В3} + \dots \text{КРІ } 7 * \text{В7}) * \text{S} * \text{Преміальний фонд} / 100\%, \quad (3.1)$$

де КРІ 1. ... КРІ 7 – міра досягнення показників ефективності у %. За умови досягнення показника значення КРІ встановлюється у розмірі 100 %, у окремих випадках суттєвого перевиконання може визначатися значення більше 100%; В1 ... В 7 – коефіцієнт вагомості відповідного критерію у загальній системі; S – стоп-фактор, який є загальним блокуючим поправочних коефіцієнтів, з обнуленням виплати премії, якщо не було досягнуто мінімальні порогові значення з будь-якого КРІ.

Впровадження такої системи стимулюватиме керівників усіх рівнів до більш продуктивної роботи, спрямованої на підвищення ефективності функціонування ТОВ «ДЕПС ЮА» та оптимізацію процесів формування адміністративних витрат.

Комплексний підхід до реалізації запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність процесу формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення. Для того щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги.

Важливо знайти дієві напрями підвищення ефективності функціонування підприємств. Для розв'язання цього завдання певного значення набуває класифікація чинників його зростання. Взагалі всі чинники підвищення ефективності функціонування підприємств зводяться до трьох напрямів:

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) напрями розвитку і удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) напрями удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

До першої групи мобілізації чинників можна віднести такі заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства: зростання продуктивності праці і зменшення зарплатомісткості виготовлення продукції; зниження загальної ресурсомісткості виробництва (зменшення енергоємності, фондомісткості, матеріаломісткості тощо). Активна мобілізація вказаних факторів передбачає здійснення таких заходів, як: прискорення впровадження результатів науково-технічного та організаційного прогресу в практику діяльності підприємства; удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації; підвищення якості і конкурентоспроможності виготовлюваної продукції; удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення їх вимогам сучасності. Всі визначені напрями власне представляють другий напрям мобілізації факторів підвищення ефективності господарювання підприємства [39, с. 30].

Але найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою, оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі

управління діяльністю. Тут доцільно розглядати внутрішні та зовнішні відносно підприємства фактори.

Витрати, пов'язані з утриманням управлінської служби, правильність їх визначення та обліку є достатньо важливою. Суми визначених адміністративних витрат будуть прямо впливати на кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства [39, с. 30].

Будь-який бізнес в економічній системі розглядається як самостійна одиниця діяльності, незалежно від власників капіталу. Він повинен мати план дій з переліком фінансових показників, основним з яких є прибуток. Щоб спланувати прибуток, підприємство повинно насамперед точно спрогнозувати свої прибутки і витрати, зокрема адміністративні витрати, бути впевненим в тому, що воно зможе реалізувати певну кількість своєї продукції за визначеною ціною, точно знати вартість виробництва і збуту кожного виробу. Відсутність такого роду інформації свідчить про ризикованість діяльності підприємства [48, с. 35].

Функціонально-вартісна діагностика (ФВД) є дієвим інструментом оптимізації витрат на управління. Як було з'ясовано, на ТОВ «ДЕПС ЮА» спостерігається значне зростання витратомісткості чистого доходу за адміністративними витратами. За таких умов вважаємо за доцільне провести ФВД системи управління ТОВ «ДЕПС ЮА».

Функціональний підхід концентрує увагу на спільності функцій (частіше різнорідних об'єктів), дозволяє охоплювати різноманітність процесів, що протікають в системі, та розглядати їх в інтегральному виді як поведінку системи.

Використання функціонального принципу у ФВД означає, що дослідник займається не структурою об'єкта, що аналізується, а комплексом функцій, які характеризують цей об'єкт, або, інакше кажучи, його функціональною структурою. Для того, щоб функціональна структура відображала значення об'єкта, необхідною є її побудова з дотриманням методичних принципів класифікації функцій, яка передбачає виділення головних, допоміжних та

непотрібних функцій. Згідно з теорією ФВД, наявність непотрібних функцій обумовлює надлишкові витрати, які необхідно скоротити. Тому ФВД спрямована на пошук резервів зниження витрат на ресурси через усунення непотрібних функцій об'єкта, що досліджується.

Функціонально-вартісна діагностика представляє собою діагностичний аналіз, заснований на виділенні функцій і вартостей цих функцій із метою досягнення високоефективного методу опису, контролю, аналізу, виявлення резервів зниження собівартості (установлення зайвих або дублюючих функцій управління, з'ясування причин невиконання окремих функцій, визначення міри централізації та децентралізації функцій управління) [43, с. 305].

Основні завдання ФВД зводяться до наступного:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом підприємства і сукупними витратами за його життєвий цикл на систему управління;
- удосконалення організаційної структури і функцій управління на основі функціонально-вартісного підходу;
- зниження витрат різних видів ресурсів на систему управління за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних і непотрібних функцій управління.

Головна мета проведення даного виду аналізу – виявлення резервів зниження управлінських витрат за рахунок ефективніших варіантів виконання функцій, ліпшого співвідношення між вагомістю управлінської функції та витратами на її реалізацію [77].

До переваг ФВД як інструменту конкурентного розвитку організацій можна віднести універсальний характер, оскільки даний метод може використовуватись для дослідження різних напрямів роботи підприємства; можливість структурувати функціональні завдання господарської діяльності, що значно полегшує процес дослідження та виявлення надлишкових функцій; зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень у певному напрямку діяльності за рахунок виділення основних напрямків робіт для досягнення цілей конкурентного розвитку; ФВД служить індикатором відповідності виконання

визначених напрямків діяльності встановленим нормативам чи відповідним значенням конкурентів [43; 77].

Першочергово для проведення ФВД необхідно визначити основні функції управління. Враховуючи той факт, що діагностику будемо проводити для системи управління в цілому, функції для аналізу будемо використовувати в узагальненому вигляді, а саме:

- планування;
- організація;
- регулювання;
- мотивація;
- контроль.

Таким чином, можемо побачити, що акцент робиться на основні функції управління, без врахування допоміжних та нейтральних. Інформацію для функціонально-вартісної діагностики отримано на основі управлінської документації, зокрема, штатного розпису, розрахунково-платіжних відомостей, накладних на списання матеріальних цінностей, розрахунків бухгалтерії, управлінської звітності тощо.

Визначення витрат на реалізацію зазначених функцій здійснено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення витрат на здійснення функцій управління ТОВ «ДЕПС ЮА»
у 2020 році, тис. грн.

Назва функції	Матеріальні витрати	Оплата праці	Відрахування на соц. заходи	Амортизація	Інші витрати	Разом
1. Планування	485,45	335,24	73,75	65,41	154,35	1114,20
2. Організація	375,55	354,11	77,90	32,01	107,50	947,07
3. Регулювання	411,25	378,22	83,21	103,08	130,64	1106,40
4. Мотивація	571,22	410,21	90,25	125,20	363,00	1559,88
5. Контроль	305,90	205,22	45,15	88,78	198,40	843,45
Разом	2149,37	1683,00	370,26	414,48	953,89	5571,00

Визначення витрат на реалізацію функцій здійснювалось на таких засадах:

- витрати на оплату праці визначались, виходячи з кількості працівників, що займаються виконанням певної функції. При цьому враховувалась також

часткова зайнятість працівників інших відділів при реалізації функції (наприклад, працівники планово-економічного відділу при реалізації функції планування);

– відрахування на соціальні заходи визначались, виходячи зі сформованого фонду оплати праці, а також ставки відрахувань у розмірі 22%;

– матеріальні витрати визначаються на основі внутрішньої документації щодо списання матеріалів;

– розміри амортизаційних відрахувань визначаються на основі визначення основних засобів, що використовуються при реалізації даних функцій управління, а також прийнятої на підприємстві облікової політики;

– інші витрати включають витрати ресурсів, які не увійшли до попередніх категорій.

З метою визначення вагомості функцій у забезпеченні загальної ефективності господарської діяльності було проведено опитування керівників вищої та середньої ланки. За результатами опитування надано таку експертну оцінку вагомості функцій: планування – 0,2; організація – 0,15; регулювання – 0,15; мотивація – 0,3; контроль – 0,2. У табл. 3.5 зведено відомості щодо значущості функцій, витрат на їх реалізацію.

Таблиця 3.5

Вагомість та витрати на реалізацію функцій управління ТОВ «ДЕПС ЮА»

Назва функції	Питома вага витрат у структурі, коеф.	Вагомість	Ранг
1. Планування	0,20	0,2	2
2. Організація	0,17	0,15	3
3. Регулювання	0,2	0,15	3
4. Мотивація	0,28	0,3	1
5. Контроль	0,15	0,2	2

Наступним кроком побудуємо графічно взаємозалежність між витратами та вагомістю функцій (рис. 3.5).

Отже, відповідно до рис. 3.5 можемо побачити, що на ТОВ «ДЕПС ЮА» спостерігається певна невідповідність витрат на реалізацію функцій їх вагомості. Найбільш оптимально збалансованими з позиції витрати/значущість є функції планування, мотивації та регулювання. Тобто реалізація даних функцій

здійснюється на засадах оптимальності.

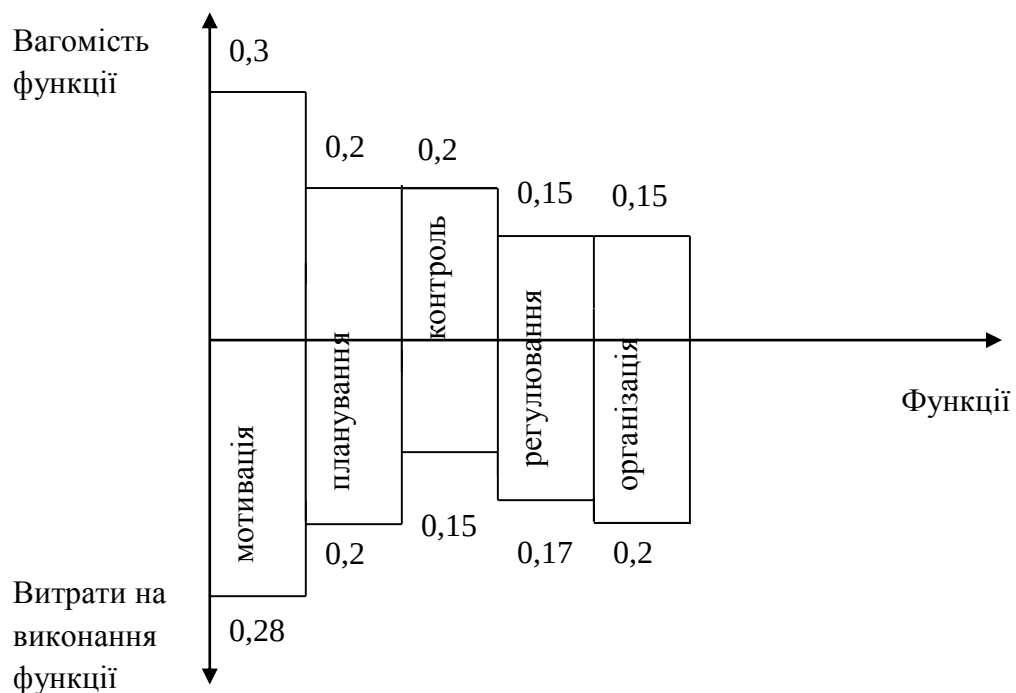


Рис. 3.5. Функціонально-вартісна діагностика системи управління
ТОВ «ДЕПС ЮА»

Що стосується контролю, то варто відзначити, що питома вага витрат на реалізацію даної функції дещо нижча за її вагомість, що свідчить про ймовірно недостатній рівень ефективності реалізації даної функції. Також спостерігаємо, що питома вага витрат на реалізацію функції організації перевищує вагомість.

Для поліпшення даної функції розрахуємо економічну ефективність заходів:

$$\text{Витрати на організацію} = 5571 * 0,15 = 835,65 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальна сума витрат на управління функцією організації має становити 835,65 тис. грн.

Розрахуємо економічну ефективність заходів:

$$Еф = 947,07 - 835,65 = 111,42 \text{ тис. грн}$$

Отже, ефект від зниження функції організації становить 111,42 тис. грн.

Щодо функції організації спостерігається завищення витрат. Отже, за результатами проведеної ФВД можемо дійти висновку щодо неефективності механізму формування витрат на реалізацію функцій управління. Втручання

потребує механізм формування витрат на реалізацію таких функцій: контроль та організація. Таким чином, вважаємо необхідним зробити наступні висновки та пропозиції щодо удосконалення господарського механізму ТОВ «ДЕПС ЮА» у визначеній сфері:

1. Провести ротацію функцій частини управлінського персоналу. Зокрема, доцільним є зміщення акценту з функції організації на функцію контролю, тобто здійснення переорієнтації частини працівників, що виконують функції організації на реалізацію функцій контролю. Радикальним заходом є звільнення частини працівників, що виконують функції організації, однак такий захід не є виправданим у довгостроковій перспективі.

2. З метою підвищення забезпеченості функції контролю фінансовими ресурсами можливо виділення додаткових основних засобів на реалізацію даної функції. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Доцільним є проведення детального аналізу функцій другого порядку у сфері організації з позиції виявлення таких функцій, що дублюються. Усунення функцій, що дублюються, дозволить досягти економії витрат за рахунок: звільнення робочого часу частини працівників та переорієнтації їх на виконання більш важливих завдань; більш якісного виконання інших функцій; скорочення документообігу.

4. Підвищення кваліфікації працівників, що здійснюють функцію організації за рахунок навчання та підвищення кваліфікації.

5. Переорієнтація частини основних засобів, що використовуються під час реалізації функцій організації на здійснення функції контролю.

6. Зниження витрат на реалізацію функцій організації шляхом оптимізації документообігу та розробки універсальних форм внутрішньої документації, які дозволять скоротити час на їх обробку.

Здійснення діяльності підприємства неможливе без здійснення

адміністративних витрат. Рівень витрат відбиває досягнення та недоліки роботи як підприємства в цілому, так і кожною структурою підрозділу.

Отже, напрями оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» знаходяться у площині перегляду особливостей реалізації функцій управління, зокрема, функцій організації та контролю.

Висновки до розділу 3

За результатами розробки прикладних рекомендацій щодо оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» було сформовано наступні висновки.

Удосконалення системи управління адміністративними витратами є важливим та складним процесом, що передбачає формування стратегії управління витратами в цілому. Передумовою для формування стратегії управління адміністративними витратами є ідентифікація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз уможливив виділення ключових напрямів удосконалення діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому та у сфері формування витрат на управління зокрема. Ключовими напрямками щодо удосконалення системи управління адміністративними витратами вважаємо покращення методичного забезпечення відповідних процесів, діджиталізацію процесів управління, підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу, впровадження системи КРІ для адміністративних працівників з метою підвищення рівня їхньої вмотивованості. Комплексний підхід до реалізації запропонованих заходів дозволить підвищити рівень ефективності управління адміністративними витратами підприємства, що, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність господарської діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому.

Оптимізація адміністративних витрат – одна з найбільш актуальних проблем на даному етапі розвитку економіки. За результатами аналізу особливостей формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» було визначено

наступні напрями оптимізації адміністративних витрат: «омолодження» адміністративного персоналу; підвищення кваліфікації адміністративних працівників; винесення окремих управлінських функцій на аутсорсинг; зменшення кількості неточних / неправильних управлінських рішень; підвищення лояльності та вмотивованості адміністративного персоналу. Одним з вагомих напрямів є впровадження системи мотивації, що базуватиметься на використанні KPI. Запропоновано систему KPI для адміністративного персоналу ТОВ «ДЕПС ЮА», а також визначено порядок обрахунку розміру премії з використанням значень KPI.

Для визначення резервів зниження витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» було застосовано метод функціонально-вартісної діагностики, Функціонально-вартісна діагностика є дієвим інструментом оптимізації витрат на управління. Як було з'ясовано, у діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» спостерігається значне зростання витратомісткості чистого доходу за адміністративними витратами. За результатами ФВД спостерігається певна невідповідність витрат на реалізацію функцій їх вагомості. Найбільш оптимально збалансованими з позиції витрати/значущість є функції планування, мотивації та регулювання. Що стосується контролю, то варто відзначити, що питома вага витрат на реалізацію даної функції дещо нижча за її вагомість, що свідчить про ймовірно недостатній рівень ефективності реалізації даної функції. Основні резерви до зниження адміністративних витрат лежать у площині удосконалення функції організації. Для оптимізації даної функції запропоновано: провести ротацію функцій частини управлінського персоналу; проведення детального аналізу функцій другого порядку у сфері організації з позиції виявлення таких функцій, що дублюються; підвищення кваліфікації працівників, що здійснюють функцію організації за рахунок навчання та підвищення кваліфікації; переорієнтація частини основних засобів, що використовуються під час реалізації функцій організації на здійснення функції контролю; зниження витрат на реалізацію функцій організації шляхом оптимізації документообігу та розробки універсальних форм внутрішньої документації, які дозволять скоротити час на їх обробку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад у сфері оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» надало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Витрати на управління діяльністю підприємства (адміністративні) є важливим елементом витрат діяльності в цілому, тому складають важливий об'єкт менеджменту у діяльності підприємства. Адміністративні витрати – це загальногосподарські витрати періоду, пов'язані із реалізацією функцій менеджменту. Склад адміністративних витрат підприємства визначається відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати».

2. Управління адміністративними витратами передбачає виконання всіх дій, які реалізуються під час управління будь-яким об'єктом, тобто розроблення і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз. Реалізація усіх зазначених етапів формує механізм управління адміністративними витратами. Значенням адміністративних витрат у господарській діяльності підприємства обумовлена необхідність побудови належного, раціонального та адекватного ринковим вимогам механізму управління їх формуванням.

3. Аналіз витрат є важливим елементом в управлінні, проведення якого дозволяє оцінити тенденції їх змін, визначити структуру та знайти резерви зниження затрат. Саме тому, на досліджуваному підприємстві кожного року здійснюється аналіз адміністративних витрат та фінансового стану підприємства в цілому. Ефективно побудована система показників виступає вагомими елементом раціональної системи управління адміністративними витратами. Від того, наскільки менеджмент підприємства здатен визначити систему необхідних індикаторів, сформулювати належне інформаційне забезпечення, визначити та використати у процесі управління розраховані показники, істотно залежать

результати господарської діяльності підприємства в цілому та ефективність формування його адміністративних витрат зокрема.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграють важливу роль у процесі формування витрат на управління діяльністю підприємства. Формування управлінських рішень у визначеній сфері передбачає забезпечення відповідного обґрунтування, яке, у свою чергу, потребує розуміння правового поля та відповідної інформації. Специфічного законодавства, спрямованого на регулювання відносин у сфері формування саме адміністративних витрат, на сьогодні в Україні не розроблено, тому зазначені відносини регулюються загальногосподарським законодавством.

5. ТОВ «ДЕПС ЮА» є потужним підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері оптової торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього. Підприємство знаходиться у м. Києві, проте сформувало розгалужену мережу бізнес-партнерів по усьому світу, що надало можливість забезпечити широкий асортимент товарів для споживачів. Високий рівень якості товарів, а також потужний кадровий потенціал дають можливість ТОВ «ДЕПС ЮА» забезпечувати ефективну взаємодію зі споживачами. Водночас, у діяльності підприємства спостерігаються певні негативні тенденції, що обумовлює доцільність проведення більш ґрунтовного аналізу фінансового стану.

6. ТОВ «ДЕПС ЮА» характеризується вагомими негативними тенденціями, що позначилися на негативній динаміці формування доходів та прибутку підприємства. Спостерігається звужений тип відтворення, що супроводжується вагомим зниження чистого доходу (на 51,99 %), зниженням вартості майна на 136973 тис. грн. або на 70,9 %. Така ситуація обумовлена вагомим впливом коронавірусної кризи на діяльність ТОВ «ДЕПС ЮА». Спостерігається також суттєве зниження результатів діяльності підприємства. Зокрема, чистий прибуток зменшився на 9225 тис. грн. або на 76,95 %. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності, проте низьким рівнем фінансової

стійкості та негативною динамікою показників рентабельності (крім валової рентабельності).

7. Формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» реалізується через організацію оперативного контролю за витратами на основі нормативного їх використання. Суб'єктами управління є директор та головний бухгалтер ТОВ «ДЕПС ЮА», об'єктами – центри формування адміністративних витрат на підприємстві. В цілому, адміністративні витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» характеризуються тенденцією до зниження (на 3428 тис. грн.), проте зниження показників доходності та прибутковості підприємства відбувається швидшими темпами, що обумовлює зниження ефективності формування адміністративних витрат. У структурі витрат на управління діяльністю підприємства найбільша питома вага припадає на заробітну плату адміністративного персоналу (30,21 % у 2020 р.). Система планування адміністративних витрат ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому відзначається ефективністю, проте у 2020 р. спостерігаються суттєві відхилення фактичних значень витрат від планових, що обумовлено форс-мажорним та непередбачуваним характером чинників зовнішнього середовища (пандемія COVID-19 та її наслідки). Показники ефективності формування адміністративних витрат характеризуються негативними тенденціями до зниження, що свідчить про необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА».

8. Удосконалення системи управління адміністративними витратами є важливим та складним процесом, що передбачає формування стратегії управління витратами в цілому. Передумовою для формування стратегії управління адміністративними витратами є ідентифікація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз уможливив виділення ключових напрямів удосконалення діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому та у сфері формування витрат на управління зокрема. Ключовими напрямками щодо удосконалення системи управління адміністративними витратами вважаємо покращення методичного забезпечення відповідних процесів, діджиталізацію процесів управління, підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу,

впровадження системи КРІ для адміністративних працівників з метою підвищення рівня їхньої вмотивованості. Комплексний підхід до реалізації запропонованих заходів дозволить підвищити рівень ефективності управління адміністративними витратами підприємства, що, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність господарської діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» в цілому.

9. Оптимізація адміністративних витрат – одна з найбільш актуальних проблем на даному етапі розвитку економіки. За результатами аналізу особливостей формування витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» було визначено наступні напрями оптимізації адміністративних витрат: «омолодження» адміністративного персоналу; підвищення кваліфікації адміністративних працівників; винесення окремих управлінських функцій на аутсорсинг; зменшення кількості неточних / неправильних управлінських рішень; підвищення лояльності та вмотивованості адміністративного персоналу. Одним з вагомих напрямів є впровадження системи мотивації, що базуватиметься на використанні КРІ. Запропоновано систему КРІ для адміністративного персоналу ТОВ «ДЕПС ЮА», а також визначено порядок обрахунку розміру премії з використанням значень КРІ.

10. Для визначення резервів зниження витрат на управління діяльністю ТОВ «ДЕПС ЮА» було застосовано метод функціонально-вартісної діагностики, Функціонально-вартісна діагностика є дієвим інструментом оптимізації витрат на управління. Як було з'ясовано, у діяльності ТОВ «ДЕПС ЮА» спостерігається значне зростання витратомісткості чистого доходу за адміністративними витратами. За результатами ФВД спостерігається певна невідповідність витрат на реалізацію функцій їх вагомості. Найбільш оптимально збалансованими з позиції витрати/значущість є функції планування, мотивації та регулювання. Що стосується контролю, то варто відзначити, що питома вага витрат на реалізацію даної функції дещо нижча за її вагомість, що свідчить про ймовірно недостатній рівень ефективності реалізації даної функції. Основні резерви до зниження адміністративних витрат лежать у площині удосконалення функції організації. Для оптимізації даної функції запропоновано: провести ротацію функцій частини

управлінського персоналу; проведення детального аналізу функцій другого порядку у сфері організації з позиції виявлення таких функцій, що дублюються; підвищення кваліфікації працівників, що здійснюють функцію організації за рахунок навчання та підвищення кваліфікації; переорієнтація частини основних засобів, що використовуються під час реалізації функцій організації на здійснення функції контролю; зниження витрат на реалізацію функцій організації шляхом оптимізації документообігу та розробки універсальних форм внутрішньої документації, які дозволять скоротити час на їх обробку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В., Голофаєва І. П. Аутсорсинг як складова логістичного менеджменту. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. науково-практ. конф. Х.: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 3–4.*
2. Адамовська В. С., Брітан Н. В. Удосконалення управлінського обліку витрат операційної діяльності як один з напрямів бізнес-адміністрування. *Агросвіт. 2015. № 8. С. 58–61*
3. Адамовська В. С., Демченко Є. В. Удосконалення обліку адміністративних витрат на великих підприємствах. *Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/86.pdf*
4. Адвокатова Н. О., Повод Т. М. Управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 67-71.*
5. Андрющенко Н. С. Формування інформації про адміністративні витрати в управлінському обліку. *Облік і фінанси АПК. 2010. № 1. С. 42-46.*
6. Атаманчук П.С., Мендерецький В. В., Панчук О. П., Чорна О. Г. Управління витратами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 224 с.
7. Бабіченко В. В. Стратегія скорочення витрат у системі стратегічного управлінського обліку. *Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 32. С. 170-176.*
8. Белов Н. М. Планування діяльності підприємства: навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2002. 252 с.
9. Бунда О. М., Перова О. М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства. *Вісник КНУТД. 2015. №2(85). С. 99-107.*
10. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт. 2020. №. 12. С. 19-26.*
11. Варченко О. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М., Іванова Л. С., Биба В. А.

Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2020. №14. С.220-229.

12. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29-34.

13. Височан О. С., Литвиненко Н. О. Проблематика аналітичного опрацювання облікових даних щодо адміністративних витрат підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 128-133.

14. Височан О. О., Оліховський В. Я. Облік адміністративних витрат у ракурсі вітчизняної науки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 6. С. 211-217.

15. Войнаренко М.П., Кузьміна О. М., Янчук Т. В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навч. посіб. Вінниця: ПП Едельвейс і К, 2015. 496 с.

16. Габор С. С., Габор В. С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7. С. 14–17.

17. Гаїпов А., Кузнецова Д., Прохор Д. Ways to improve the organization and methods of reflection in the accounting of enterprise expenses. *E-Conomics*. 2022. Vol. 1(5). URL: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/87>

18. Гарасим П. М. Фінансовий облік і звітність на підприємствах різних галузей: Навч. посібник. Тернопіль: Астон, 2010. 288 с.

19. Гнатюк В.А. Інформаційна система аналізу операційних витрат підприємства. URL: http://vtei.com.ua/images/2020/25_03_2020/1/2.pdf

20. Гордієнко Н. І., Краснікова Н. Г. Вдосконалення обліку адміністративних витрат на комунальних некомерційних підприємствах охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 69-72.

21. Господарський кодекс України : Кодекс № 436-IV від 16.01.2003 р.

URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

22. Губай М. Аналітичне забезпечення управління адміністративними витратами банків. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 2. С. 105-119.

23. Гуцан О. М. Теоретичне підґрунтя застосування системи KPI. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2021»: твори 12-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 25 грудня 2021 р.* Харків: Томенко Ю. І., 2021. С. 161-164.

24. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

25. Даценко Г. В., Кудирко О. М. Шляхи оптимізації ведення обліку адміністративних витрат підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 69-74.

26. Дьордяй В. П., Макарович В. К. Аналіз операційних витрат на підприємствах енерготоргівельної галузі. *Бухгалтерський облік, аналіз, аудит та оподаткування : тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15–17 травня 2019 року)*. Житомир : ЖДТУ, 2019. С. 302.

27. Дяків Р. В., Дедіков О. І. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 367 с.

28. Економічний аналіз : навч. посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. Тернопіль : Видавництво Астон, 2010. 624 с.

29. Електронна система публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>.

30. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н.Б. Юрченко, Р.С. Кравчук, І. Б. Запхляк, І.І. Василюк. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 377 с.

31. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.

32. Клімович І. М., Татієвська К. А. Деякі питання сутності та оцінки

фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/64.pdf.

33. Косарева І. П., Хохлов М. П., Бірюкова В. В. Дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 101-107.

34. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (KPI) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26-27. С. 151-156.

35. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Голубова І. В., Хаджийський Є. А. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроєктування бізнес-процесів. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 67-72.

36. Лизанець А. Г., Юрик М. М. Роль і місце аутсорсингу в організації діяльності банків. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). С. 63-68.

37. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2(07). С. 66-69.

38. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6170>

39. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 28-34.

40. Менеджмент: Підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

41. НП(С)БО № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 р. №73. URL:

<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

42. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

43. Носач Н. М. Аналіз використання інструментів контролінгу в системі управління підприємствами агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 303 – 309.

44. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(2). С. 71-77.

45. Осадча А. Г., Брик Н. М. CVP-аналіз як ефективний засіб планування і прогнозування діяльності підприємств. *Вісник НУБГП*. 2020. № 1.89. С. 153-167.

46. Пантелійчук Л. Формування облікової політики підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. № 12. С. 25-29.

47. Петрова І. А., Колесніченко І. С. Адміністративні витрати на підприємстві: сутність та підходи до управління. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210557132.pdf>.

48. Пилипенко К. А., Коваль С. В., Кучеренко М. А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 32-39.

49. Писаренко Б. А., Проценко Н. Б. Економічна діагностика: навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2011. 356 с.

50. Податковий кодекс України : Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

51. Подмешальська Ю. В., Феофанов Л. К., Осетрова Г. Ю. Облік та аудит адміністративних витрат. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 38-44.

52. Портал Дія. Бізнес. Експортний напрям. URL: https://export.gov.ua/24-stattia_1.

53. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон

України від 16.07.1999 р. № 996-14. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

54. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108 / 95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

55. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.

56. Резнік Н. П., Подолянко І. П. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. Т. 1. С. 378-387.

57. Рижикова Н. І., Накісько О. В. Управління витратами : навч. посібник. Харків : ХНТУСГ, 2013. 198 с.

58. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

59. Супрунець О. О. Особливості обліку та аналізу адміністративних витрат підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2019. Вип.73. С. 184-190.

60. Теловата М. Т. Економічне визнання, сутність та класифікація адміністративних витрат для цілей обліку та контролю. *Бухгалтерський облік, оподаткування та контроль в умовах міжнародної економічної інтеграції: збірник тез доповідей всеукр. наук.-практ. конф. (10 жовтня 2019 р.)*. К.: НУБіП України, 2019. С. 170-173

61. Фокін О.К. Оцінка стану витрат великих промислових підприємств як об'єкта управління та економічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 117-127.

62. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36–45.

63. Хорунжак Н. М., Портоварас Т. Р. Аналіз операційних витрат: джерела

та методи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 132-139.

64. Цьомик Т. П. Адміністративні витрати підприємства: теоретичний аспект. *Інноваційна економіка*. 2011. № 7. С. 11-19.

65. Чебан Ю. Особливості обліку і контролю адміністративних витрат: теоретичні аспекти і напрями удосконалення. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2019. Вип. 36. С. 71-76.

66. Чепець О. Г., Супрун М. С. Управління адміністративними витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_59.

67. Чепіль Б. А. Аналізування та розподіл управлінських витрат із застосуванням ланцюжка цінності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 118-124.

68. Череп А.В. Проблеми обліку і аналізу адміністративних витрат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. №9(52). С. 68-73.

69. Чичуліна К. В., Чапча І. О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємства (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835>.

70. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Х.: Інжек, 2017. 166 с.

71. Чубірка Г.І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. № 2 (6). С. 118–124.

72. Шахно А.Ю., Царенко В.О. Основні напрями оптимізації витрат на підприємстві. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1–31 березня 2020 року)*. Кривий Ріг, 2020. С. 52-56.

73. Шендригоренко М. Т. Адміністративні витрати в системі ефективного

управління фінансовою діяльністю підприємства. *Наукові записки. Серія Економіка*. 2011. Вип. 18. С. 447-452.

74. Шумило О. Ю. Шляхи вдосконалення проведення аналізу витрат на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №3. С. 25-28.

75. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.

76. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2017. № 14 (594). С. 357-360.

77. Яценко Т. О., Свистун Л. А. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7076>.

78. Яцкевич І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 292 с.

79. Golden Staff. Full staff agency. URL: <https://www.staff.ua/uk/trainings/dlia-kerivnykiv>.

ДОДАТКИ