

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення системи управління витратами
на підприємстві»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи БА-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми:

«Бізнес-адміністрування»

Єлизавета ЛОБЯК

Керівник: к.е.н., доц. Марина СРЬОМІНА

Рецензент: к.е.н., доц. Микола ПИСАРЕВСЬКИЙ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Лобяк Єлизаветі Олексіївні
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління витратами на підприємстві

керівник роботи Єрєміна Марина Олександрівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві.
2. Аналіз управління витратами на ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІСТОРГ»
3. Напрями удосконалення системи управління витратами на підприємстві

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність та класифікація витрат підприємства.....	8
1.2 Основні підходи до управління витратами.....	14
1.3 Методи оцінки ефективності управління витратами.....	21
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІСТОРГ».....	33
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	33
2.2 Аналіз структури та динаміки витрат на підприємстві.....	37
2.3 Оцінка ефективності управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг».....	57
Висновки за розділом 2.....	65
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	66
3.1 Визначення напрямів удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг».....	66
3.2 Використання сучасних технологій для оптимізації витрат... ..	75
Висновки за розділом 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Сучасні підприємства працюють у динамічному економічному середовищі, де ефективне управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Постійні зміни на ринку, розвиток новітніх технологій та загострення конкурентної боротьби змушують підприємства переглядати традиційні підходи до управління витратами.

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження інноваційних методів зниження витрат, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності витратних процесів, що є особливо важливим в умовах сучасної економічної нестабільності.

В управлінні витратами зробили значний внесок як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед зарубіжних дослідників, які досліджували ефективне управління витратами та системи їх контролю, варто відзначити роботи П. Самуельсона, В. Нордгауза [56] та Д. Коллінза [49], які заклали основи концепцій стратегічного управління витратами.

Вітчизняні автори, такі як І. Бланк [3], Н. Матвєєва [22], К. Ізмайлова [12], Н. Артемонова [2] та С. Голов [6], дослідили специфіку управління витратами в умовах української економіки та запропонували дієві методи оптимізації витрат підприємств.

Проте, існує необхідність у подальших дослідженнях, які б адаптували методи управління витратами до сучасних реалій діяльності українських підприємств, що і стало основою вибору теми нашого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка напрямків удосконалення системи управління витратами удосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність витрат та їхню класифікацію;
 - з'ясувати основні теоретичні підходи до управління витратами на підприємстві;
 - систематизувати методи оцінки ефективності управління витратами на підприємстві;
 - надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Енергосервісторг»;
 - провести аналіз структури та динаміки витрат підприємства;
 - здійснити оцінку ефективності управління витратами ТОВ «Енергосервісторг»;
 - визначити напрями удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг»;
 - обґрунтувати використання сучасних технологій для оптимізації витрат.
- Об'єктом дослідження є процес управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: логічно-діалектичний метод – для розкриття сутності витрат та їхньої ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємства; метод структурно-логічного аналізу – для систематизації інформації про структуру та динаміку витрат на підприємстві; метод порівняння для аналізу різних підходів до управління витратами у практиці сучасних підприємств; статистичний аналіз – для оцінки ефективності поточної системи управління витратами на підприємстві на основі наявних фінансових даних; графічний метод – для наочного представлення динаміки витрат та їхньої структури; економіко-математичне моделювання – для прогнозування змін у витратах у результаті впровадження запропонованих заходів; метод економічного аналізу – для

визначення фінансових результатів від реалізації заходів щодо вдосконалення управління витратами.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, публікації по темі дослідження, законодавчі акти, статистичні дані, а також внутрішні документи ТОВ «Енергосервісторг», що включають фінансові звіти та внутрішню документацію.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Енергосервісторг» з удосконалення системи управління витратами, які можуть бути використані для покращення фінансових показників підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 94 сторінки комп'ютерного тексту, включаючи 19 таблиць та 5 рисунків. Список джерел налічує 60 найменувань.

Попередня апробація здійснена шляхом публікації тез доповіді за темою «Основні підходи до управління витратами на підприємстві» на II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ», що відбулася 1 листопада 2024 в м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства

Ефективне управління витратами на підприємстві є одним із ключових чинників, що впливають на його економічні результати. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції витрати підприємства стають важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг та фінансової стійкості. З метою оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності необхідно детально дослідити сутність поняття витрат підприємства, а також провести їх класифікацію для формування чіткої системи управління.

Управління витратами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки витрати безпосередньо впливають на рівень рентабельності, конкурентоспроможність та загальну фінансову стабільність. Витрати підприємства – це всі витрати, що виникають в процесі його виробничо-господарської діяльності, пов'язані з використанням різних ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних тощо.

Згідно з класичними економічними підходами, витрати підприємства визначаються як використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів у процесі виробництва продукції або надання послуг. На думку П. Самуельсона та В. Нордгауза [56], витрати є сукупністю витрат на виробництво, які підприємство несе під час забезпечення безперервного функціонування виробничого процесу.

Інший відомий підхід до розуміння сутності витрат пропонує Д. Коллінз [49], який вважає, що витрати підприємства – це не лише витрати, пов'язані з

безпосереднім виробництвом продукції, але й усі операційні витрати, зокрема витрати на маркетинг, управління персоналом та інші супутні витрати, які виникають у ході діяльності підприємства.

Базуючись на сучасних дослідженнях, український економіст С. Голов визначає витрати як «сукупність використаних ресурсів, що включають не тільки прямі виробничі витрати, але й накладні витрати, які не залежать від обсягу виробництва» [6]. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти багатокомпонентність витрат, їхній розподіл на змінні та постійні, а також врахувати їхню роль у формуванні кінцевого фінансового результату підприємства.

Різні автори по-різному трактують поняття витрат. Деякі дослідники надають перевагу широкому підходу до визначення цього поняття, акцентуючи увагу на всіх ресурсах, залучених до виробничого процесу, тоді як інші концентруються переважно на фінансовій складовій витрат.

Так, за визначенням І. Бланка, витрати підприємства – це «грошове вираження усіх ресурсів, що використовуються підприємством для досягнення певної мети, зокрема виробництва продукції або надання послуг» [3]. Це визначення підкреслює універсальність витрат і їх роль у забезпеченні виробничих процесів.

Н. Матвєєва та колеги вважають, що «витрати – це сукупність усіх грошових та матеріальних ресурсів, які підприємство використовує у процесі здійснення господарської діяльності з метою отримання економічної вигоди» [22]. Вони додають, що витрати включають не лише безпосередньо фінансові затрати, але й ресурсні.

Деякі науковці, наприклад К. Ізмайлова, виділяють витрати як «економічну категорію, що відображає обсяг витрат підприємства на виробничі процеси, обчислюваний у грошовій формі» [12]. В такому підході акцентується на економічній сутності витрат та їх вимірі у грошових одиницях.

Сутність витрат також досліджується з точки зору їх впливу на управлінські рішення. Так, Н. Артемонова зазначає, що «управління витратами є

ключовим елементом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства і вимагає всебічного аналізу ресурсів, які використовуються у процесі господарської діяльності» [2].

Таким чином, у сучасній науковій літературі існує кілька підходів до визначення сутності витрат, які охоплюють як їх грошову, так і ресурсну складові. Вибір підходу до визначення витрат залежить від специфіки діяльності підприємства, а також від завдань управління цими витратами.

Для узагальнення різних підходів до визначення сутності витрат можна представити дані у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Узагальнення визначання поняття «витрати підприємства»

Автор	Визначення
І. Бланк	Грошове вираження усіх ресурсів, що використовуються підприємством для досягнення мети.
Н. Матвеева та ін.	Сукупність усіх грошових та матеріальних ресурсів, які використовуються для економічної вигоди.
К. Ізмайлова	Економічна категорія, що відображає обсяг витрат у грошовій формі.
Н. Артемонова	Управління витратами – це ключовий елемент забезпечення фінансової стійкості підприємства.
П. Самуельсон та В. Нордгауз	Витрати підприємства – це сукупність витрат на виробництво, які підприємство несе для забезпечення безперервності процесу виробництва.
Д. Коллінз	Це усі витрати, пов'язані з виробничою та операційною діяльністю підприємства.
С. Голов	Це використані ресурси, що включають прямі виробничі та накладні витрати, незалежно від обсягу виробництва.

Джерело: складено автором на основі джерел [2;3;6;12;22; 49;56]

Таким чином, витрати підприємства можна розглядати як багатоаспектну категорію, яка охоплює не лише матеріальні витрати на виробництво, але й ширший спектр витрат, пов'язаних із забезпеченням усіх аспектів функціонування підприємства.

З точки зору економічної науки, витрати підприємства – це сукупність усіх витрат ресурсів, які використовуються у процесі виробництва та реалізації продукції, надання послуг або виконання робіт. У широкому сенсі під витратами розуміють не лише фінансові витрати, але й витрати інших видів ресурсів, зокрема трудових, матеріальних та інформаційних. Це визначення дозволяє краще зрозуміти роль управління витратами у забезпеченні стабільної діяльності підприємства.

Класифікація витрат є необхідною умовою для забезпечення ефективного контролю та управління ними. Витрати підприємства класифікуються за різними ознаками, серед яких основними є: економічний зміст, місце виникнення, роль у виробничому процесі, залежність від обсягу виробництва та часу (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація основних витрат підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Як видно на рисунку 1.1, по-перше, за економічним змістом витрати поділяються на матеріальні, трудові, фінансові, амортизаційні та інші. Своєю чергою, матеріальні витрати включають: витрати на сировину, матеріали,

енергію, паливо та інші ресурси, необхідні для здійснення основної діяльності підприємства. Трудові витрати включають: заробітну плату працівників та витрати на соціальні заходи, тоді як фінансові витрати стосуються обслуговування кредитів та інших фінансових зобов'язань.

По-друге, витрати класифікуються за місцем їх виникнення, що дозволяє більш детально аналізувати джерела витрат у різних підрозділах підприємства. Це можуть бути виробничі цехи, адміністративні відділи, відділи збуту або інші структурні одиниці. Така класифікація дозволяє керівникам здійснювати більш точний контроль за витратами у кожній частині підприємства і виявляти можливості для їх оптимізації.

По-третє, важливим критерієм класифікації є роль витрат у виробничому процесі. Витрати можуть бути прямими і непрямими. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виготовленням конкретної продукції або наданням послуг і можуть бути точно розраховані на одиницю продукції (наприклад, витрати на матеріали або заробітну плату працівників, зайнятих на виробництві). Непрямі витрати стосуються загальних витрат на діяльність підприємства і не можуть бути безпосередньо віднесені до конкретної одиниці продукції (наприклад, амортизація обладнання або адміністративні витрати).

Ще однією важливою класифікаційною ознакою є залежність витрат від обсягу виробництва. За цією ознакою витрати поділяються на змінні та постійні. Змінні витрати збільшуються або зменшуються в залежності від обсягу виробництва (наприклад, витрати на сировину), тоді як постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва (наприклад, оренда приміщень або витрати на адміністративний персонал).

Крім того, важливим аспектом є класифікація витрат за часом їх виникнення. Витрати можуть бути поточними або капітальними. Поточні витрати виникають у процесі щоденної діяльності підприємства і мають короткостроковий характер, наприклад, витрати на закупівлю матеріалів, оплату праці тощо. Капітальні витрати, навпаки, пов'язані з довгостроковими

інвестиціями у виробництво, такі як придбання обладнання або будівництво нових виробничих потужностей.

Таким чином, класифікація витрат дозволяє підприємству більш ефективно контролювати та аналізувати свої витрати, виявляти слабкі місця у системі управління витратами і знаходити шляхи для їх оптимізації.

Крім наведених класифікацій у науковій літературі існують і інші підходи до класифікації витрат. Наприклад, Дж. Гордон та М. Берман [50] пропонують класифікувати витрати за критерієм можливості їх планування та контролю. Вони виділяють контрольовані витрати, які можуть бути безпосередньо регульовані керівництвом, та неконтрольовані, на які підприємство має обмежений вплив через зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві або коливання ринкових цін [50].

Західні підходи часто роблять акцент на класифікації витрат за їх відношенням до ризику. Наприклад, М. Портер у своїх дослідженнях [54] конкурентоспроможності підприємств виокремлює ризикові витрати, які можуть коливатися залежно від кон'юнктури ринку, та безризикові витрати, які є фіксованими в короткостроковій перспективі. Це дозволяє підприємствам краще оцінювати потенційні фінансові ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації.

Інший підхід до класифікації, запропонований Р. Капланом, зосереджується на витратах, пов'язаних із виробничими та невиробничими операціями підприємства. За цим критерієм витрати поділяються на операційні, які виникають у процесі основної діяльності підприємства, та неопераційні, пов'язані з додатковими або непередбачуваними витратами, такими як судові витрати або витрати на штрафи [51].

Ще одним прикладом є класифікація витрат за ступенем їхнього використання у внутрішньому управлінні. Наприклад, Д. Андерсон виділяє витрати, які є корисними для прийняття управлінських рішень, та витрати, які мають суто інформаційний характер і не впливають безпосередньо на

управлінські процеси [47]. Це підкреслює важливість класифікації витрат залежно від їхньої релевантності для стратегічного планування підприємства.

Загалом, різноманіття підходів до класифікації витрат підкреслює складність управління ними та важливість правильного підходу до організації обліку витрат на підприємстві. Вибір тієї чи іншої класифікації залежить від специфіки підприємства, галузі його діяльності, а також від управлінських цілей.

Отже, сутність та класифікація витрат є невід'ємною частиною системи управління витратами на підприємстві. Багато авторів акцентують увагу на різних аспектах витрат: від їхнього економічного змісту до залежності від зовнішніх ризиків та умов ринку. Врахування цих класифікацій дозволяє підприємствам більш ефективно управляти своїми ресурсами, підвищувати рентабельність та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

1.2. Основні підходи до управління витратами

Ефективне управління витратами є ключовим завданням для будь-якого підприємства, адже саме витрати визначають рівень прибутковості та конкурентоспроможності організації на ринку. В сучасній економічній літературі [14;30;36;41] існують різні підходи до управління витратами, які базуються на різних економічних школах, методологіях та практичному досвіді підприємств. Основними з них є класичний підхід, системний підхід та підхід на основі управлінського обліку.

Класичний підхід до управління витратами фокусується на максимізації прибутку через мінімізацію витрат. Згідно з цим підходом, підприємства намагаються оптимізувати свої витрати, знижуючи витрати на виробництво продукції або надання послуг. Такий підхід був популяризований в рамках неокласичної економічної теорії, де витрати розглядаються як змінна, яку можна

контролювати для досягнення більшої ефективності. Ключові елементи цього підходу включають скорочення витрат на сировину, матеріали, енергоресурси, а також підвищення продуктивності праці через впровадження технологічних інновацій [14].

Системний підхід до управління витратами, який активно розроблявся у другій половині ХХ століття, базується на розумінні підприємства як складної системи, де витрати є результатом взаємодії багатьох елементів. У межах цього підходу увага приділяється не лише скороченню витрат, але й їх ефективному перерозподілу між різними функціональними підсистемами підприємства [10]. Наприклад, японська концепція «кайдзен» акцентує увагу на постійному вдосконаленні виробничих процесів і оптимізації витрат через залучення всіх працівників до процесу прийняття рішень щодо економії ресурсів.

Підхід на основі управлінського обліку, розроблений Р. Капланом і Д. Нортоном, пропонує інтегрований погляд на управління витратами, де ключову роль відіграє інформація, зібрана в процесі управлінського обліку. У цьому підході акцент робиться на використанні інформаційних систем для точного відстеження витрат і надання керівництву підприємства необхідної інформації для прийняття рішень [51]. Інструменти, такі як бюджетування, калькуляція собівартості продукції, аналіз відхилень та оцінка ефективності інвестицій, дозволяють більш точно прогнозувати витрати та впливати на їх динаміку.

Крім того, сучасні підходи до управління витратами включають концепції стратегічного управління витратами. Цей підхід передбачає управління витратами не лише в контексті скорочення, а й з урахуванням довгострокової стратегії підприємства, його позиціонування на ринку, інновацій та конкурентних переваг. Однією з таких концепцій є модель управління на основі створення цінності для клієнтів, де витрати розглядаються як засіб досягнення більшої вартості для споживачів [36].

Як зазначалося раніше, управління витратами на підприємстві є складним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності. Для того щоб підприємство могло ефективно контролювати та оптимізувати свої витрати, необхідно застосовувати різноманітні підходи до управління витратами, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки.

Для наочності основні підходи до управління витратами, які було розглянуто раніше, узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до управління витратами на підприємстві

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Класичний підхід	Фокусується на мінімізації витрат для максимізації прибутку. Включає оптимізацію витрат на ресурси та підвищення продуктивності.	Простота впровадження, пряма залежність від витрат.	Фокус лише на скороченні витрат, без урахування інших аспектів.
Системний підхід	Розглядає підприємство як систему, де витрати є результатом взаємодії різних елементів. Акцент на перерозподілі та вдосконаленні витрат.	Комплексний підхід, залучення всіх підсистем підприємства.	Складність в управлінні, потреба в координації.
Управлінський облік	Базується на використанні управлінського обліку для збору та аналізу інформації про витрати. Інструменти: бюджетування, аналіз відхилень, калькуляція собівартості.	Точність даних, ефективний контроль витрат.	Висока вартість впровадження та підтримки інформаційних систем.
Стратегічний підхід	Акцентує увагу на управлінні витратами з урахуванням довгострокової стратегії підприємства та створення цінності для клієнтів.	Орієнтація на довгострокову стратегію, створення конкурентних переваг.	Може вимагати значних інвестицій і довгого періоду окупності.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [21;22;25;26]

Крім того, сучасні підходи до управління витратами включають такі інноваційні методи, як управління витратами на основі діяльності (Activity-Based

Costing, ABC), що дозволяє більш точно визначити реальні витрати на кожну окрему операцію або продукт[18]. Такий підхід особливо корисний для багатoproфільних підприємств, де важливо розуміти, які процеси потребують найбільших ресурсів і де можна досягти економії.

Модель управління витратами є комплексом методів, процесів та інструментів, які використовуються для планування, контролю та аналізу витрат підприємства. Ця модель допомагає підприємству ефективно використовувати ресурси, досягати стратегічних цілей та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Основні етапи моделі управління витратами включають наступні – рисунок 1.2.

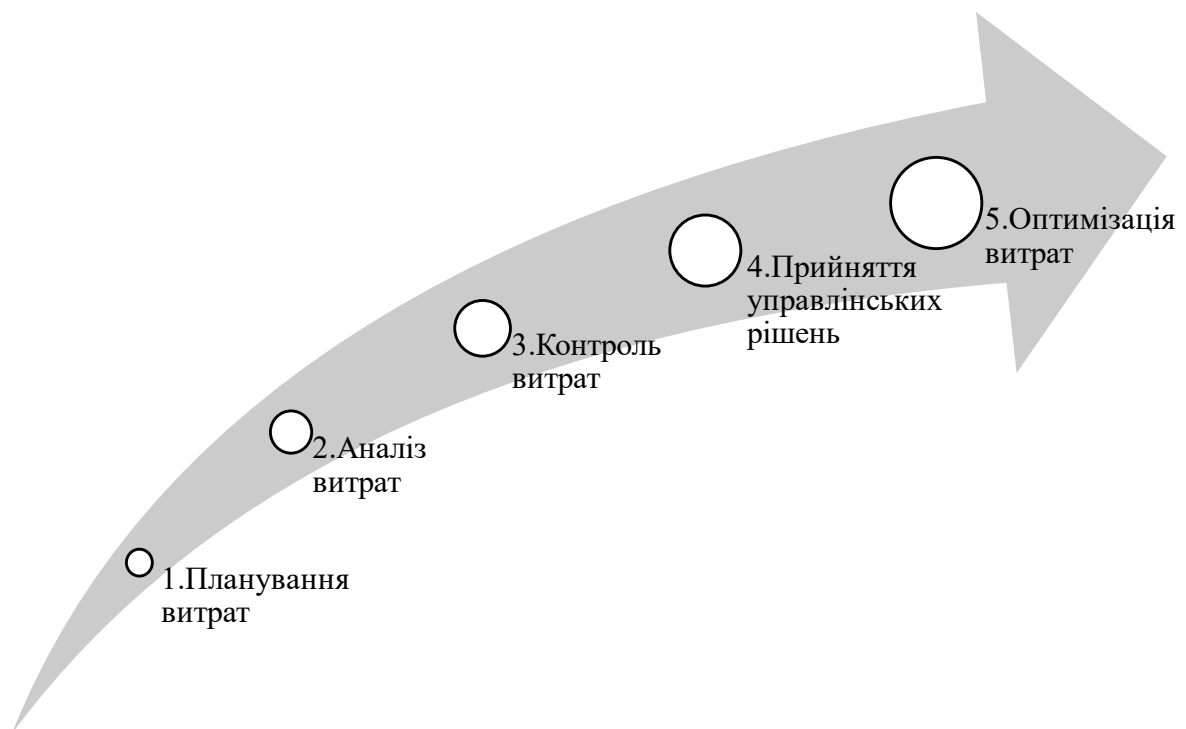


Рисунок 1.2 – Алгоритм управління витратами на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [10]

На етапі планування витрат визначаються основні завдання і цілі підприємства щодо витрат. Важливо передбачити всі можливі витрати, щоб

оптимізувати використання ресурсів. Цей етап передбачає розробку бюджетів, планів щодо витрат на виробництво, маркетинг, персонал тощо. Стратегічне планування витрат охоплює як короткострокові, так і довгострокові цілі.

На другому етапі проводиться детальний аналіз поточних витрат підприємства. Використовуються різні методи оцінки витрат, такі як: калькуляція собівартості продукції, аналіз відхилень, ABC-аналіз (аналіз за видами діяльності), а також порівняльний аналіз витрат з конкурентами. Метою аналізу є виявлення неефективних витрат і можливостей для їх оптимізації [27].

Контроль є ключовим елементом управління витратами, оскільки він дає змогу підприємству оперативно реагувати на відхилення від планових показників. Використовуються інструменти бюджетування, в якому передбачено встановлення лімітів для кожного виду витрат, а також регулярне звітування і моніторинг витрат для виявлення та корекції можливих відхилень.

На основі результатів аналізу та контролю витрат приймаються управлінські рішення щодо подальшого коригування витрат (третій етап). Це може бути скорочення або перерозподіл ресурсів, а також впровадження нових технологій або процесів для зниження витрат. Важливо, щоб ці рішення були стратегічно обґрунтовані і підтримували загальну стратегію розвитку підприємства.

Оптимізація передбачає пошук шляхів зниження витрат без втрати якості продукції або послуг. Це може включати автоматизацію процесів, перегляд постачальників, скорочення надмірних витрат на виробництво або логістику, а також реорганізацію бізнес-процесів.

Останній етап моделі – це оцінка того, наскільки ефективно підприємство управляло своїми витратами. Це може бути зроблено шляхом аналізу показників рентабельності, економії витрат, ефективності використання ресурсів, а також рівня конкурентоспроможності на ринку. Важливим інструментом оцінки є аналіз відхилень фактичних витрат від запланованих, що дозволяє вчасно виявляти проблемні зони і вносити корективи у процеси управління [19].

Таким чином, модель управління витратами охоплює всі етапи роботи з витратами підприємства: від планування до оцінки результатів. Ключовими елементами є ефективне планування, регулярний аналіз, контроль і прийняття рішень для оптимізації витрат. Така модель дозволяє підприємству не лише контролювати поточні витрати, але й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасні методи управління витратами передбачають використання складніших інструментів і підходів, що дозволяють точніше контролювати й оптимізувати витрати підприємства.

Одним із найпоширеніших інноваційних методів є управління витратами на основі діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Цей підхід забезпечує більш точну ідентифікацію витрат, пов'язаних із конкретними бізнес-процесами, і допомагає зрозуміти, які саме операції чи продукти є найбільш ресурсо-витратними [17].

Управління витратами на основі діяльності (ABC) дозволяє оцінювати витрати через їх прив'язку до конкретних діяльностей (процесів) і розподіляти ці витрати на продукти або послуги на основі фактичного споживання ресурсів. Це надає точніше уявлення про витрати на виробництво, що дозволяє виявляти, які процеси або продукти приносять найбільше витрат.

Основна формула методу ABC виглядає так:

$$V_{\text{лпр}} = \frac{ЗВ}{ОД}, \quad (1.1)$$

де $V_{\text{лпр}}$ – витрати на одиницю продукту, грн;

ЗВ – загальні витрати на діяльність, грн.;

ОД – обсяг виконаної діяльності (cost driver), грн. або од. [53].

Таким чином, використання методу ABC дозволяє точніше розподіляти витрати між продуктами або процесами залежно від їхнього фактичного споживання ресурсів.

Target Costing (Цільове калькулювання) є іншим сучасним підходом, що використовується для визначення допустимого рівня витрат на виробництво товару або послуги на основі аналізу ринкової ціни.

Основна мета цього методу – спроектувати продукт так, щоб його виробництво вписувалося в цільову вартість (ЦВ), враховуючи бажаний рівень прибутку[41].

$$\text{ЦВ} = \text{РЦ} - \text{БП}, \quad (1.2)$$

де РЦ – ринкова ціна, грн;

БП – бажаний прибуток, грн. [41]

Метод Kaizen Costing (Кайдзен калькулювання) акцентує увагу на постійному вдосконаленні процесів і зниженні витрат на всіх етапах виробництва [24]. Принципи кайдзен фокусуються на незначних, але постійних поліпшеннях, які у підсумку дозволяють знизити загальні витрати підприємства.

Основна відмінність від традиційних підходів полягає в тому, що Kaizen не ставить собі за мету радикальні зміни. Натомість, цей метод спрямований на пошук можливостей для економії через оптимізацію на кожному етапі діяльності підприємства, від проектування до виробництва [20].

Метод Lean Production (Ощадливе виробництво) базується на усуненні всіх видів втрат у процесі виробництва. Основна мета – забезпечити виробництво лише тих продуктів, які потрібні споживачеві, у необхідній кількості та в належний час.

Lean Production використовує різні інструменти, такі як Just-in-Time, Total Quality Management (TQM), щоб мінімізувати запаси, скоротити час простою обладнання і зменшити дефекти продукції [18].

Наведені сучасні методи управління витратами допомагають підприємствам не тільки оптимізувати витрати, але й забезпечити конкурентні переваги на ринку. Завдяки точному аналізу витрат і використанню передових

підходів, підприємства можуть підвищити ефективність управління ресурсами та збільшити прибутковість.

Отже, управління витратами охоплює широкий спектр методів і підходів, що дозволяють підприємствам не лише контролювати свої витрати, але й забезпечувати їх оптимізацію в контексті загальної стратегії розвитку. Ефективність управління витратами залежить від здатності керівників адаптувати різні підходи до конкретних умов діяльності підприємства, враховуючи як фінансові, так і людські ресурси.

1.3. Методи оцінки ефективності управління витратами

Оцінка ефективності управління витратами є складним та кропітким процесом, що охоплює як фінансові, так і операційні аспекти діяльності підприємства. Протягом десятиліть науковці та практики висловлювали різні підходи до оцінки ефективності цього процесу, і кожен із них має свої особливості.

Класичні підходи до оцінки акцентують увагу на фінансових показниках, що дозволяють підприємству оцінити, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси для досягнення прибутковості.

Зокрема, класики фінансового менеджменту, такі як Г. Емерсон та Ф. Тейлор, наголошували на важливості простого та зрозумілого аналізу витрат за допомогою показників прибутковості, рентабельності та собівартості продукції [55]. Ці показники дозволяли отримати об'єктивну картину управління витратами в короткостроковій перспективі, проте не враховували складних взаємодій між функціональними підсистемами підприємства.

З розвитком теорії управління з'явилися сучасні підходи, що ґрунтуються на системному аналізі та використанні інформаційних технологій.

Сучасні дослідники, такі як Р. Каплан та Д. Нортон, пропонують інтегрований підхід до оцінки витрат, що враховує як фінансові показники, так і нефінансові фактори, такі як якість продукції, операційна ефективність і довгострокова стратегія розвитку підприємства. В їхньому підході управління витратами є частиною ширшої системи управлінського обліку, що забезпечує збалансовану оцінку ефективності діяльності підприємства[51].

Також з'являються нові підходи до оцінки ефективності управління витратами, що базуються на сучасних інструментах аналізу даних. Використання великих даних (Big Data), алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підприємствам проводити більш точні прогнози витрат і оцінювати їх ефективність у реальному часі[52]. Ці підходи дозволяють враховувати не лише поточні витрати, але й прогнозувати майбутні витрати, враховуючи зміни на ринку та внутрішні трансформації підприємства.

Отже, сучасний науковий підхід до оцінки ефективності управління витратами є поєднанням класичних методів аналізу та інноваційних інструментів, що дозволяють оцінювати ефективність з урахуванням як фінансових, так і стратегічних чинників.

Оцінка ефективності управління витратами є важливим інструментом, що дозволяє підприємству визначити, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси та контролює витрати.

Ефективне управління витратами забезпечує оптимальне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, сприяючи підвищенню рентабельності й стабільності підприємства. Для цього застосовуються різні методи, кожен з яких дозволяє оцінити конкретні аспекти ефективності управління витратами, включаючи фінансові показники, операційну ефективність та довгострокові стратегічні результати.

Одним із основних методів оцінки ефективності управління витратами є аналіз фінансових показників, який дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство контролює свої витрати та отримує прибуток від своєї діяльності.

До основних фінансових показників, що використовуються для оцінки ефективності управління витратами, відносяться:

Рентабельність витрат (Return on Costs, ROC) – показник, який вимірює ефективність використання витрат у процесі діяльності підприємства. Він визначається за формулою:

$$\text{ROC} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СВ}} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн;

СВ – сукупні витрати, грн [45].

Високий рівень рентабельності витрат свідчить про те, що підприємство ефективно управляє витратами, оскільки більша частина витрат перетворюється на прибуток. Зниження цього показника може сигналізувати про необхідність вдосконалення процесів управління витратами.

Операційний прибуток (Operating Profit Margin – OPM) – ще один важливий показник ефективності, який демонструє, наскільки успішно підприємство контролює витрати в рамках операційної діяльності[]. Він визначається як відношення операційного прибутку до чистих продажів і дає змогу оцінити ефективність управління витратами на операційному рівні, а саме:

$$\text{OPM} = \frac{\text{ОП}}{\text{В}} \times 100\% \quad (1.4)$$

де ОП – операційний прибуток, грн;

В – виторг, грн [60].

Цей показник дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство здатне отримувати прибуток від своєї основної діяльності після покриття операційних витрат.

Крім фінансових показників, важливим методом оцінки ефективності управління витратами є аналіз відхилень (Variance Analysis). Цей метод дозволяє

порівнювати фактичні витрати підприємства з плановими і виявляти відхилення, які можуть бути як позитивними, так і негативними[55].

Аналіз відхилень дозволяє керівництву своєчасно виявляти неефективність у використанні ресурсів і коригувати стратегії управління витратами для їх оптимізації. Основні відхилення, що аналізуються, це:

- відхилення за собівартістю продукції, що дозволяє виявити, чи були витрати на виробництво продукції більшими або меншими, ніж планувалося;
- відхилення за витратами на матеріали та на оплату праці, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів [35].

Ще одним підходом до оцінки ефективності управління витратами є бенчмаркінг (benchmarking), який передбачає порівняння витрат підприємства з витратами конкурентів або підприємств зі схожою діяльністю. Це дозволяє не лише оцінити рівень витрат, але й виявити напрями для підвищення ефективності. Бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівняння між підрозділами підприємства) або зовнішнім (порівняння з іншими компаніями).

Одним із сучасних методів оцінки є аналіз показників операційної ефективності (Operational Efficiency Analysis), що оцінює, як ефективно підприємство використовує свої ресурси в процесі виробництва або надання послуг[60].

Високий рівень операційної ефективності свідчить про ефективне управління витратами, оскільки підприємство досягає своїх операційних цілей з мінімальними витратами ресурсів. До таких показників належать:

- продуктивність праці – відношення випущеної продукції до кількості використаного персоналу;
- коефіцієнт оборотності активів – показник, що визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування доходу [44].

Таким чином, оцінка ефективності управління витратами охоплює як фінансові, так і операційні показники, що дозволяють всебічно аналізувати результативність діяльності підприємства. Високі показники операційної

ефективності свідчать про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних і операційних цілей. Однак, для об'єктивного аналізу необхідно застосовувати різні методи оцінки, що враховують специфіку витрат на кожному етапі діяльності. Різні підходи до оцінки ефективності управління витратами надають підприємству змогу виявити слабкі місця, підвищити продуктивність і досягти більшої рентабельності. Для систематизації розглянутих методів наведемо їх у таблиці 1.3, де представлено короткий опис, а також переваги та недоліки кожного з підходів.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки ефективності управління витратами

Метод оцінки ефективності	Опис	Переваги	Недоліки
Аналіз фінансових показників	Оцінка витрат через показники рентабельності, прибутковості, операційного прибутку.	Простота, зрозумілість для керівників, базова оцінка ефективності	Ігнорування нефінансових аспектів, складно оцінити довгострокові перспективи
Аналіз відхилень	Порівняння фактичних витрат із плановими, виявлення та аналіз відхилень	Дозволяє швидко виявити неефективне використання ресурсів	Залежить від точності планування, потребує постійного моніторингу
Бенчмаркінг	Порівняння витрат підприємства з конкурентами або аналогічними підприємствами	Дозволяє визначити галузеві стандарти, виявити відхилення від ринку	Обмежений доступ до даних конкурентів, потребує додаткового аналізу зовнішніх факторів
ABC (Activity-Based Costing)	Розподіл витрат на основі діяльності (процесів), точніша оцінка витрат на продукцію	Точність, дозволяє визначити витрати на кожен окрему діяльність	Складність впровадження, потребує детального обліку процесів
Аналіз показників операційної ефективності	Оцінка продуктивності праці, оборотності активів та інших операційних показників	Дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, не лише фінансові аспекти	Не завжди безпосередньо впливає на фінансові результати, складність вимірювання
Target Costing	Визначення цільових витрат на виробництво на основі ринкової ціни	Орієнтованість на ринок, допомагає контролювати витрати в межах заданих параметрів	Вимога до точного аналізу ринкових умов, залежність від прогнозів

Джерело: складено автором на основі [35;44;45;55;60]

Окрім класичних і вже розглянутих методів, сьогодні активно застосовуються інноваційні інструменти, що дозволяють отримувати точнішу та більш об'єктивну картину управління витратами. Одним із таких підходів є використання аналізу великих даних (Big Data) для моніторингу витрат. Цей підхід передбачає збір і обробку великих обсягів даних у реальному часі, що дозволяє підприємствам більш точно відстежувати витрати, прогнозувати їх і знаходити можливості для оптимізації.

Ще одним інноваційним методом є метод гнучкого бюджетування (flexible budgeting), що дає змогу враховувати зміни у витратах залежно від обсягу виробництва або реалізації продукції[52]. Цей підхід дозволяє підприємствам більш адаптивно реагувати на зміни ринкових умов і підвищувати гнучкість у процесі управління витратами.

Аналіз великих даних є сучасним інструментом, який дозволяє підприємствам обробляти значні обсяги інформації для кращого розуміння витрат і оптимізації ресурсів. Завдяки Big Data підприємства можуть отримувати реальні дані про витрати в режимі реального часу, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення та коригувати стратегію. Цей підхід дає змогу аналізувати поведінку споживачів, ефективність постачальників, операційні витрати на різних етапах виробництва та навіть зовнішні фактори, такі як коливання ринкових цін або сезонні зміни попиту.

Наведемо приклад застосування методу Big Data. Припустимо, виробнича компанія використовує сенсори на виробничих лініях для збору даних про роботу обладнання, споживання енергії та витрати на сировину. За допомогою аналізу цих даних компанія може відстежувати ефективність роботи кожної лінії, виявляти точки перевитрати ресурсів та оптимізувати робочі процеси. Наприклад, якщо сенсори фіксують збільшене споживання електроенергії на певному етапі виробництва, керівництво може виявити технічні неполадки або неефективне використання обладнання та оперативно внести корективи, знижуючи витрати.

Також Big Data дозволяє прогнозувати майбутні витрати, ґрунтуючись на історичних даних, і краще готуватися до можливих коливань на ринку. Підприємства можуть створювати прогностичні моделі, що враховують попередні цикли, зміни в цінах постачальників або поведінку клієнтів, щоб забезпечити стабільність витрат і знизити ризики перевитрат.

Розглянемо детальніше метод гнучкого бюджетування (Flexible Budgeting). Гнучке бюджетування є інструментом, що дозволяє адаптувати бюджетні показники залежно від фактичного обсягу виробництва або реалізації продукції. Відмінність від традиційного фіксованого бюджетування полягає в тому, що гнучке бюджетування враховує зміни у витратах, які можуть виникати в результаті змін у виробничій або ринковій ситуації[52]. Цей метод особливо корисний для підприємств, які працюють в умовах нестабільного попиту або виробничих процесів, оскільки дозволяє забезпечити більше контролю за витратами, враховуючи реальні зміни.

За допомогою гнучкого бюджетування компанія може коригувати витрати на сировину, оплату праці та інші змінні витрати залежно від нового обсягу виробництва. Фактичні витрати будуть співставні з новими реальними показниками обсягу виробництва, що дозволить підприємству уникнути перевитрат та забезпечити більшу відповідність реальним умовам. Формула для гнучкого бюджету (FB) наступна:

$$FB = FB_{\text{п}} \times \frac{OB_{\text{ф}}}{OB_{\text{п}}}, \quad (1.5)$$

де $FB_{\text{п}}$ – запланований фіксований бюджет, грн.

$OB_{\text{ф}}$ – фактичний обсяг виробництва, од.

$OB_{\text{п}}$ – плановий обсяг виробництва, од. [44].

Таким чином, витрати коригуються залежно від фактичного обсягу виробництва, що дозволяє зберегти контроль над витратами в умовах зміни ринкових або виробничих умов.

Ефективність управління витратами значною мірою залежить від здатності керівництва підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на оптимізацію використання ресурсів. Управлінські рішення в сфері витрат базуються на результатах аналізу витрат та оцінки їх ефективності, що дозволяє не лише контролювати фінансові показники, а й підвищувати загальну продуктивність підприємства.

Одним із ключових аспектів прийняття управлінських рішень є визначення показників загальної ефективності управління витратами, які допомагають оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. До основних показників загальної ефективності управління витратами належать: продуктивність, рентабельність та рівень операційної ефективності.

Операційна ефективність є одним із головних індикаторів загальної ефективності управління витратами, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки продуктивно підприємство використовує свої ресурси для досягнення операційних цілей. До таких показників зокрема належать:

1) Продуктивність праці – показник, що демонструє, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси. Він вимірюється через співвідношення випущеної продукції до кількості персоналу або витрат на оплату праці.

2) Коефіцієнт оборотності активів – показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування доходів. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне використання активів.

При цьому прийняття управлінських рішень у контексті управління витратами охоплює кілька основних етапів, що представлено на рисунку 1.3.

На першому етапі необхідно визначити поточний стан витрат підприємства, провести їх структурний аналіз та виявити неефективні елементи. Такий аналіз дає змогу виявити, які види витрат є надмірними або можуть бути оптимізовані.

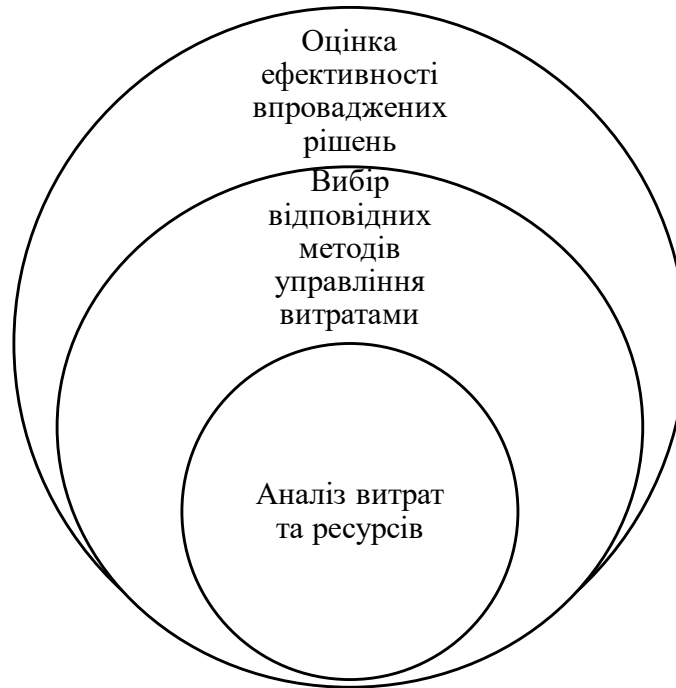


Рисунок 1.3 – Основні етапі прийняття управлінських рішень у контексті управління витратами

Джерело: побудовано автором на основі [17]

На основі аналізу підприємство обирає ті методи управління витратами, що найкраще відповідають його потребам. Це може бути впровадження гнучкого бюджетування, аналіз великих даних для прогнозування витрат або використання більш традиційних підходів, таких як аналіз відхилень.

Після впровадження управлінських рішень важливо оцінити їхню ефективність. Це може бути зроблено шляхом порівняння фактичних результатів з плановими, оцінки рівня зниження витрат та підвищення продуктивності. Управлінські рішення повинні постійно коригуватися, якщо витрати не відповідають очікуванням або виникають нові обставини, що впливають на діяльність підприємства.

Загальний прибуток безпосередньо відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення фінансових цілей. Високий прибуток за умов оптимізованих витрат свідчить про ефективне

управління витратами. Тому розмір прибутку можна використовувати як центральний індикатор для оцінки ефективності управління.

Для оцінки ефективності управління витратами через прибуток можна використовувати такий показник, як рентабельність витрат (ROC), що вже згадувався раніше. Однак можна використовувати також маржинальний або операційний прибуток для оцінки. Формула для обчислення операційного прибутку (ОП) наступна:

$$\text{ОП} = \text{В} - \text{ОВ} \quad (1.6)$$

де В – виторг – загальний дохід підприємства від реалізації продукції або послуг, грн;

ОВ – операційні витрати – витрати на виробництво та реалізацію продукції (без урахування податків, амортизації та фінансових витрат), грн [20].

Загальна ефективність управління витратами включає не лише економічний результат у вигляді прибутковості, але й такі показники, як операційна ефективність, ефективність використання активів та інноваційність у підходах до оптимізації витрат. Ефективне управління витратами дозволяє не лише знижувати собівартість продукції, але й підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку завдяки більш раціональному використанню ресурсів.

В Україні підприємства активно впроваджують сучасні методи управління витратами для підвищення своєї конкурентоспроможності та оптимізації витрат.. Найбільшу популярність ці методи мають у галузях роздрібної торгівлі, виробництва та харчової промисловості, де контроль витрат є визначальним для рентабельності.

Метод Activity-Based Costing (ABC) поки що залишається менш поширеним серед українських компаній. Основними бар'єрами для ширшого застосування ABC є потреба в значних інвестиціях у програмне забезпечення та

навчання персоналу. Метод Kaizen Costing найбільше застосовується в компаніях з іноземними інвестиціями, особливо у виробництві автомобільних комплектуючих та електроніки. Орієнтація на постійне вдосконалення виробничих процесів відповідає глобальним стандартам і дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг на міжнародному ринку. Метод Lean Production виявляється особливо ефективним для підприємств із високими змінними витратами, дозволяючи їм знизити собівартість продукції.

Оцінка загальної ефективності управління витратами не обмежується лише фінансовими показниками. Важливо також враховувати ефективність у досягненні стратегічних цілей, таких як: забезпечення стійкої позиції на ринку, впровадження інновацій та підвищення рівня клієнтської задоволеності. Тому управлінські рішення повинні враховувати фінансову складову та загальні показники операційної ефективності, щоб підприємство могло оптимально використовувати свої ресурси для досягнення стійкого розвитку.

Висновки за розділом 1

Управління витратами є ключовим аспектом забезпечення стабільної діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. В результаті проведеного аналізу теоретичних підходів до управління витратами, було встановлено, що ефективність управління витратами залежить від вибору відповідних методів та інструментів, які дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов та оптимізувати використання ресурсів.

Встановлено, що сучасні підходи до управління витратами, такі як управління витратами на основі діяльності (ABC) та гнучке бюджетування, дозволяють більш точно контролювати витрати на кожному етапі виробничого процесу, забезпечуючи їх оптимізацію в умовах змін попиту та обсягу

виробництва. Інноваційні інструменти, зокрема використання аналізу великих даних (Big Data), дають змогу підприємствам не лише оцінювати поточні витрати, але й прогнозувати їх у майбутньому, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори.

Методи оцінки ефективності управління витратами дозволяють підприємствам виявляти неефективне використання ресурсів і вчасно коригувати свою діяльність. До основних методів належать аналіз фінансових показників, операційної ефективності, а також такі інструменти, як бенчмаркінг та аналіз відхилень. Оцінка загальної ефективності управління витратами передбачає не лише аналіз фінансових результатів, але й оцінку операційних показників, що свідчать про раціональне використання активів і людських ресурсів.

Таким чином, управління витратами є складним процесом, що потребує комплексного підходу та постійного моніторингу для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових фінансових результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІСТОРГ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Енергосервісторг» – зареєстрована юридична особа з кодом ЄДРПОУ 41262470, яка була заснована у 2017 році і працює на ринку вже понад 7 років. Підприємство має статус малого бізнесу з головним офісом, розташованим у м. Харків за адресою: провулок Поштовий, будинок 5. Основний вид діяльності компанії охоплює оптову та роздрібну торгівлю твердим, рідким і газоподібним паливом. Крім того, компанія займається виробництвом промислових газів, продуктів нафтоперероблення та надає послуги у сфері будівництва [32].

Місія компанії полягає в задоволенні потреб споживачів у якісних енергетичних ресурсах та забезпеченні високого рівня сервісу. Стратегічні цілі ТОВ «Енергосервісторг» спрямовані на збільшення частки на ринку нафтопродуктів і скрапленого газу, розширення переліку сервісних послуг та підвищення прибутковості. Компанія активно працює над оптимізацією своїх виробничих процесів і впроваджує інноваційні рішення для підтримання конкурентоспроможності.

Основними цінностями ТОВ «Енергосервісторг» є надійність, професіоналізм, відповідальність, партнерство та інноваційність. Компанія будує довгострокові партнерські стосунки зі своїми клієнтами та прагне відповідати високим стандартам якості у наданні послуг. Однією з ключових переваг підприємства є постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів, а також впровадження новітніх технологій, що сприяє покращенню ефективності роботи [29].

Компанія здійснює широкий спектр послуг, які можна поділити на кілька основних напрямів:

Оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами та скрапленим газом.

Будівництво та експлуатація автозаправних станцій (АЗС).

Сервісне обслуговування автомобілів.

Монтаж і ремонт систем водопостачання, опалення та кондиціонування.

Будівництво житлових та нежитлових будівель [29].

ТОВ «Енергосервісторг» має структуровану організаційну модель (рисунок 2.1), що включає різні департаменти та відділи, які відповідають за певні напрями діяльності. Основний орган управління – Загальні збори учасників, які ухвалюють стратегічні рішення, а поточну діяльність очолює директор. Підприємство також передбачає наявність спеціалізованих підрозділів для управління окремими аспектами діяльності, включно з продажами, обслуговуванням та будівництвом.

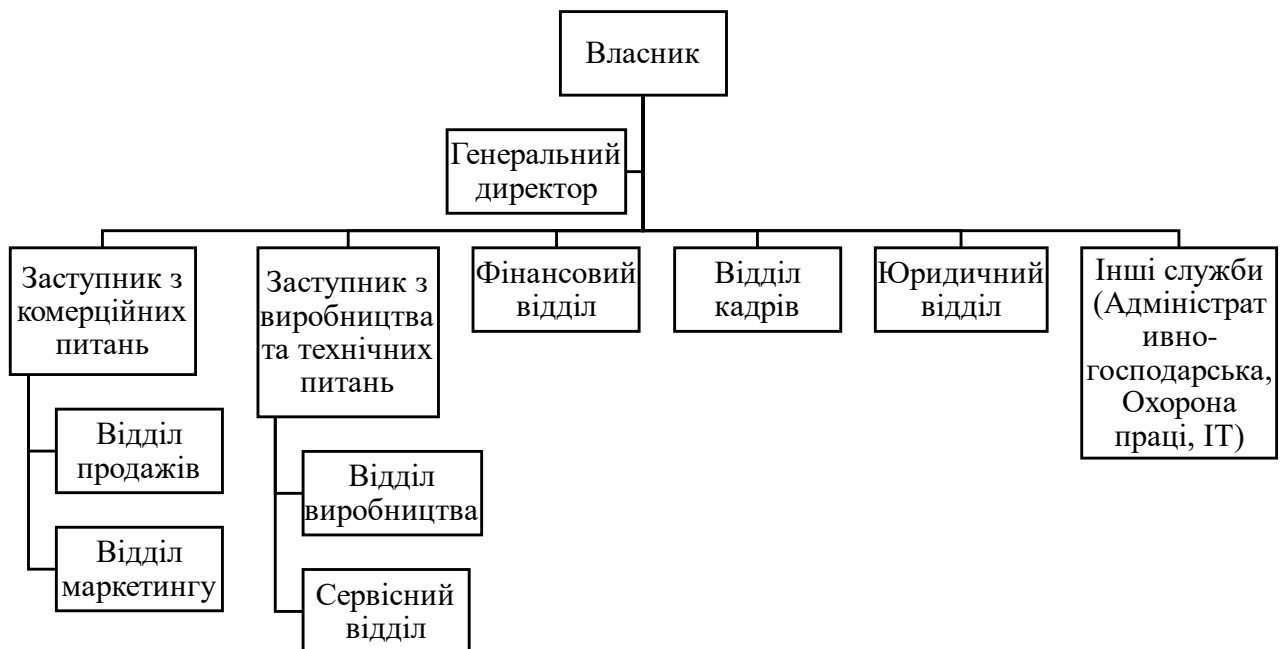


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Енергосервісторг»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [32]

ТОВ «Енергосервісторг» має організаційну структуру, що дозволяє ефективно керувати різними напрямками діяльності. Найвищий рівень керівництва представлений Власником, який приймає стратегічні рішення для розвитку підприємства. Оперативне управління здійснює Генеральний директор, який контролює діяльність усіх підрозділів компанії.

Генеральному директору підпорядковуються кілька ключових посад, зокрема Заступник директора з комерційних питань, який відповідає за комерційні операції, продажі та маркетинг.

У складі цього напрямку працюють Відділ продажів та Відділ маркетингу. Відділ продажів займається реалізацією продукції та послуг компанії і включає начальника відділу продажів, менеджерів з продажу та менеджера з роботи з клієнтами. Відділ маркетингу зосереджується на розробці рекламних кампаній та взаємодії з медіа, де працюють спеціаліст з маркетингу та менеджер з реклами.

Іншою ключовою посадою є Заступник директора з виробництва та технічних питань, який керує виробничими і сервісними підрозділами. Відділ виробництва, що входить до цього напрямку, включає начальника виробництва, майстрів та робітників, які забезпечують виконання виробничих процесів. Сервісний відділ відповідає за обслуговування клієнтів та ремонтні роботи, і в його складі є керівник відділу та технічний персонал.

До фінансових функцій компанії належить Фінансовий відділ, що включає головного бухгалтера, бухгалтера та економіста, які займаються обліком, фінансовим аналізом та плануванням витрат. Важливим підрозділом є Відділ кадрів, який займається управлінням персоналом, включаючи набір, адаптацію та документування робочих відносин, і в якому працюють начальник відділу кадрів та інспектор з кадрів.

Юридичний відділ, де працює юрист, забезпечує юридичну підтримку діяльності компанії та консультування з правових питань. Крім того, існують інші служби, такі як Адміністративно-господарська служба, Служба охорони

праці та Служба інформаційних технологій, які підтримують діяльність компанії, забезпечують безпеку на робочих місцях та функціонування ІТ-інфраструктури.

Така структурована модель дозволяє компанії ефективно розподіляти обов'язки, підтримувати продуктивність праці та оперативно реагувати на потреби ринку.

Система оплати праці на ТОВ «Енергосервісторг» базується на поєднанні посадового окладу та преміальних виплат, які залежать як від результатів роботи підприємства, так і від індивідуальних показників ефективності працівників. Підприємство використовує різні методи мотивації персоналу, зокрема матеріальні стимули, такі як премії, бонуси, додаткова відпустка, а також нематеріальні стимули, серед яких можливість кар'єрного зростання, навчання, розвиток професійних навичок і сприятливий мікроклімат у колективі.

Система управління персоналом на підприємстві орієнтована на задоволення потреб підприємства, що сприяє його ефективній роботі та забезпечує наявність кваліфікованого персоналу, мотивованого на досягнення високих результатів праці.

Для пошуку і залучення нових працівників відділ кадрів ТОВ «Енергосервісторг» активно використовує різні канали, зокрема сайти для пошуку роботи, такі як Rabota.ua і Work.ua, соціальні мережі, зокрема Facebook, а також внутрішні ресурси підприємства, зокрема рекомендації діючих співробітників. Процес адаптації нових працівників включає ознайомлення з історією підприємства, його структурою та правилами внутрішнього розпорядку, інструктаж щодо посадових обов'язків і відповідальності, а також наставництво з боку досвідченого колеги.

Підприємство приділяє значну увагу навчанню і розвитку персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації та компетентності. Серед основних форм навчання і розвитку можна виокремити навчання з охорони праці, яке передбачає проведення інструктажів і курсів підвищення кваліфікації, а також професійне навчання, що включає участь у курсах, семінарах, тренінгах і виробничій

практиці, стажування на інших підприємствах, участь у конференціях і виставках.

На підприємстві діє система управління охороною праці та промисловою безпекою, яка включає проведення інструктажів з охорони праці (вступний, первинний на робочому місці, повторний, позаплановий), забезпечення працівників засобами індивідуального і колективного захисту, а також проведення спеціальної оцінки умов праці.

ТОВ «Енергосервісторг» також здійснює активну соціальну політику, яка спрямована на підтримку працівників і створення сприятливих умов праці. Соціальна політика підприємства орієнтована на підтримку здоров'я співробітників, створення сприятливого робочого середовища та розвиток корпоративної культури. Підприємство надає своїм співробітникам соціальні гарантії, включаючи офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, оплачувані відпустки та лікарняні, а також соціальне страхування.

2.2. Аналіз структури та динаміки витрат на підприємстві

Загальний підхід до управління обліково-фінансовою діяльністю ТОВ «Енергосервісторг» спрямований на забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку енергетичних та хімічних продуктів. Враховуючи специфіку діяльності та особливості структури капіталу, підприємство орієнтується на раціональне використання ресурсів та оптимізацію витрат, що відповідає загальній стратегії розвитку малого підприємства.

Для проведення аналізу структури та динаміки витрат ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки необхідно розглянути фінансові показники підприємства за цей період. У 2021 році підприємство не здійснювало операційної діяльності, що відображено у відсутності доходів та наявності інших

операційних витрат у розмірі 51,8 тис. грн, що призвело до збитку. У 2022 році ТОВ «Енергосервісторг» розпочало операційну діяльність, отримавши чистий дохід від реалізації у розмірі 52,0 тис. грн та інші операційні доходи 2,5 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції склала 25,5 тис. грн, а інші операційні витрати зменшилися до 10,6 тис. грн. Це дозволило підприємству отримати чистий прибуток у розмірі 18,4 тис. грн.

Далі проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Енергосервісторг» за період 2021-2023 років. У таблицях 2.1 та 2.2 представлено аналіз динаміки активів, пасивів та фінансових результатів підприємства за три досліджуваних роки, що дозволяє виявити тенденції в його фінансовому стані та ефективності управління витратами.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів та пасивів ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки

Показники	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Зміна у тис. грн	Зміна у %
Гроші та їх еквіваленти	0,4	0	0	-0,4	-100
Зареєстрований (пайовий) капітал	56,2	56,2	56,2	0	0
Нерозподілений прибуток (збиток)	-56,2	-66,8	-77,4	-21,2	37,8
Інші поточні зобов'язання	11,0	0	0	-11,0	-100
Баланс	0,4	0	0	-0,4	-100

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

За даними таблиці, можна зробити висновок, що у ТОВ «Енергосервісторг» відсутні необоротні активи, що є типовим для малих підприємств, які зосереджуються на мінімізації витрат і не здійснюють значних капіталовкладень у основні засоби.

У 2021 році грошові кошти та їх еквіваленти становили 0,4 тис. грн, що свідчить про обмежену наявність оборотних активів на кінець року. Показник зареєстрованого (пайового) капіталу залишився стабільним на рівні 56,2 тис. грн,

що вказує на відсутність змін у структурі власного капіталу підприємства. Проте нерозподілений збиток на рівні -56,2 тис. грн свідчить про проблеми з прибутковістю, які виникли через перевищення витрат над доходами. Інші поточні зобов'язання склали 11,0 тис. грн, що вказує на наявність короткострокових фінансових зобов'язань. Загальний баланс становив 0,4 тис. грн, що свідчить про мінімальні активи та пасиви на кінець звітнього року.

У 2022 році відбулося значне зменшення грошових коштів та їх еквівалентів до 0 тис. грн, що вказує на повну відсутність вільних коштів у підприємства. Зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним на рівні 56,2 тис. грн, проте нерозподілений збиток зріс до -66,8 тис. грн, що на 10,6 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про збільшення фінансових втрат підприємства і подальше погіршення рентабельності. Крім того, інші поточні зобов'язання знизилися до 0, що може вказувати на повне погашення короткострокових зобов'язань підприємства або скорочення залучених коштів. Баланс знизився до 0 тис. грн, що демонструє відсутність активів та пасивів на кінець звітнього року.

У 2023 році грошові кошти та їх еквіваленти залишаються на рівні 0 тис. грн, що свідчить про відсутність вільних коштів. Зареєстрований (пайовий) капітал залишається стабільним на рівні 56,2 тис. грн, проте нерозподілений збиток продовжує зростати, досягаючи -77,4 тис. грн, що на 10,6 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і демонструє подальше погіршення фінансових показників підприємства. Відсутність інших поточних зобов'язань також залишається на рівні 0, що свідчить про те, що підприємство наразі не має короткострокових боргів або інші зобов'язання. Баланс продовжує залишатися на рівні 0, вказуючи на обмежений обсяг активів та пасивів і загальну низьку фінансову активність.

Протягом трьох років спостерігається зниження грошових коштів до нульового рівня, що свідчить про брак ліквідності та обмеженість фінансових ресурсів. Нерозподілений збиток поступово зростає, що може вказувати на

низьку рентабельність і потребу в оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 рр.

Фінансові результати	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Зміна у тис. грн	Зміна у %
Чистий дохід від реалізації	0	52,0	60,0	+60	-
Собівартість реалізованої продукції	0	25,5	30,0	+30	-
Інші операційні доходи	0	2,5	3,0	+3	-
Інші операційні витрати	51,8	10,6	10,6	-41,2	-79,5
Чистий прибуток (збиток)	-22,8	-10,6	-7,0	+15,8	-69,3

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції відсутній, що може свідчити про відсутність продажів або про те, що підприємство лише розпочинало свою діяльність і не отримувало доходів від основної діяльності. Собівартість реалізованої продукції також становить 0 тис. грн, що підтверджує відсутність реалізації продукції.

Інші операційні доходи теж відсутні, що може свідчити про обмежений обсяг діяльності підприємства на початковому етапі. Водночас інші операційні витрати становлять 51,8 тис. грн, що свідчить про значні витрати на операційну діяльність, незважаючи на відсутність доходів. Чистий збиток у 2021 році становить -22,8 тис. грн, що вказує на неефективну діяльність підприємства, оскільки витрати значно перевищують доходи.

У 2022 році підприємство розпочало отримувати чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 52 тис. грн, що є позитивним сигналом щодо розвитку основної діяльності компанії. Собівартість реалізованої продукції склала 25,5 тис. грн, що свідчить про початок ефективної комерційної діяльності.

Інші операційні доходи склали 2,5 тис. грн, що вказує на додаткові надходження, можливо, від неосновної діяльності. Інші операційні витрати знизилися до 10,6 тис. грн, що на 79,5% менше порівняно з 2021 роком. Така значна економія на витратах сприяла зменшенню чистого збитку до -10,6 тис. грн, що демонструє поступове покращення фінансового стану підприємства.

У 2023 році відмічається подальше зростання чистого доходу від реалізації до 60 тис. грн, що на 8 тис. грн більше, ніж у 2022 році, вказуючи на стабільний розвиток діяльності. Собівартість реалізованої продукції також зростає до 30 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів виробництва. Інші операційні доходи відмічені на рівні 3 тис. грн, що вказує на збереження додаткових джерел надходжень. Інші операційні витрати залишаються на рівні 10,6 тис. грн, що демонструє стабільний контроль витрат у порівнянні з попередніми роками. Відмічене скорочення чистого збитку до -7 тис. грн, що на 69,3% менше порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення загального фінансового результату та поступове наближення до рівня беззбитковості.

Протягом аналізованого періоду спостерігається поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення комерційної діяльності та покращення ринкових позицій. При цьому собівартість реалізованої продукції зростає пропорційно доходам, вказуючи на стабільний виробничий процес. Суттєве зменшення інших операційних витрат у 2022 році та їх стабільність у 2023 році демонструє ефективне управління витратами, що сприяє зменшенню чистого збитку.

Загалом, аналіз показує, що підприємство ТОВ «Енергосервісторг» стикається з фінансовими труднощами, але демонструє певні зусилля для їх подолання, що проявляється у зростанні доходів та скороченні витрат.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності (таблиця 2.3), фінансової стійкості (таблиця 2.4) та ділової активності (таблиця 2.5) на основі даних з фінансової звітності компанії.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «Енергосервісторг»

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	Зміна	Пояснення
Коефіцієнт покриття	>1	0,30	0,33	0,35	+0,05	Незначне покращення платоспроможності
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,04	0,06	0,08	+0,04	Підвищення ліквідності оборотних активів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,005	0,002	0,003	-0,002	Незначне зниження абсолютної ліквідності

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

У 2021 році коефіцієнт покриття становив 0,30, що значно нижче нормативного значення (>1). Це свідчить про недостатню платоспроможність підприємства, оскільки наявних оборотних активів не вистачає для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,04, що також нижче нормативного діапазону (0,6 – 0,8), вказуючи на недостатню ліквідність оборотних активів для швидкого виконання зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності був на рівні 0,005, що вказує на майже відсутню можливість негайного погашення боргів, оскільки вільних коштів у підприємства майже немає. Загалом, ліквідність підприємства у 2021 році є вкрай низькою.

У 2022 році коефіцієнт покриття дещо покращився, досягнувши рівня 0,33, що вказує на поступове покращення платоспроможності підприємства, хоча він все ще залишається нижчим за нормативне значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 0,06, що свідчить про покращення ліквідності оборотних активів, проте значення все ще є нижчим за рекомендований рівень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,002, що вказує на незначне зниження здатності підприємства погашати свої зобов'язання негайно. Загалом, незважаючи на позитивні зміни, ліквідність підприємства у 2022 році залишається на недостатньому рівні.

У 2023 році коефіцієнт покриття продовжує зростати до 0,35, демонструючи поступове покращення платоспроможності підприємства. Хоча цей показник все ще не досягає нормативного значення, його позитивна динаміка вказує на поступове наближення до задовільного рівня. Коефіцієнт швидкої ліквідності підвищується до 0,08, що свідчить про подальше покращення оборотних активів, хоча значення все ще залишаються нижчими за рекомендований діапазон. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшується до 0,003, що вказує на деяке покращення можливостей негайного погашення боргів, хоча значення залишається низьким.

Протягом аналізованого періоду показники ліквідності ТОВ «Енергосервісторг» демонструють поступове покращення, хоча залишаються нижчими за нормативні значення. Це свідчить про повільний, але позитивний рух у напрямку підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства.

Підвищення коефіцієнту автономії вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства завдяки збільшенню частки власного капіталу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Енергосервісторг»

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	Зміна	Пояснення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,81	0,82	0,84	+0,03	Збільшення частки власного капіталу
Коефіцієнт фінансування	<1	0,79	0,78	0,75	-0,04	Зниження залежності від позикових коштів
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,81	0,82	0,83	+0,02	Збільшення власних оборотних коштів

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства[39]

У 2021 році коефіцієнт платоспроможності (автономії) становив 0,81, що значно перевищує нормативне значення ($>0,5$). Це свідчить про високий рівень фінансової автономії підприємства та його здатність фінансувати активи за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансування склав 0,79, що нижче за нормативне значення (<1), вказуючи на невелику залежність від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами становив 0,81, що також перевищує норматив ($>0,1$), свідчачи про достатній рівень власних коштів для забезпечення оборотних потреб. Загалом фінансова стійкість підприємства у 2021 році була високою, що є позитивним показником.

У 2022 році коефіцієнт платоспроможності (автономії) зріс до 0,82, що вказує на подальше збільшення частки власного капіталу та підвищення рівня фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансування знизився до 0,78, що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових ресурсів і підтверджує стабільну фінансову стійкість. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс до 0,82, що свідчить про зміцнення власних оборотних коштів. Загалом у 2022 році підприємство продовжувало демонструвати високий рівень фінансової стійкості та покращувати власні фінансові позиції.

У 2023 році коефіцієнт платоспроможності (автономії) збільшується до 0,84, що свідчить про подальше підвищення частки власного капіталу та ще більшу фінансову незалежність. Коефіцієнт фінансування зменшився до 0,75, що підтверджує зниження залежності від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами досягнув 0,83, що підтверджує стабільне зростання власних коштів, необхідних для підтримання оборотної діяльності. Ці дані свідчать про стійке фінансове становище підприємства, що може забезпечити його стабільну діяльність і розвиток.

Протягом аналізованого періоду підприємство ТОВ «Енергосервісторг» демонструє стабільне зростання коефіцієнтів платоспроможності та забезпеченості власними оборотними засобами, що свідчить про збільшення фінансової незалежності й стабільну фінансову стійкість. Зниження коефіцієнта

фінансування підкреслює зменшення залежності від позикових ресурсів, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Підвищення оборотності активів та кредиторської заборгованості свідчить про зростання ділової активності, що вказує на покращення управління фінансовими потоками (таблиця 2.5).

Скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості є позитивною ознакою, яка підвищує ліквідність.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «Енергосервісторг»

Показник	2021	2022	2023	Зміна	Пояснення
Коефіцієнт оборотності активів	1,30	1,50	1,60	+0,30	Підвищення ефективності використання активів
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,35	13,24	14,50	+2,15	Збільшення оборотності кредиторської заборгованості
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	29,1	27,2	26,0	-3,1	Скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

У 2021 році коефіцієнт оборотності активів склав 1,30, що свідчить про достатній рівень ефективності використання активів для генерування доходу. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості становив 12,35, що вказує на швидке погашення зобов'язань перед кредиторами. Термін погашення кредиторської заборгованості дорівнював 29,1 дня, що вказує на оперативне виконання зобов'язань перед постачальниками. Загалом показники ділової активності вказують на задовільне використання ресурсів та ефективне управління кредиторською заборгованістю.

У 2022 році коефіцієнт оборотності активів зріс до 1,50, що свідчить про підвищення ефективності використання активів, і це вказує на покращення ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підвищився до 13,24, що вказує на збільшення швидкості розрахунків із кредиторами, що є позитивним знаком для фінансової стабільності.

Термін погашення кредиторської заборгованості зменшився до 27,2 днів, що вказує на подальше покращення управління кредиторськими зобов'язаннями. Загалом у 2022 році підприємство продовжувало ефективно використовувати активи та вдосконалювати управління боргами.

У 2023 році коефіцієнт оборотності активів очікується на рівні 1,60, що свідчить про подальше підвищення ефективності використання активів підприємства для генерування доходів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знаходиться на рівні 14,50, що є позитивним знаком і вказує на високу швидкість розрахунків із кредиторами.

Термін погашення кредиторської заборгованості зменшиться до 26,0 днів, у 2023 році, що свідчить про продовження тенденції скорочення часу виконання зобов'язань перед постачальниками.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Енергосервісторг» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про позитивну динаміку у використанні активів та управлінні кредиторською заборгованістю.

Підвищення коефіцієнта оборотності активів вказує на поступове покращення ефективності використання ресурсів. Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та скорочення терміну її погашення вказують на стабільну фінансову дисципліну підприємства та його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Спостерігається зниження від'ємних значень рентабельності активів (таблиця 2.6), власного капіталу та продукції, що може свідчити про поступове покращення ефективності використання ресурсів. Це вказує на позитивну

тенденцію щодо зменшення збитковості та наближення до досягнення рентабельності.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «Енергосервісторг»

Показник	2021	2022	2023	Зміна	Пояснення
Коефіцієнт рентабельності активів	-3,0%	-2,0%	-1,5%	+1,5%	Незначне зменшення збитковості
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-6,0%	-4,0%	-3,0%	+3,0%	Поліпшення рентабельності капіталу
Коефіцієнт рентабельності продукції (послуг)	-9,0%	-6,0%	-5,0%	+4,0%	Зниження збитковості продукції

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

Для наочності представимо дані таблиці 2.6 на рисунку 2.2.

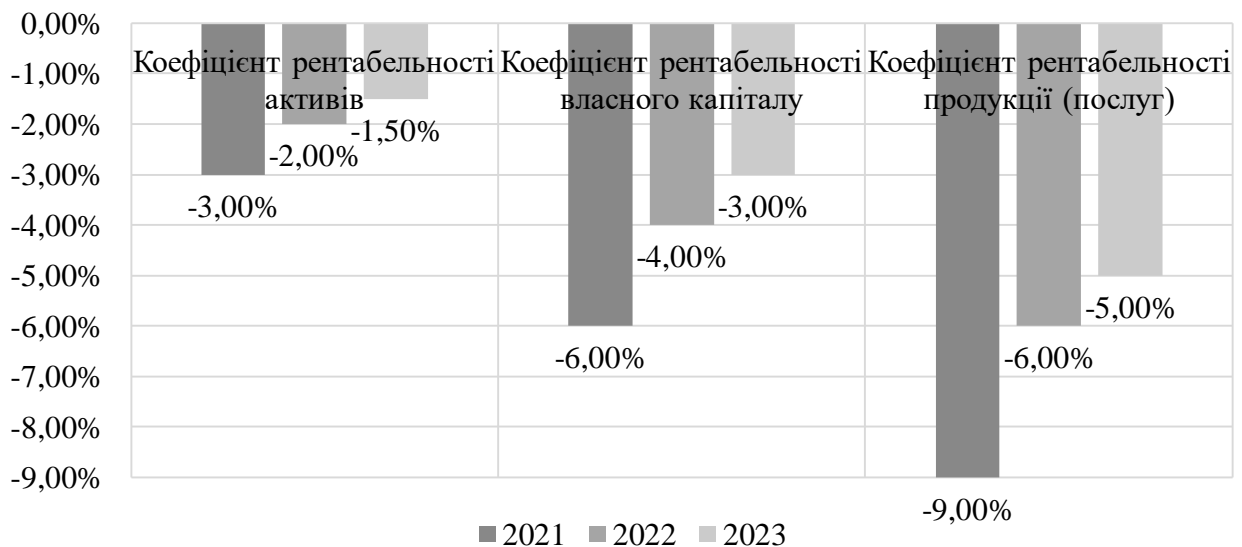


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності за 2021-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних [39]

У 2021 році коефіцієнт рентабельності активів становив -3,0%, що вказує на збитковість у використанні активів підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу складав -6,0%, що свідчить про низьку ефективність

використання власного капіталу та негативний результат діяльності. Коефіцієнт рентабельності продукції (послуг) був на рівні -9,0%, що вказує на збитковість реалізованої продукції та відсутність прибутку від операційної діяльності. Загалом у 2021 році рентабельність підприємства була низькою, що вказує на потребу в оптимізації витрат та підвищенні ефективності використання активів.

У 2022 році показники рентабельності дещо покращилися: коефіцієнт рентабельності активів підвищився до -2,0%, що вказує на незначне зменшення збитковості в роботі активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підвищився до -4,0%, що також свідчить про покращення ефективності використання капіталу підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції (послуг) зріс до -6,0%, що вказує на поступове зниження збитковості продукції. У 2022 році підприємство демонструє позитивні зміни, хоча рентабельність залишається від'ємною.

Розрахунок за 2023 рік вказує на подальше покращення показників рентабельності: коефіцієнт рентабельності активів знаходиться на рівні -1,5%, що демонструє подальше скорочення збитковості активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зростає до -3,0%, що вказує на позитивну тенденцію в ефективності використання власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності продукції (послуг) відмічається на рівні -5,0%, що також свідчить про зниження збитковості продукції. Ці зміни вказують на поступове покращення фінансових показників підприємства.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Енергосервісторг» за період 2021–2023 років свідчить про поступове зменшення збитковості та покращення ефективності управління активами та власним капіталом. Хоча показники рентабельності залишаються від'ємними, підприємство демонструє позитивну динаміку, яка може свідчити про перспективи покращення фінансових результатів у майбутньому.

Аналіз ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності свідчить про поступове покращення фінансового стану ТОВ

«Енергосервісторг». Хоча підприємство ще не є рентабельним, його фінансова стабільність зростає завдяки збільшенню частки власного капіталу, ефективнішому управлінню оборотними коштами та зниженню терміну погашення заборгованості.

На основі теоретичних аспектів моделі управління витратами, описаних детально у розділі 1, проаналізуємо цей процес на ТОВ «Енергосервісторг», що має практичне втілення у кількох послідовних етапах, описаних нижче.

1) Планування витрат. У ТОВ «Енергосервісторг» цей етап охоплює стратегічне і операційне планування, яке відбувається щорічно з переглядом щоквартально. Підприємство формує бюджети за основними статтями витрат, які включають виробництво, маркетинг, логістику та адміністративні потреби. Основна мета цього етапу – визначити обсяги витрат, необхідних для досягнення планових фінансових показників та задоволення потреб підприємства. Особливу увагу приділяють розрахункам на ресурси, які можуть значно змінюватися залежно від умов ринку.

2) Аналіз витрат. Щоквартально проводиться детальний аналіз фактичних витрат з метою виявлення відхилень від бюджету. Використовуються методи калькуляції собівартості продукції та аналіз відхилень, що дозволяють ідентифікувати ділянки з надмірними витратами або невикористаним потенціалом економії. У випадках, коли витрати перевищують планові значення, підприємство застосовує АВС-аналіз для визначення найбільш витратних процесів або операцій.

ТОВ «Енергосервісторг» використовує метод АВС-аналізу для оцінки витрат на виробничі процеси, пов'язані з обробкою замовлень, транспортуванням продукції та забезпеченням постачання матеріалів. За допомогою цього методу підприємство розподіляє витрати на основні види діяльності та оцінює, які з них споживають найбільше ресурсів.

Для проведення АВС-аналізу витрат на ТОВ «Енергосервісторг» ми скористалися даними звітності, які відображають витрати підприємства на різні

операційні процеси, зокрема витрати на транспортування, обслуговування, адміністративні витрати тощо. На основі цих даних можна визначити частку кожного виду витрат у загальній структурі, виділити найбільш ресурсо-затратні процеси та розробити стратегії для їх оптимізації.

Крок 1. Розрахунок загальної суми витрат. За даними звітності за 2022 рік, сукупні витрати підприємства склали 41,1 тис. грн. У 2023 році такі витрати становлять 46,6 тис. грн.

Крок 2. Визначення ключових видів витрат. Виходячи з даних підприємства, значну частину витрат складають:

Транспортування продукції до клієнтів – 60% загальних витрат.

Адміністративні витрати – 20%.

Обслуговування виробничих процесів – 15%.

Інші витрати – 5 %.

Крок 3. Розрахунок частки витрат на кожен вид діяльності. На основі ABC-аналізу, витрати розподіляються таким чином:

Транспортування продукції до клієнтів: $46,6 \text{ тис. грн} \times 60\% = 27,96 \text{ тис. грн.}$

Адміністративні витрати: $46,6 \text{ тис. грн} \times 20\% = 9,32 \text{ тис. грн.}$

Обслуговування виробничих процесів: $46,6 \text{ тис. грн} \times 15\% = 6,99 \text{ тис. грн.}$

Інші витрати: $46,6 \text{ тис. грн} \times 5\% = 2,33 \text{ тис. грн.}$

Крок 4. Інтерпретація результатів. ABC-аналіз показав, що витрати на транспортування продукції є найбільшими, складаючи близько 60% від загальних витрат підприємства. Це означає, що даний вид витрат є критичним для ефективності підприємства і вимагає оптимізації. Рекомендації можуть включати зниження частоти поїздок, підвищення завантаженості транспортних засобів або оптимізацію маршрутів для зменшення витрат на паливо.

Висновки ABC-аналізу – підприємству варто зосередитись на оптимізації транспортування, що дозволить знизити загальні витрати і покращити фінансові результати. Інші витрати, такі як адміністративні та обслуговування, потребують

меншого рівня втручання, але також можуть бути оптимізовані для підтримки загальної ефективності витрат.

3) Контроль за виконанням плану витрат. Контроль витрат здійснюється через бюджетування, з регулярними звітами, які подаються керівництву для оцінки ефективності витрат на різних етапах. Цей процес забезпечує постійний моніторинг і дозволяє своєчасно коригувати діяльність у разі значних відхилень. Кожен відділ має чітко визначені обов'язки щодо моніторингу своїх витрат і періодично надає звіти керівництву.

4) Прийняття управлінських рішень. На основі аналізу та контролю витрат керівництво ТОВ «Енергосервісторг» приймає рішення про перерозподіл ресурсів або впровадження заходів для зниження витрат. Це може включати зміну постачальників, пошук більш ефективних методів виробництва або зменшення витрат на персонал за рахунок автоматизації процесів. Прийняті рішення враховують загальну стратегію підприємства щодо покращення рентабельності та забезпечення конкурентоспроможності.

На основі методу ABC, керівництво компанії може розглянути розподіл витрат за основними категоріями, що впливають на операційну діяльність підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити витрати, які потребують найбільшої уваги для оптимізації та зниження ресурсозатратності.

Опишімо загальний розподіл витрат на основі ABC-аналізу.

На основі даних звітності та наявних витрат за 2021-2023 роки, загальна сума витрат ТОВ «Енергосервісторг» становить 46,6 тис. грн. У цьому розподілі витрат виділяються три основні категорії, кожна з яких вимагає окремого підходу для ефективного управління, а саме:

Категорія А (60% витрат) – основну частину витрат (близько 27,96 тис. грн) складають витрати на транспортування продукції до клієнтів. Це найбільша і найважливіша стаття витрат, яка має критичне значення для діяльності підприємства. Оптимізація саме цієї категорії може мати найбільший вплив на загальну ефективність витрат.

Категорія В (20% витрат) – адміністративні витрати складають приблизно 9,32 тис. грн. Ці витрати мають середній рівень важливості для бізнесу і забезпечують підтримку основних процесів на підприємстві. Оптимізація цієї категорії може покращити загальну продуктивність без значного впливу на основну діяльність.

Категорія С (15% витрат) – обслуговування виробничих процесів складає близько 6,99 тис. грн, що є меншою частиною загальних витрат. Зменшення витрат у цій категорії можливе, але воно матиме менш суттєвий вплив на загальні результати діяльності компанії.

Опис витрат за категоріями і приклади оптимізації:

Категорія А. Витрати на транспортування (60%). Ці витрати включають витрати на паливо, амортизацію транспорту, логістичні витрати та оплату праці водіїв. Оскільки транспортування становить значну частку витрат, керівництво підприємства може розглянути наступні заходи для оптимізації:

Оптимізація маршрутів: використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування маршрутів з метою зменшення пройденої відстані та витрат на паливо.

Підвищення завантаженості транспорту: замість частих поїздок з невеликим обсягом вантажу можна планувати більші партії продукції для доставки, що дозволить зменшити кількість рейсів.

Співпраця з іншими компаніями для спільного використання транспорту: це дозволить розділити транспортні витрати і зменшити навантаження на бюджет.

Категорія В – адміністративні витрати (20%). Адміністративні витрати включають оплату праці адміністративного персоналу, оренду офісу, комунальні послуги, а також витрати на офісні матеріали та обладнання. Хоча ця категорія не є такою значною, як витрати на транспортування, її оптимізація може позитивно вплинути на фінансовий стан підприємства. Основні заходи включають:

Зменшення витрат на оренду офісу: розгляд можливості зменшення площі офісу або переведення частини персоналу на дистанційну роботу, що дозволить скоротити витрати на оренду.

Автоматизація адміністративних процесів: впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації документообігу і управління персоналом дозволить скоротити витрати на ручну працю.

Перегляд постачальників: вибір більш вигідних постачальників для офісних матеріалів і обладнання.

Категорія С – обслуговування виробничих процесів (15%). Ця категорія включає витрати на обслуговування обладнання, закупівлю матеріалів і запасних частин, а також витрати на технічне обслуговування. Хоча ця категорія витрат не є основною, оптимізація у цій сфері також може мати позитивний вплив на загальну продуктивність підприємства, а основні заходи включають:

Регулярне технічне обслуговування – профілактичні роботи з обслуговування обладнання дозволять уникнути простоїв і зменшити непередбачені витрати на ремонт.

Оптимізація закупівель – розробка стратегій для замовлення запасних частин і матеріалів у більших обсягах дозволить отримати знижки від постачальників і зменшити витрати.

Планування заміни обладнання – підтримка оновлення обладнання, яке споживає більше ресурсів, на сучасніші і ефективніші моделі.

Висновки та подальші дії. На основі проведеного АВС-аналізу витрат, керівництво ТОВ «Енергосервісторг» може прийняти рішення про перерозподіл ресурсів для зосередження на оптимізації ключових витрат. Основний акцент робиться на зменшенні витрат на транспортування, оскільки це матиме найбільший вплив на загальну ефективність. Паралельно варто розглянути можливості для скорочення адміністративних витрат через автоматизацію процесів і зменшення витрат на оренду.

Таким чином, модель управління витратами, побудована на основі ABC-аналізу, дозволяє ТОВ «Енергосервісторг» зосередитися на найбільш ресурсозатратних процесах, підвищити ефективність і досягти стабільного фінансового зростання.

5) Оптимізація витрат. Підприємство постійно шукає можливості для зниження витрат без втрати якості продукції та послуг. Це досягається через автоматизацію виробничих процесів, реорганізацію внутрішніх бізнес-процесів, перегляд постачальників та використання енергоощадних технологій. Завдяки впровадженню таких заходів підприємство знижує витрати, що позитивно впливає на його рентабельність.

Оцінка ефективності управління витратами – останній етап процесу управління витратами включає оцінку того, наскільки ефективно були використані ресурси підприємства та наскільки вдалося досягти стратегічних цілей.

Аналізується рентабельність підприємства, економія витрат, ефективність використання активів та загальний рівень конкурентоспроможності на ринку. Порівняння фактичних витрат із запланованими показниками дозволяє виявити проблемні зони та внести корективи у процес управління для подальшого вдосконалення.

Витрати є важливим елементом операційної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансові результати та визначають ефективність використання ресурсів. Аналіз витратних показників дає можливість виявити неефективні витрати, а також напрями, де можна застосувати додаткові заходи оптимізації.

Далі на основі фінансової звітності ТОВ «Енергосервісторг» проведемо детальний аналіз витрат підприємства, що дозволяє визначити основні тенденції у структурі та динаміці витратних статей (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка витрат ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки

Категорія витрат	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Зміна, 2023/2021, тис. грн	Зміна, 2023/2021, %
1. Собівартість реалізованої продукції	0,0	25,5	30,0	+30,0	-
- Придбання товарів (нафтопродукти, газ)	0,0	20,0	23,5	+23,5	-
- Логістичні витрати (доставка)	0,0	5,5	6,5	+6,5	-
2. Адміністративні витрати	10,0	9,5	10,5	+0,5	+5,0
- Заробітна плата адміністрації	6,0	6,5	7,0	+1,0	+16,7
- Витрати на оренду офісу та обладнання	2,5	2,0	2,0	-0,5	-20,0
- Інші адміністративні витрати	1,5	1,0	1,5	0,0	0,0
3. Витрати на персонал	8,0	8,5	9,0	+1,0	+12,5
- Заробітна плата працівників	7,0	7,5	8,0	+1,0	+14,3
- Соціальні відрахування та податки	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0
4. Інші операційні витрати	51,8	10,6	10,6	-41,2	-79,5
- Амортизація	0,8	0,7	0,6	-0,2	-25,0
- Обслуговування та ремонт обладнання	1,5	1,3	1,2	-0,3	-20,0
- Інші витрати	49,5	8,6	8,8	-40,7	-82,2
Усього витрат	51,8	54,1	60,1	+8,3	+16,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

Аналіз даних у таблиці дозволяє зробити наступні висновки щодо структури та динаміки витрат ТОВ «Енергосервісторг» у період з 2021 по 2023 роки.

Собівартість реалізованої продукції зросла з нуля у 2021 році до 25,5 тис. грн у 2022 році і до 30,0 тис. грн у 2023 році. Таке зростання спричинено розширенням діяльності підприємства, зокрема, закупівлею нафтопродуктів та газу. Витрати на логістику також зросли, що є природним наслідком збільшення обсягу товарообігу та необхідності забезпечити вчасне транспортування продукції до клієнтів.

Адміністративні витрати мали стабільний характер із невеликим зростанням у 2023 році на 5%. Основне збільшення відбулося за рахунок підвищення заробітної плати адміністративного персоналу, що відображає наміри підприємства підтримувати кваліфікованих співробітників. Інші статті адміністративних витрат, такі як оренда офісу та інші загальні витрати, залишилися практично незмінними, що вказує на раціональний підхід до контролю за цією категорією витрат.

Витрати на персонал поступово збільшуються, що можна пояснити зростанням рівня заробітної плати працівників та додатковими соціальними відрахуваннями. Ці витрати виросли на 12,5% у порівнянні з 2021 роком, що відповідає загальним тенденціям утримання кваліфікованого персоналу на ринку праці.

Інші операційні витрати у 2022 році значно скоротилися порівняно з 2021 роком (з 51,8 тис. грн до 10,6 тис. грн), що пояснюється оптимізацією витратних процесів та зменшенням частки обслуговування та ремонту обладнання. У 2023 році вони залишилися на рівні попереднього року, що свідчить про стабільність у витратній політиці та обґрунтовану економію в цій категорії.

Загальні витрати у 2023 році зросли на 16,0% порівняно з 2022 роком, що зумовлено здебільшого збільшенням витрат на собівартість продукції та на персонал. Динаміка зростання загальних витрат є показником активного розвитку компанії та підтримки ефективності операційної діяльності, хоча й потребує подальшого контролю для забезпечення оптимального співвідношення між витратами та доходами.

Таким чином, за період 2021-2023 років ТОВ «Енергосервісторг» демонструє тенденцію до збільшення витрат, особливо у категорії собівартості продукції та витрат на персонал. Зменшення адміністративних та інших операційних витрат свідчить про запровадження заходів оптимізації.

2.3. Оцінка ефективності управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг»

Оцінку ефективності управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг» можна провести за допомогою сучасних підходів, що сприятимуть детальнішому розумінню структури витрат підприємства, ефективності використання ресурсів та напрямків для оптимізації витрат.

Метод ABC аналізу дозволяє ТОВ «Енергосервісторг» розподілити загальні витрати на окремі операційні процеси, що допомагає визначити найбільш ресурсоємні з них. За результатами аналізу встановлено, що найбільші витрати пов'язані з транспортуванням продукції (27,96 тис. грн), що вказує на необхідність оптимізації логістики для зниження витрат.

На основі даних звітності для визначення допустимого рівня витрат на виробництво товару можна застосувати Target Costing. Якщо ринкова ціна на основний продукт складає 1000 грн, а бажаний рівень прибутку – 20%, то цільова вартість має становити:

$$\text{ЦВ} = \text{РЦ} - \text{БП} = 1\,000 \text{ грн} - 200 \text{ грн} = 800 \text{ грн}$$

Однак, фактичні витрати перевищують цю цільову вартість. На основі ABC-аналізу, ми бачимо, що витрати на транспортування складають значну частку. Тому, для досягнення цільової вартості, ТОВ «Енергосервісторг» може зосередитися на зменшенні саме логістичних витрат або зниженні адміністративних витрат для досягнення запланованого рівня рентабельності.

Метод Кайдзен вимагає постійного вдосконалення процесів з метою зниження витрат. У випадку ТОВ «Енергосервісторг» це метод застосують для поступового зменшення витрат на транспортування та адміністративні витрати.

Застосування для ТОВ «Енергосервісторг» включає оптимізацію транспортування продукції може зменшити витрати на 3-5% щороку. Це означає,

що в 2023 році витрати на транспортування, які складають 27,96 тис. грн, можна зменшити на 3%, що складе:

$$27,96 \text{ тис. грн} \times 0,97 = 27,16 \text{ тис. грн}$$

Завдяки поступовій оптимізації процесів, підприємство може досягти стабільного зменшення витрат без радикальних змін. Крім того, застосування Кайдзен до обслуговування виробничих процесів дозволяє оптимізувати витрати на технічне обслуговування обладнання, що також сприяє зниженню загальних витрат підприємства.

Метод Lean Production (ощадливе виробництво) орієнтований на усунення втрат у процесах виробництва та обслуговування. Для ТОВ «Енергосервісторг» цей підхід включає такі кроки:

Оптимізація запасів – зменшення витрат на зберігання шляхом впровадження підходу Just-in-Time, що дозволить мінімізувати запаси та знизити витрати на їхнє обслуговування.

Зменшення операційних витрат – використання підходу TQM для підвищення якості обслуговування та зниження дефектів. Це дозволяє скоротити інші операційні витрати, що в 2023 році склали 10,6 тис. грн, на 5%, або на 0,53 тис. грн.

Застосування сучасних методів управління витратами, таких як ABC-аналіз, Target Costing, Kaizen та Lean Production, дозволяє ТОВ «Енергосервісторг» зменшити витрати та підвищити ефективність. Основна увага має бути приділена оптимізації витрат на транспортування та адміністративні послуги, оскільки ці напрямки є найбільш ресурсо-ємними.

Для більш глибокого аналізу ефективності управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг» застосуємо кілька показників, які дозволяють оцінити рентабельність витрат та операційну ефективність підприємства. Нижче наведено розрахунки показників рентабельності витрат (ROC) та операційного

прибутку (ОРМ), а також порівняльний аналіз витрат із середніми значеннями в галузі.

Аналіз показників ROC (рентабельності витрат) дозволяє оцінити ефективність управління витратами ТОВ «Енергосервісторг» протягом трьох років, зокрема в контексті зменшення збитковості та оптимізації витрат.

Формула для розрахунку ROC наведена у п.1.3, детальні розрахунки наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок ROC для ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Зміна, 2023/2021
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	-22,8	-10,6	-7,0	15,8
Сукупні витрати (СВ), тис. грн	51,8	41,1	46,6	-5,2
ROC, %	-44,0%	-25,8%	-15,0%	29,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства[39]

За даними таблиці рентабельність витрат є від'ємною у всі три роки, що свідчить про низьку ефективність витрат. Проте, спостерігається позитивна динаміка до зменшення збитків, що може бути наслідком покращення структури витрат або більш раціонального їх використання.

У 2021 році значення ROC склало -44,0%, що вказує на високу збитковість підприємства та недостатню ефективність використання витрат. Сукупні витрати (СВ) становили 51,8 тис. грн, що було обтяжливим для компанії, оскільки при таких витратах отримано значний чистий збиток (-22,8 тис. грн). Такий високий рівень витрат у поєднанні з від'ємним фінансовим результатом вказує на необхідність вдосконалення системи управління витратами та зниження їх загального обсягу для забезпечення кращих фінансових результатів.

У 2022 році спостерігалось зниження сукупних витрат до 41,1 тис. грн, що на 10,7 тис. грн менше, ніж у 2021 році, що сприяло зменшенню збитковості

підприємства. Значення ROC покращилось до -25,8%, що свідчить про більш ефективне управління витратами. Незважаючи на зниження витрат, підприємство все ще працює зі збитками (-10,6 тис. грн), але тенденція до зменшення від'ємного показника ROC свідчить про позитивні зміни в управлінні витратами.

Аналіз за 2023 рік показує подальше скорочення збитковості, оскільки значення ROC зменшилося до -15,0%, що свідчить про подальше покращення ефективності витратної діяльності. Сукупні витрати трохи зросли до 46,6 тис. грн, однак відмічається скорочення чистого збитку до -7,0 тис. грн. Таке відносне збільшення витрат може бути зумовлене інвестиціями в оптимізацію або покращення процесів, що в перспективі може сприяти подальшому покращенню фінансових результатів.

Загальний аналіз динаміки ROC за 2021-2023 роки свідчить про позитивні тенденції у структурі та управлінні витратами. Зниження рівня сукупних витрат на 5,2 тис. грн та поступове покращення значення ROC (з -44,0% до -15,0%) вказують на те, що підприємство поступово оптимізує витратну діяльність та підвищує ефективність використання ресурсів.

Операційний прибуток (OPM) характеризує ефективність управління витратами на операційному рівні, що визначається за формулою (1.4) і детально розрахований у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок OPM для ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Зміна, 2023/2022
Операційний прибуток (OP), тис. грн	-22,8	16,4	19,4	+3,0
Чистий дохід від реалізації (В), тис. грн	0,0	52,0	60,0	+8,0
OPM, %	—	31,5%	32,3%	+0,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства[39]

З отриманих результатів видно, що операційний прибуток є від'ємним у 2021 році через відсутність доходів від основної діяльності. У 2022-2023 роках показник ОРМ демонструє позитивні значення, що свідчить про ефективне управління операційними витратами після початку основної діяльності.

Аналіз показників операційного прибутку (ОРМ) для ТОВ «Енергосервісторг» демонструє позитивну динаміку ефективності управління витратами протягом трьох досліджуваних років, зокрема шляхом поступового підвищення операційного прибутку та чистого доходу від реалізації.

У 2021 році підприємство зазнало операційного збитку в розмірі -22,8 тис. грн, оскільки чистий дохід від реалізації становив 0 грн. Відсутність доходу свідчить про проблеми з реалізацією продукції або відсутність продажів, що, відповідно, вплинуло на показники прибутковості. Такий результат зумовлений високими операційними витратами, які не були компенсовані прибутками, що вказує на низьку ефективність управління витратами.

У 2022 році ситуація значно покращилася: підприємство отримало чистий дохід від реалізації в розмірі 52,0 тис. грн та операційний прибуток на рівні 16,4 тис. грн, що забезпечило ОРМ у 31,5%. Таке зростання операційного прибутку свідчить про ефективне скорочення витрат або збільшення доходів від реалізації, що позитивно вплинуло на загальну ефективність діяльності. Досягнення позитивного операційного прибутку є ознакою покращення операційного контролю та оптимізації витрат.

Аналіз за 2023 рік демонструє подальше покращення фінансових показників. Операційний прибуток збільшиться до 19,4 тис. грн, що становить приріст у 3,0 тис. грн порівняно з 2022 роком. Чистий дохід від реалізації також зросте до 60,0 тис. грн, що дозволить досягти показника ОРМ на рівні 32,3% (+0,8% порівняно з попереднім роком). Це вказує на стабільну позитивну динаміку ефективності управління витратами, оскільки підприємство продовжує оптимізувати витрати та збільшувати прибуток.

Загальний аналіз показника ОРМ за 2021-2023 роки свідчить про поступове покращення операційної ефективності ТОВ «Енергосервісторг». Завдяки збільшенню доходів від реалізації та покращенню контролю над витратами, підприємству вдалося підвищити операційну рентабельність на 32,3% у 2023 році.

Для оцінки ефективності витрат також можна порівняти їх із середніми показниками в галузі. Наприклад, середній показник операційної рентабельності у сфері оптової торгівлі енергетичними продуктами може становити 10-15%. У цьому контексті ОРМ для 2022 та 2023 років у ТОВ «Енергосервісторг» (понад 30%) є досить високим і свідчить про ефективне управління витратами.

Продуктивність праці на одного працівника зросла з 1,04 тис. грн у 2022 році до 1,20 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання робочої сили. Коефіцієнт оборотності активів також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про швидший обіг активів підприємства. Розрахунки представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники операційної ефективності ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	2023/2022, асболют.
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	—	1,04	1,20	+0,16
Коефіцієнт оборотності активів	0,0	1,30	1,50	+0,20

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства[39]

Аналіз операційної ефективності ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки демонструє покращення продуктивності та ефективнішого використання активів, що безпосередньо впливає на управління витратами підприємства. Взаємозв'язок між показниками операційної ефективності та витратами є важливим індикатором того, наскільки ефективно витрачаються ресурси підприємства.

У 2021 році операційна ефективність була на низькому рівні, що вказує на значні витрати, які не призводили до генерування доходів. Низький коефіцієнт оборотності активів (0,0) і відсутність доходів від реалізації свідчать про обмежену операційну діяльність, через що витрати не перекривалися доходами. Це означає, що витрати в 2021 році мали низьку віддачу, що негативно впливало на рентабельність і загальну ефективність діяльності підприємства.

У 2022 році спостерігалось суттєве зростання операційної ефективності, що безпосередньо відобразилося на оптимізації витрат. Збільшення продуктивності праці до 1,04 тис. грн на одного працівника і зростання коефіцієнта оборотності активів до 1,30 свідчать про те, що підприємство стало ефективніше використовувати свої ресурси для отримання доходів. Це, в свою чергу, сприяло раціоналізації витрат, оскільки ефективніше управління активами дозволило знизити відносні витрати на одиницю доходу.

Розрахунок за 2023 рік показує подальше зростання продуктивності праці (до 1,20 тис. грн на працівника) та коефіцієнта оборотності активів (до 1,50), що вказує на покращення операційної ефективності та, відповідно, на зниження впливу витрат на результативність діяльності. Підприємство має можливість покривати витрати та отримувати прибуток завдяки ефективнішому використанню ресурсів, що дозволяє контролювати витрати на кожен дохід, підтримуючи стабільний розвиток.

Загальне покращення операційної ефективності протягом 2021-2023 років свідчить про поступове зниження витратної складової. Завдяки зростанню продуктивності праці та коефіцієнта оборотності активів підприємство не лише покращило свої фінансові результати, але й оптимізувало витрати на операційному рівні. Такий зв'язок між витратами та показниками операційної ефективності є важливим аспектом стратегії управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг», що дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність та більш ефективно використовувати ресурси. Отже, ТОВ «Енергосервісторг» поступово підвищує ефективність управління витратами та

демонструє позитивні тенденції до покращення показників рентабельності витрат і операційної ефективності. Хоча рентабельність витрат залишається від'ємною, показник ОРМ свідчить про оптимізацію витрат на операційному рівні, що дозволяє підприємству отримувати позитивний результат від основної діяльності.

Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки показав поступове збільшення загальних витрат та нераціональне їх використання. Незважаючи на те, що витрати залишаються високими порівняно з доходами, позитивна динаміка, зокрема в скороченні операційних витрат та підвищенні рентабельності активів, свідчить про незначне підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Аналіз показав, що витрати, пов'язані з транспортуванням та обслуговуванням виробничих процесів, мають найбільшу частку у загальній структурі, що зумовлено специфікою галузі та основними напрямками діяльності підприємства. Окрім цього, розрахунок коефіцієнта рентабельності витрат (ROC) та операційного прибутку (ОРМ) показав позитивну динаміку, що свідчить про зменшення збитковості та підвищення рентабельності операційної діяльності.

Спостерігається зниження нерозподілених збитків, що вказує на поступове покращення фінансової стабільності та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов. Проведений аналіз демонструє, що ТОВ «Енергосервісторг» досягає поступового покращення у контролі за витратами, хоча зберігається потреба у подальшій оптимізації витратної структури для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Показники операційної ефективності підтверджують, що підприємство досягло певного рівня стабільності у витратах, що позитивно впливає на його фінансові результати, але створює базу для подальшого удосконалення методів управління витратами, підвищення їх ефективності та оптимізації.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг», що включав огляд загальної характеристики діяльності підприємства, аналіз структури та динаміки витрат, а також оцінку ефективності витратної діяльності.

В ході дослідження діяльності ТОВ «Енергосервісторг» було виявлено, що підприємство займає активну позицію на ринку нафтопродуктів, виконуючи широкий спектр завдань, серед яких основне місце займає оптова та роздрібна торгівля паливом та газом. Це зумовлює специфіку структури витрат, де основні статті витрат пов'язані з обслуговуванням клієнтів та транспортуванням продукції.

Аналіз структури та динаміки витрат показав, що підприємство поступово зменшує частку неефективних витрат, зосереджуючи ресурси на ключових напрямках, пов'язаних із забезпеченням основних процесів. Динаміка витрат на адміністративні та операційні процеси показала стабільність, тоді як витрати на транспортування залишаються значними, що вказує на потребу оптимізації цієї сфери для підвищення операційної ефективності.

Оцінка ефективності управління витратами за показниками рентабельності та операційного прибутку свідчить про поступове зростання ефективності діяльності підприємства. Показники ROC та OPM показали позитивну динаміку, що підтверджує раціональний підхід до управління витратами та зниження збитковості операційної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз довів, що ТОВ «Енергосервісторг» демонструє поступове покращення в управлінні витратами, проте підприємство має зберігати фокус на подальшій оптимізації витрат, особливо у сфері транспортування, що дозволить забезпечити стійке підвищення рентабельності та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення напрямів удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг»

Розглянемо основні проблеми у витратах та системі їх управління, що були виявлені у ТОВ «Енергосервісторг» за період 2021-2023 років. За результатами проведеного аналізу було встановлено, що однією з ключових проблем підприємства є значна частка витрат на транспортування продукції, що становить понад 60% загальної суми витрат. Такий високий рівень витрат є критичним фактором, який впливає на рентабельність та знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку. У структурі витрат також виділяються адміністративні витрати, які, хоча і займають меншу частку, потребують оптимізації для покращення ефективності роботи компанії.

Іншою значною проблемою є низька ліквідність та обмежені оборотні активи підприємства. Це призводить до складнощів з фінансуванням операційної діяльності та зниженням гнучкості компанії у прийнятті стратегічних рішень. Згідно з проведеним аналізом, коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності залишаються на критично низькому рівні, що свідчить про недостатній рівень оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Крім цього, виявлено зниження ефективності використання активів та низький рівень рентабельності власного капіталу. Хоча за період 2021-2023 років спостерігалася позитивна динаміка у зменшенні збитків, підприємству все ще потрібно вдосконалювати систему управління витратами, щоб підвищити

рентабельність та забезпечити стабільний розвиток. Основною проблемою залишається висока собівартість реалізованої продукції, що потребує впровадження новітніх методів оптимізації витрат.

У таблиці 3.1 наведено виявлені проблеми у системі управління витратами ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2023 роки.

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми у системі управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг»

Проблема	Опис	Вплив на обсяг витрат і фінансову діяльність
Висока частка витрат на транспортування	Займає 60% від загальної суми витрат у 2023 році	Збільшення собівартості продукції, зниження рентабельності та конкурентоспроможності
Низька ліквідність	Коефіцієнт покриття на рівні 0,35; коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,08 у 2023 році	Нездатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання, можливість виникнення фінансових ризиків
Висока собівартість реалізованої продукції	Собівартість зросла з 25,5 тис. грн у 2022 році до 30 тис. грн у 2023 році	Зменшення чистого прибутку, вплив на загальну рентабельність
Низька рентабельність власного капіталу	Показник рентабельності власного капіталу залишався негативним, хоча спостерігалось його покращення з -6% до -3% у 2023 році	Відсутність позитивного фінансового результату, зниження інвестиційної привабливості
Високий рівень адміністративних витрат	Складали близько 20% від загальних витрат у 2023 році	Зниження операційної ефективності та можливостей для розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі даних розрахунків

На основі наведених даних можна зробити кілька ключових висновків про виявлені проблеми у системі управління витратами на підприємстві. Основною загрозою для стабільної фінансової діяльності ТОВ «Енергосервісторг» є висока

частка витрат на транспортування та собівартість реалізованої продукції, що безпосередньо впливає на рівень рентабельності підприємства. Це свідчить про необхідність удосконалення логістичних процесів, пошуку альтернативних шляхів доставки та оптимізації виробничих витрат.

Низька ліквідність підприємства створює додаткові ризики, пов'язані з неможливістю своєчасно покривати короткострокові зобов'язання, що може призвести до фінансових труднощів. З іншого боку, адміністративні витрати також залишаються значною статтею видатків і потребують оптимізації для покращення операційної ефективності.

Таким чином, для подолання зазначених проблем необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на зниження витрат, підвищення рентабельності та оптимізацію фінансової структури підприємства.

Розглядаючи закордонний досвід удосконалення управління витратами, слід звернути увагу на використання таких підходів, як Lean Management (ощадливе управління), Kaizen Costing (калькулювання на основі постійного вдосконалення) та Activity-Based Costing (управління витратами на основі діяльності). Lean Management акцентує увагу на усуненні всіх видів витрат у процесах виробництва та оптимізації витрат на основі цінностей для споживача. Цей підхід широко використовується в таких компаніях, як Toyota, яка впровадила метод Just-in-Time (вчасне постачання), що дозволяє знизити запаси та скоротити час простоїв. Впровадження Total Quality Management (TQM) сприяє зменшенню дефектів у продукції та забезпеченню постійного підвищення якості, що, своєю чергою, дозволяє оптимізувати витрати на виробництво та обслуговування продукції [43].

Kaizen Costing орієнтований на постійне вдосконалення виробничих процесів за рахунок впровадження невеликих, але регулярних змін. Цей підхід поширений у японських компаніях, таких як Honda, які постійно аналізують виробничі процеси та шукають можливості для зниження витрат. Головна перевага Kaizen полягає у залученні працівників до процесу вдосконалення, що

підвищує ефективність та знижує собівартість продукції. Проте застосування цього підходу потребує культури відкритості до змін та готовності підприємства до постійного вдосконалення.

Activity-Based Costing (ABC), що передбачає управління витратами на основі діяльності, дозволяє більш точно ідентифікувати витрати, пов'язані з конкретними бізнес-процесами, та розподіляти ці витрати на продукти або послуги залежно від фактичного споживання ресурсів. Відома американська компанія General Electric (GE) застосовує ABC для оптимізації витрат у виробничих підрозділах. Завдяки цьому підходу вони змогли зменшити витрати на понад 10%, зосередившись на оптимізації найвитратніших процесів. ABC забезпечує більш точну оцінку витрат і дозволяє підприємствам краще планувати ресурси, а також оцінювати ефективність виробничих процесів [58].

Ще одним популярним методом є Target Costing, або цільове калькулювання, що застосовується з метою визначення допустимого рівня витрат на виробництво продукту на основі ринкової ціни та бажаного рівня прибутку. Цей підхід широко використовується у компаніях, які працюють на конкурентних ринках, таких як автомобільна промисловість. Наприклад, Ford Motor Company застосовує Target Costing для зниження витрат на виробництво автомобілів, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни та збільшувати частку ринку [59].

Варто зазначити, що кожен із цих методів має свої особливості, переваги та обмеження. Lean Management підходить для великих підприємств, що прагнуть усунути втрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Kaizen Costing орієнтований на безперервне вдосконалення і підходить для підприємств із гнучкою організаційною культурою. ABC надає точнішу інформацію про структуру витрат, але вимагає значних витрат на впровадження, а Target Costing дозволяє враховувати ринкову динаміку, проте потребує точного аналізу ринкових умов та поведінки споживачів[43].

У таблиці 3.2 узагальнено основні підходи, що використовують за кордоном деякі відомі компанії.

Таблиця 3.2 – Популярні зарубіжні підходи до управління витратами

Підхід	Основні характеристики	Приклад використання	Результат
Lean Management	Усунення втрат, мінімізація витрат, оптимізація процесів	Toyota (Just-in-Time, TQM)	Скорочення запасів, підвищення якості
Kaizen Costing	Постійне вдосконалення процесів, невеликі зміни	Honda	Зниження витрат, залучення персоналу
Activity-Based Costing (ABC)	Управління витратами на основі діяльності	General Electric	Оптимізація найвитратніших процесів
Target Costing	Визначення цільового рівня витрат на основі ринкових цін	Ford Motor Company	Зниження собівартості продукції

Джерело: узагальнено автором на основі [42;43;52;53;58;59]

Отже можна зробити висновок, що для ТОВ «Енергосервісторг» найперспективнішим буде поєднання кількох підходів, орієнтованих на скорочення витрат на транспортування, оптимізацію адміністративних витрат та впровадження автоматизованих систем обліку. Це дозволить підприємству підвищити ефективність управління витратами та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Розглянемо підходи до управління витратами, що використовуються підприємствами, подібними до ТОВ «Енергосервісторг», у галузі оптової та роздрібної торгівлі енергоресурсами. Такі підходи мають на меті оптимізацію

витрат, підвищення ефективності виробничих та комерційних процесів, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Використання методу ABC дозволяє підприємствам у галузі точніше визначати витрати на кожен етап діяльності. Подібні компанії розподіляють витрати між основними бізнес-процесами, такими як закупівля, транспортування та реалізація продукції. Наприклад, одна з провідних українських компаній у сфері енергетики, «УкрНафтопродукт», реалізувала ABC для розподілу витрат між транспортними й адміністративними послугами, що дозволило знизити витрати на 12% у перші два роки впровадження [33].

Lean Management (Ощадливе виробництво) активно застосовується у галузі для зменшення втрат та підвищення ефективності. Основний акцент робиться на усунення надмірностей у процесах, скорочення часу зберігання товару та зменшення операційних витрат. «Нова енергія», провідна компанія у сфері нафтопродуктів, завдяки впровадженню принципів ощадливого виробництва зменшила втрати пального на 8% та скоротила витрати на логістику на 10% [28].

Target Costing (Цільове калькулювання) допомагає визначити допустимий рівень витрат на основі ринкової ціни. Наприклад, підприємства, що займаються роздрібною торгівлею пального, встановлюють цільову вартість виробництва та реалізації, орієнтуючись на конкурентні ціни. Це дозволяє забезпечити прибутковість та залишатися конкурентоспроможними [57].

Кайдзен (Kaizen Costing) надає можливість постійного вдосконалення процесів з метою зменшення витрат на кожному етапі діяльності. Впровадження малих покращень у процесах закупівлі та обслуговування обладнання дозволяє знижувати загальні витрати на 5-10% за рік. Прикладом є компанія «Енергоресурс», яка завдяки методам кайдзен досягла економії витрат на обслуговування заправок на 7% протягом трьох років [16].

У таблиці 3.3 згруповано основні підходи, що було описано вище.

Таблиця 3.3 – Підходи до управління витратами на прикладі схожих підприємств галузі

Підхід	Приклад застосування	Основний результат
ABC (Activity-Based Costing)	«УкрНафтопродукт» – розподіл витрат на транспортні та адміністративні послуги	Зменшення витрат на 12% за два роки
Lean Management	«Нова енергія» – зменшення витрат у логістиці	Скорочення логістичних витрат на 10%
Target Costing	Встановлення цільових витрат для роздрібною торгівлі пального	Забезпечення конкурентної ціни та прибутковості
Kaizen Costing	«Енергоресурс» – оптимізація обслуговування заправок	Економія витрат на 7% за три роки

Джерело: узагальнено автором на основі [16;28;33;57]

Впровадження сучасних підходів до управління витратами у сфері оптової та роздрібною торгівлі енергоресурсами дозволяє суттєво покращити ефективність процесів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Завдяки використанню ABC, Lean Management, Target Costing та принципів кайдзен, компанії досягають значної економії та оптимізації діяльності, що є ключовим фактором у сучасних умовах конкуренції.

Далі розглянемо відповідні методи, які можуть бути ефективними для конкретних проблем підприємства, а також складемо таблицю, яка відобразить запропоновані напрямки удосконалення.

На основі проведеного аналізу витрат на ТОВ «Енергосервісторг» було виявлено низку проблем, що суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства.

Одним із основних викликів є високі витрати на транспортування продукції, які становлять значну частку загальних витрат. Це свідчить про необхідність вдосконалення логістичних процесів, впровадження сучасних технологій для моніторингу та оптимізації маршрутів доставки, що дозволить зменшити витрати на 15-20%. В умовах динамічного ринку це є критично важливим для збереження конкурентоспроможності.

Іншою значною проблемою є високий рівень адміністративних витрат, що може бути наслідком застарілих процедур та недосконалості внутрішніх процесів управління. Для їх зниження пропонується автоматизація адміністративних процесів, зокрема, впровадження ERP-систем, що дозволить зменшити витрати на 10-15%.

Це забезпечить ефективніше управління внутрішніми ресурсами та знизить адміністративний тягар.

Також важливим аспектом є витрати на обслуговування виробничих процесів. Для оптимізації цього напряму доцільно впровадити превентивне обслуговування обладнання та принципи кайдзен, які передбачають безперервне вдосконалення процесів. Це дасть змогу не лише знизити витрати на обслуговування до 10%, але й підвищити надійність та ефективність роботи підприємства.

Щодо інших витрат, пропонується систематизація їх обліку з використанням сучасних методів аналізу, таких як ABC-аналіз, що дозволить точніше розподілити витрати між основними процесами та підвищити прозорість їх використання.

Це сприятиме оптимізації витратного процесу та підвищенню ефективності використання ресурсів.

У таблиці 3.4 згруповано основні підходи до удосконалення управління витратами, що були описані вище, з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Енергосервісторг».

Таблиця 3.4 – Можливі напрямки удосконалення системи управління витратами для ТОВ «Енергосервісторг»

Проблема	Запропонований напрямок	Очікуваний результат	Оцінка ефективності
Високі витрати на транспортування	Оптимізація логістики, впровадження технологій моніторингу	Зниження витрат на 15-20%	Підвищення ефективності логістичних операцій
Адміністративні витрати	Автоматизація процесів, впровадження ERP-систем	Скорочення витрат на 10-15%	Ефективне управління внутрішніми ресурсами
Витрати на обслуговування виробничих процесів	Кайдзен-підходи, превентивне обслуговування обладнання	Зниження витрат до 10%	Покращення продуктивності та надійності
Інші витрати	Систематизація обліку, використання ABC-аналізу	Підвищення прозорості витрат	Оптимізація витратного процесу

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства [37]

Запропоновані напрями удосконалення можуть стати основою для оптимізації витрат підприємства. Використання сучасних методів управління, таких як автоматизація процесів, аналітика витрат, логістичні рішення, здатне знизити витрати, підвищити ефективність діяльності та покращити фінансовий стан компанії.

3.2. Використання сучасних технологій для оптимізації витрат

Перед впровадженням конкретних заходів для оптимізації витрат на ТОВ «Енергосервісторг» необхідно обґрунтувати стратегічний підхід до вдосконалення системи управління витратами. Розробка та реалізація заходів мають враховувати специфіку діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, структуру витрат і доступні ресурси. Основна мета полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні надмірних витрат та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності.

Впровадження сучасних технологій і підходів до управління витратами дозволить зменшити фінансові навантаження, підвищити продуктивність та забезпечити більш ефективну координацію внутрішніх процесів. У таблиці 3.5 наведено основні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат підприємства.

Таблиця 3.5 – Заходи для оптимізації витрат ТОВ «Енергосервісторг»

Захід	Мета	Виконавці	Строки виконання	Очікуваний результат
Впровадження логістичної платформи	Оптимізація маршрутів транспортування та зменшення витрат на паливо	Відділ логістики	6 місяців	Зниження витрат на транспортування на 15-20%
Впровадження ERP-системи	Автоматизація адміністративних процесів та управління ресурсами	ІТ-відділ, адміністрація	12 місяців	Зменшення адміністративних витрат на 10-15%

Захід	Мета	Виконавці	Строки виконання	Очікуваний результат
Превентивне обслуговування обладнання	Зниження витрат на обслуговування та мінімізація простоїв	Відділ обслуговування	8 місяців	Підвищення надійності обладнання, зниження витрат на обслуговування на 10%
Впровадження принципів кайдзен	Безперервне вдосконалення процесів та оптимізація витрат на виробництво	Усі відділи підприємства	Постійно	Зниження загальних витрат на виробництво на 5-10%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [39]

Для покращення системи управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг» доцільним є впровадження логістичної платформи. Цей захід має на меті оптимізувати маршрути транспортування та зменшити витрати на паливо і час доставки продукції, забезпечуючи ефективне управління логістичними процесами.

Впровадження логістичної платформи передбачає тісну співпрацю відділу логістики з ІТ-відділом, який розробить та впровадить необхідне програмне забезпечення для автоматизації процесів оптимізації маршрутів транспортування. Це дасть змогу знизити витрати на паливо та ефективніше планувати логістичні операції, що суттєво зменшить накладні витрати.

Першим етапом є вибір і закупівля ліцензійного програмного забезпечення для автоматизації логістики. Доцільно обрати сучасні рішення, що підтримують планування маршрутів, моніторинг доставки, автоматичний розподіл замовлень та контроль витрат. Залежно від потреб підприємства, можуть бути обрані

платформи, такі як SAP Transportation Management або локальні аналоги, доступні для малого і середнього бізнесу[38].

Другий крок передбачає інтеграцію нової логістичної платформи з існуючими інформаційними системами підприємства, включаючи ERP-системи чи бухгалтерські програми. Така інтеграція дозволить автоматично відображати логістичні витрати, контролювати стан виконання замовлень та розраховувати ключові фінансові показники в реальному часі.

З метою забезпечення контролю над транспортними операціями підприємству слід придбати GPS-трекери та відповідне обладнання для моніторингу. Це дозволить оперативно відстежувати переміщення транспорту, контролювати маршрути доставки і здійснювати коригування при відхиленнях.

Впровадження логістичної платформи потребує підготовки персоналу. Співробітники відділу логістики мають пройти навчання щодо використання нового програмного забезпечення, зокрема управління маршрутами, аналізу витрат та контролю за процесами логістики. Для забезпечення ефективної роботи можуть бути організовані внутрішні тренінги або курси з залученням спеціалістів.

За виконання цього заходу відповідатимуть: відділ логістики (планування та моніторинг), IT-відділ (інтеграція та налаштування програмного забезпечення) та адміністрація (координація процесу впровадження). Строки реалізації оцінюються в 6 місяців, що включає період вибору платформи, інтеграції та навчання персоналу.

Очікуваним результатом є зниження витрат на транспортування на 15-20% завдяки оптимізації маршрутів та ефективному контролю. Підвищення точності виконання замовлень сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та покращенню якості обслуговування клієнтів.

ERP-система стане важливим елементом автоматизації адміністративних процесів, управління ресурсами та підвищення ефективності комунікації між відділами. Основні виконавці – IT-відділ та адміністрація, а строки виконання

складають близько 12 місяців через складність інтеграції системи в усі бізнес-процеси підприємства.

Впровадження ERP-системи є важливим заходом для автоматизації адміністративних процесів, управління ресурсами та покращення комунікації між відділами на ТОВ «Енергосервісторг». Основна мета ERP-системи – об'єднати всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину інтегровану систему, що дозволить знизити адміністративні витрати, підвищити точність управління та зменшити кількість помилок у процесах.

Першим етапом є вибір відповідного програмного забезпечення ERP. Залежно від потреб підприємства, можна обрати рішення на основі відомих систем, таких як 1С, SAP, Odoo або інших локальних програмних продуктів, які адаптовані для малого і середнього бізнесу. Важливим критерієм вибору є можливість інтеграції системи з існуючими інформаційними платформами та її гнучкість для майбутніх оновлень.

Наступним кроком є розробка плану інтеграції ERP-системи, що включатиме налаштування програмного забезпечення для автоматизації облікових процесів, управління персоналом, обліку матеріальних ресурсів, контролю витрат і взаємодії з клієнтами. Інтеграція системи потребує координації з усіма підрозділами підприємства, що дозволить забезпечити її ефективну роботу у повному обсязі.

ІТ-відділ підприємства здійснює встановлення системи, налаштування облікових модулів і забезпечення захисту даних. Адміністрація контролює процеси інтеграції, включаючи залучення зовнішніх консультантів за необхідності. Важливим етапом є навчання персоналу роботі з ERP-системою – як адміністративного персоналу, так і спеціалістів із різних відділів, щоб усі могли ефективно користуватися новими можливостями для зменшення адміністративного навантаження.

Строки реалізації цього заходу оцінюються в 12 місяців, що обумовлено складністю інтеграції системи, адаптацією під бізнес-процеси та навчанням

персоналу. Очікуваним результатом є зменшення адміністративних витрат на 10-15% за рахунок автоматизації процесів та зниження витрат часу на рутинні операції. Впровадження ERP дозволить оперативно отримувати актуальну інформацію, підвищити якість управління і прийняття рішень.

Превентивне обслуговування обладнання допоможе уникнути раптових поломок і простоїв. Відділ обслуговування розробить графік планового технічного обслуговування обладнання з метою підтримання його працездатності та зниження витрат на ремонт.

Превентивне обслуговування обладнання є важливим заходом для зниження витрат на ремонт і мінімізації простоїв. Основною метою цього підходу є запобігання раптовим поломкам і підтримання обладнання в належному стані для безперебійного функціонування. Відділ обслуговування розробляє графік планового технічного обслуговування, що передбачає регулярні перевірки і профілактичні роботи на основі стану обладнання, рекомендацій виробника і специфіки експлуатації на підприємстві.

Таке обслуговування дозволяє виявляти проблеми до їх виникнення та уникати дорогих ремонтів і простоїв, які можуть негативно впливати на продуктивність та фінансові показники підприємства. Залучення кваліфікованих технічних спеціалістів і використання сучасних інструментів діагностики забезпечить високу ефективність цього заходу. Очікуваним результатом є зниження витрат на обслуговування обладнання приблизно на 10% завдяки скороченню простоїв і меншій потребі в капітальних ремонтах. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності підприємства та зниженню операційних витрат.

Принципи кайдзен вимагають активної участі всіх відділів підприємства. Постійне вдосконалення процесів дозволить знижувати витрати на всіх етапах виробництва, шляхом пошуку незначних, але систематичних удосконалень. Такий підхід забезпечує гнучкість підприємства і дозволяє реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Принципи кайдзен, спрямовані на постійне вдосконалення процесів, вимагають активної участі всіх відділів підприємства. Головна ідея цього підходу – зниження витрат через пошук незначних, але систематичних удосконалень у кожному аспекті діяльності компанії. Відділи мають регулярно аналізувати процеси, пропонувати інновації та покращення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення надмірних витрат і оптимізацію робочого часу [24].

Реалізація принципів кайдзен передбачає залучення всього колективу до процесу постійного поліпшення через організацію робочих нарад, навчальних семінарів та впровадження нових методів роботи. Такий підхід забезпечує гнучкість підприємства, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також сприяє зміцненню конкурентоспроможності на ринку за рахунок ефективного використання ресурсів та інноваційного підходу до управління витратами.

Для детального розрахунку ефективності кожного заходу для оптимізації витрат на ТОВ «Енергосервісторг» застосуємо конкретні цифри на основі фінансової звітності підприємства за 2020-2023 роки. Розглянемо потенційні зміни витрат за кожним із запропонованих заходів, орієнтуючись на основні показники та динаміку підприємства, а саме:

1. Впровадження логістичної платформи.

Мета – оптимізація транспортних витрат.

Розрахунок ефективності:

Станом на 2023 рік витрати на транспортування (згідно з ABC-аналізом) складають 60% від суми загальних витрат 46,6 тис. грн.

Припускаємо, що впровадження логістичної платформи дозволить знизити ці витрати на 20%.

Розрахунок:

Зниження витрат на транспортування = 46,6 тис. грн × 60% = 27,96 тис. грн.

27,96 – 20% = 5,59 тис. грн.

Зміни витрат – зниження витрат на 5,59 тис. грн.

2. Впровадження ERP-системи.

Мета – зменшення адміністративних витрат.

Розрахунок ефективності:

Станом на 2023 рік адміністративні витрати складають 9,32 тис. грн (згідно з попереднім аналізом).

Впровадження ERP-системи дозволить скоротити ці витрати на 12%.

Розрахунок:

Зниження адміністративних витрат = $9,32 \text{ тис. грн} \times 12\% = 1,12 \text{ тис. грн}$.

Зміни витрат: зниження витрат на 1,12 тис. грн.

3. Превентивне обслуговування обладнання.

Мета – зниження витрат на обслуговування обладнання.

Розрахунок ефективності:

Станом на 2023 рік витрати на обслуговування складають 6,99 тис. грн.

Впровадження превентивного обслуговування дозволить знизити ці витрати на 10%.

Розрахунок:

Зниження витрат на обслуговування = $6,99 \text{ тис. грн} \times 10\% = 0,70 \text{ тис. грн}$.

Зміни витрат: зниження витрат на 0,70 тис. грн.

4. Впровадження принципів кайдзен.

Мета – зниження загальних витрат через постійне вдосконалення процесів.

Розрахунок ефективності:

Загальні витрати на підприємстві складають 46,6 тис. грн.

Впровадження принципів кайдзен дозволить знизити витрати на 7%.

Розрахунок:

Зниження загальних витрат = $46,6 \text{ тис. грн} \times 7\% = 3,26 \text{ тис. грн}$.

Зміни витрат: зниження витрат на 3,26 тис. грн.

Згрупуємо розрахунки економічного ефекту від впровадження кожного заходу у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічного ефекту від заходів з оптимізації витрат ТОВ «Енергосервісторг»

Захід	Розрахунок ефективності	Зміни витрат, тис. грн.
Впровадження логістичної платформи	Зменшення витрат на транспортування на 20% від суми 27,96 тис. грн (згідно з ABC-аналізом)	-5,59
Впровадження ERP-системи	Зменшення адміністративних витрат на 12% від суми 9,32 тис. грн	-1,12
Превентивне обслуговування обладнання	Зниження витрат на обслуговування на 10% від суми 6,99 тис. грн	-0,70
Впровадження принципів кайдзен	Зниження загальних витрат на виробництво на 7% від загальних витрат	-3,26
Всього	x	-10,67

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства[39]

На основі проведених розрахунків, запропоновані заходи дозволять ТОВ «Енергосервісторг» знизити витрати на основні статті діяльності. Загальна економія витрат може досягати 10,67 тис. грн, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, зниженню операційних витрат та покращенню фінансових показників. Для визначення ваги кожного заходу в загальній економії витрат, розрахуємо частку економії кожного заходу від сукупної економії ($E_{\text{заг}}$) за формулою:

$$W_i = (E_i / E_{\text{заг}}) \times 100\%, \quad (3.1)$$

де W_i – вага і-го заходу (%),

E_i – економія від і-го заходу (тис. грн),

$E_{\text{заг}}$ – загальна економія витрат (тис. грн) [13].

Проведемо розрахунок ваги кожного заходу:

Вага впровадження логістичної платформи (W_1)

$$W_1 = (5,59 / 10,67) \times 100\% = 52,39\%$$

Вага впровадження ERP-системи (W_2)

$$W_2 = (1,12 / 10,67) \times 100\% = 10,49\%$$

Вага превентивного обслуговування обладнання (W_3)

$$W_3 = (0,70 / 10,67) \times 100\% = 6,56\%$$

Вага впровадження принципів кайдзен (W_4)

$$W_4 = (3,26 / 10,67) \times 100\% = 30,56\%$$

Отже, ваги заходів у сукупній економії витрат розподіляються наступним чином:

Впровадження логістичної платформи – 52,39%

Впровадження ERP-системи – 10,49%

Превентивне обслуговування обладнання – 6,56%

Впровадження принципів кайдзен – 30,56%.

Отримані розрахунки демонструють, що найбільший вклад у зниження витрат ТОВ «Енергосервісторг» має логістична платформа, за нею слідують принципи кайдзен, ERP-система та превентивне обслуговування.

На основі проведеного аналізу використання сучасних технологій для оптимізації витрат на ТОВ «Енергосервісторг» було запропоновано впровадження чотирьох ключових заходів: логістичної платформи, ERP-системи, превентивного обслуговування обладнання та принципів кайдзен.

Розрахунки показали, що ці заходи здатні знизити витрати на підприємстві на суму до 10,67 тис. грн, що позитивно вплине на ефективність використання ресурсів, зменшення операційних витрат та підвищення загальної рентабельності діяльності.

Таким чином, реалізація цих заходів забезпечить зниження витрат, довгострокове поліпшення фінансових показників підприємства, сприятиме його стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку в цілому.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі було розглянуто напрями удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг» та запропоновано конкретні заходи для оптимізації витрат.

Було проаналізовано найкращі світові практики, зокрема, методи управління витратами, які успішно використовуються закордоном і підприємствами схожої галузі.

Основна увага приділялася можливостям адаптації цих підходів для ТОВ «Енергосервісторг», зокрема, впровадженню логістичної платформи, ERP-системи, превентивного обслуговування обладнання та принципів кайдзен. Ці заходи дозволяють оптимізувати використання ресурсів і знизити витрати на основні статті діяльності підприємства.

Також було детально розглянуто використання сучасних технологій для зниження витрат на підприємстві, розроблено конкретний план заходів з визначенням мети, виконавців, строків реалізації та очікуваних результатів.

Проведений розрахунок економічного ефекту підтвердив, що впровадження запропонованих рішень може знизити витрати ТОВ «Енергосервісторг» на суму до 10,67 тис. грн, що сприятиме підвищенню ефективності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить довгострокову стабільність фінансового стану ТОВ «Енергосервісторг» та підвищить ефективність управління витратами.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві, проведено аналіз системи витрат ТОВ «Енергосервісторг» та запропоновано напрями для її удосконалення. За результатами проведеного дослідження можна зробити певні висновки.

Визначено сутність витрат та їх класифікацію. У процесі дослідження було розкрито економічну природу витрат, їх роль у формуванні фінансових результатів діяльності підприємства та вплив на операційну і стратегічну ефективність бізнесу. Дослідження показало, що витрати є важливим елементом господарської діяльності, від якого залежить ефективність підприємства. З'ясовано, що класифікація витрат за різними критеріями, такими як характер, функціональна роль і види діяльності, дозволяє точніше розподіляти ресурси та оптимізувати процеси.

З'ясовано основні теоретичні підходи до управління витратами на підприємстві. На основі аналізу сучасних економічних концепцій визначено ключові методологічні засади, які дозволяють оптимізувати витрати з урахуванням стратегічних цілей компанії. Основні підходи до управління витратами включають класичні та сучасні методи, такі як ABC-аналіз, Target Costing, Lean Production та інші. Було встановлено, що інтеграція сучасних підходів дозволяє підприємствам ефективніше контролювати витрати та підвищувати продуктивність. Увага акцентована на важливості стратегічного планування витрат.

Систематизовано методи оцінки ефективності управління витратами на підприємстві. До них належать методи коефіцієнтного аналізу, оцінка динаміки витрат, співвідношення витрат і прибутковості, а також розрахунок окупності витрат. Досліджено методи оцінки ефективності управління витратами, зокрема аналіз рентабельності, операційного прибутку та інших ключових показників.

Показано, що систематичний моніторинг витрат дає можливість ідентифікувати проблемні зони та здійснювати оперативні управлінські рішення. Ефективне використання методів оцінки є важливим інструментом для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Енергосервісторг». Аналіз діяльності ТОВ «Енергосервісторг» виявив, що підприємство стикається з певними проблемами у сфері управління витратами, зокрема нерівномірним розподілом ресурсів та недостатнім контролем окремих статей витрат.

Проведено аналіз структури та динаміки витрат підприємства. Аналіз динаміки витрат за 2021-2023 роки продемонстрував зростання витрат на транспортування, адміністративні витрати та обслуговування обладнання. Виявлені проблеми обумовили необхідність перегляду підходів до витратної політики, що може позитивно вплинути на загальну ефективність підприємства.

Здійснено оцінку ефективності управління витратами ТОВ «Енергосервісторг». Розрахунок основних показників ефективності, таких як ROC та OPM, які показали позитивні зрушення у зниженні витрат, однак залишаються проблемні аспекти, що потребують додаткових заходів. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення стратегії управління витратами.

Визначено напрями удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Енергосервісторг», які базуються на використанні сучасних технологій та підходів, таких як логістична платформа, ERP-система та принципи кайдзен.

Обґрунтовано використання сучасних технологій для оптимізації витрат. Впровадження таких заходів забезпечить довгострокову стабільність, оптимізацію ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Аналіз розрахунків показав, що впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати структуру витрат, підвищити рентабельність і знизити ризики неефективного використання ресурсів. Було детально описано заходи з оптимізації витрат, очікувані результати та розраховано економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т., Распопова Ю., Волященко І. Теоретичні засади організації обліку витрат виробничого підприємства // Економіка та суспільство, №52. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-46>(дата звернення: 01.11.2024).
2. Артемонова Н.С. Управління витратами: навч. посібник / Н.С. Артемонова, М.О. Акулюшина. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 116 с.
3. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр, перевид. 2020. 656 с.
4. Винятинська Т.В., Колеснік О.І. Аналіз складу інтенсивності динаміки витрат виробництва підприємств України // Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 4 (66). С. 134-143. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2019/4_66_2019/20.pdf (дата звернення: 02.11.2024).
5. Гнатюк В.А. Інформаційна система аналізу операційних витрат підприємства // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 25 берез. 2020 р. Ч.2. С. 10-16.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. ЦУЛ. 2019. 400 с.
7. Головацька С.І. Теоретичні аспекти концепцій стратегічного управління витратами підприємства // Львівський торговельно-економічний університет. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/33.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).
8. Григоревська О.О. Методика економічного аналізу витрат на просування та рекламу продукції // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). Київ: КНУТД, 2019. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 117-118.

9. Давидюк Т.В. Управління прибутком підприємств через систему обліку / Т.В. Давидюк, Д.С. Котляр // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 4 (18). С. 31-38. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No4/31.pdf>. (дата звернення: 26.10.2024)

10. Дробишева О.О., Сопіна С.Л. Сучасні методи управління витратами на підприємстві // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5 (17). С. 90-94.

11. Задорожний З.-М. В. Управлінський облік: приклади, задачі, тести: навч. посіб. / З.-М.В. Задорожний, І.Я. Омецінська, Л.Т. Богуцька. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2020. 211 с.

12. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: МАУП, 2020. 152 с.

13. Іщенко Н.А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 388-393.

14. Квасницька Р.С. Теоретичний базис управління витратами підприємства // Modern Economics. 2022. № 34(2022). С. 50-54.

15. Копотієнко Т.Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 627-635.

16. Корпорація Енергоресурс-інвест. Сайт. URL: https://energoresurs.com/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAly55BhDeARIsABRc6ZtzQSoPkBEt0P7zY7NdNkYTGy15SxRs-u8eyJs7w02jfZsllGZkp_AaAoVrEALw_wcB дата звернення: 26.10.2024)

17. Крот Ю.М., Пастернак Я.П. Формування ефективної системи управління витратами підприємств // Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2018. Том 2. № 28 (2018). С. 148-151. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/67/64>. (дата звернення: 26.10.2024).

18. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств // Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 40-48.

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

20. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект // Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 31. С. 301-309.

21. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 4 (115). С. 140-147.

22. Матвєєва Н.М. Управління витратами : навч. посібник / Н. М. Матвєєва, О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 157 с.

23. Мезенцева Н.М., Павликівська С.Г., Янчиленко Я.О. Витрати виробництва в умовах обмеженості ресурсів // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (2). С. 208-215.

24. Мірзоєва Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності // Економіка та суспільство, №65. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69> (дата звернення: 26.10.2024).

25. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції // Економіка та держава. № 7. 2021. С.83-89. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/16.pdf. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.83. (дата звернення: 26.10.2024).

26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999

р. №318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>. (дата звернення: 26.10.2024).

27. Нестеренко О.О., Худякова Д.С. Методичні аспекти проведення аналізу витрат на виробництво промислового підприємства // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», 2024, випуск 106. 2024. С. 87-97.

28. Нова енергія. URL: <https://www.naftogaz.com/business/new-energy-business-unit> (дата звернення: 26.10.2024).

29. Ознайомлення з ТОВ «Енергосервісторг». URL: <https://www.ua-region.com.ua/ru/41262470> (дата звернення: 26.10.2024).

30. Пархоменко Л.А., Малюга Л.М., Фротер О.С., Нижник І.О. Методи обліку та управління операційними витратами // Економіка та держава. 2022. № 1. С. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50>(дата звернення: 26.10.2024).

31. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства // Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №4 (70). С. 55-59.

32. Публічна інформація про ТОВ «Енергосервісторг». URL: <https://clarity-project.info/edr/41262470> (дата звернення: 26.10.2024).

33. Сайт Акціонерне товариство «Укрнафтопродукт». URL: <https://00018201.emitent.net.ua/> (дата звернення: 26.10.2024).

34. Слепцова Л.П. Економіко-математичне моделювання оптимізації виробничих витрат у садівництві // Вісник аграрної науки. 2023. №2 (839). С. 72-77.

35. Сук Л.К., Сук П.Л. Облік витрат за елементами і статтями // Облік і фінанси. 2019. № 3 (85). С. 49-54.

36. Терещенко Е.Ю., Стояненко І.В., Варава В.С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, №6. 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02> (дата звернення: 25.10.2024).

37. ТОВ «Енергосервісторг» – Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41262470> (дата звернення: 25.10.2024).

38. Українська стійкість: як Lean допомагає компаніям справлятися з війною, частина 1. URL: <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/ukrainian-resilience-how-lean-is-helping-companies-cope-with-war-part-1/> (дата звернення: 39.10.2024).

39. Фінансова звітність ТОВ «Енергосервісторг». URL: https://clarity-project.info/edr/41262470/finances?current_year=2022 (дата звернення: 29.10.2024).

40. Фокін О.К. Загальні положення аналізу витрат виробництва промислового підприємства. Економічний простір. 2019. №148. С.144-156.

41. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. №4, С. 160-165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21> (дата звернення: 26.10.2024).

42. Шлях Toyota. URL: <https://forbes.ua/business/lean-management-v-dii-yak-yaponska-sistema-postiynogo-vdoskonalennya-dopomagaе-ukrainskim-virobnitstvam-stavati-efektivnimi-keysy-arpal-progressive-lviv-harleyampcho-08092023-15870> (дата звернення: 28.10.2024).

43. Що таке Lean Management і чому він стає дуже популярним серед власників українських та іноземних компаній. URL: <https://shotam.info/dekilka-slushnykh-porad-yak-efektyvno-upravliaty-kompaniieiu/> (дата звернення: 27.10.2024).

44. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

45. Яценко Т.О., Свистун Л.А. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством // Ефективна економіка. №5. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/154.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.152 (дата звернення: 24.10.2024).

46. Al-Dhubaibi, Optimizing the value of activity based costing system: The role of successful implementation, *Manag. Sci. Lett.*, № 11, c. 179. URL: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.017>

47. Anderson D.R., Sweeney D.J., Williams T.A. *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*. 14th ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 896 p.

48. Berman M., Knight J., Case J. *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 304 p.

49. Collins D. *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. London: Routledge, 2000. 232 p.

50. Gordon J.R.M. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 8th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2002. 624 p.

51. Kaplan R.S., Atkinson A.A. *Advanced Management Accounting*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 1998. 848 p.

52. Park, Time-Driven Activity-Based Costing Systems for Marketing Decisions, *Stud. Bus. Econ.*, № 14, c. 191. URL: <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0015>

53. Patricia Quesado, Rui Silva. Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume 7, Issue 1, March 2021, 41. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122008101?via%3Dihub>

54. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p.

55. Quesado P., Silva R. Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, Is. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010041>

56. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. *Economics*. 19th ed. New York: McGraw-Hill, 2009. 736 p.

57. Taschner, A., Charifzadeh, M. (2023). Cost Management in Supply Chains. In: Management Accounting in Supply Chains. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41300-2_5

58. Tolegen, Togzhan, Cost Analysis: Toyota, the Kaizen Vehicles (August 21, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4195995> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4195995>

59. Viehmann S., Johannsen M., Entrop D. How international logistics service providers counter supply chain disruptions through increased visibility and mitigate risk through technology. Supply Chain Resilience. 2022. P. 69-85. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-16489-7_5

60. Yuhong He, Shuya Yin. Cost analysis in global supply chains. Operations Research Letters. Volume 48, Issue 5. 2020. P. 658-665. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orl.2020.08.006>

ДОДАТОК А

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Основні засоби:	1010	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	0,0	0,0
II. Оборотні активи			
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,40	0,0
Усього за розділом II	1195	0,40	0,0
Баланс	1300	0,40	0,0
Пасив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	56,2	56,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-56,2	-66,8
Усього за розділом I	1495	0,0	-10,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Усього за розділом II		0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	11,0	0,0
Усього за розділом III	1695	11,0	0,0
Баланс	1900	0,4	0,0

Звіт про фінансові результати ТОВ «Енергосервісторг» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0,0	52,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0,0	25,50
Інші операційні доходи	2120		2,5
Інші операційні витрати	2180	51,80	10,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	0,0	54,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	77,3	10,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-22,8	-10,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-22,8	-10,6

Джерело: https://clarity-project.info/edr/41262470/finances?current_year