

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ЧМІЛЬОВОЇ ОЛЕНИ ВІКТОРІВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС ПРОПОЗИЦІЇ
ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Чмільова О.В.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____Оксана Швидка

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та класифікація витрат підприємства.....	5
1.2. Методичні засади управління витратами підприємства.....	10
1.3. Сучасні шляхи підвищення ефективності управління витратами.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АТ «ЛЬВІВСЬКА	
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ».....	21
2.1 Характеристика АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ефективності його діяльності	21
2.2 Динаміка та структура витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	28
2.3 Оцінка ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АТ «ЛЬВІВСЬКА	
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ».....	38
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції.....	38
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес- пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами підприємства.....	42
3.3. Оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	47
ВИСНОВКИ.....	52
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах мінливості економічної та політичної ситуації в Україні змінюється попит на товари різних груп. Як виробничі так і торгові підприємства повинні пристосовуватись до цих змін та пропонувати актуальний асортимент товарів та продукції, що дозволить їм утримувати свою конкурентоспроможність. Ефективне управління товарним портфелем включає не тільки розробку та формування асортименту товарів, а й визначення цінової політики, стратегії просування товару та постійний контроль за ключовими показниками ефективності товарного портфелю, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні засади підвищення ефективності управління витратами підприємства розглянуто в дослідженнях наступних авторів: Андрющенко І. Є., Борисюк І. О., Брагіна О.С., Бурачек І. В., Варченко О.М., Варченко О.М., Глушач Ю., Григорова З. В., Кваско А. В., Замула О., Ємельянов О., Ібрагімов І. Р., Каленич І. С., Котлярова В. Г., Літовченко О. Ю., Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Медвідь Л. Г., Міценко Н. Г., Мельничук М. О., Мулик Т. О., Назаренко Т. П., Пархоменко Л. А., Піскун А. В., Поліщук О.В. Радіонова Н., Бреус С., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С., Фостолович В.А., Хорунжак Н. М. та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Теоретичне узагальнення й обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління витратами підприємства. Для досягнення даної мети було поставлено наступні завдання:

- розглянуто поняття та класифікація витрат підприємства;
- визначено методичні засади управління витратами підприємства;
- досліджені сучасні шляхи підвищення ефективності управління витратами;
- наведена характеристика підприємства та ефективності його діяльності;

- проаналізована динаміка та структура витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- виконана оцінка ефективності управління витратами підприємства;
- складена сутнісна характеристика бізнес-пропозиції;
- здійснено обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами підприємства;
- проведено оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Об’єктом дослідження виступає процес управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Предмет дослідження комплекс навчально-системних, методичних і практичних основ, принципів, методів та засобів управління витратами підприємства.

Методи дослідження: для теоретико-методичного дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння. Для проведення аналізу витрат використано методи фінансового аналізу та спеціальні методи оцінки витрат, а також графічний та табличний методи для наочності результатів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Запропоновані у роботі напрями підвищення ефективності управління витратами можуть бути використані в діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Інформаційна база дослідження: теоретичною та методологічною основою написання роботи послужили праці вітчизняних та зарубіжних науковців, публікації фахівців, нормативно-правова база України, довідкова література, статистичні дані, фактичні матеріали підприємства, у тому числі фінансова звітність за 2019-2021 роки.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та класифікація витрат підприємства

Виробництво продукції або надання послуг неможливо здійснити без певного ресурсного забезпечення, розмір якого істотно впливає на рівень розвитку економіки підприємства. Звідси випливає, кожен господарюючий суб'єкт чи виробнича ланка бажає знати, скільки коштів необхідно для забезпечення виробничого процесу реалізації продукції (робіт, послуг).

Витрати та собівартість є найважливішими економічними категоріями, що визначають розмір прибутку, ефективність та рентабельність господарської діяльності підприємства. Саме тому керівництво всіх компаній намагається удосконалювати економічну діяльність ще й за допомогою максимального оптимізації витрат.

В економічній та обліковій літературі, як правило, розрізняють суспільно-необхідні витрати та витрати підприємства. Суспільно необхідну працю створює вартість товару. Цей процес докладно описаний Марксом [46, с. 192]. До суспільно необхідної праці Маркс відносить всі витрати суспільної та живої праці суспільства на виробництво товару, а ціну він назвав витратами суспільства. Отже, згідно з теорією Маркса, вартість товару формується із суспільно-необхідних витрат або витрат. Такі витрати складаються з двох елементів:

- вартості вжитих чи використаних засобів праці та предметів праці;
- новоствореної вартості [16].

Таким чином, витрати підприємства менше витрат суспільства на величину прибутку. Витрати підприємства формують собівартість продукції, робіт та надання послуг. У широкому значенні в собівартість входять як виробничі витрати

чи витрати, а й витрати на реалізацію. Виходячи з вищевикладеного, економічну сутність витрат можна сформулювати таким чином: витрати уособлюють вартість використаних підприємством у процесі виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг) матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів з метою одержання економічної вигоди.

Розглянемо підходи вітчизняних науковців до визначення поняття «витрати» в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення витрат в різних джерелах

Автори	Визначення
Каленич І. С.	Витрати відображають вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства з виробництва продукції [2, с.242]
Мельничук М. О., Грінько О. О.	витрати – це зменшення коштів організації або збільшення її боргових зобов'язань через їхнє спрямування на поповнення власних ресурсів [26]
Яновський Д.Л.	Поняття «витрати» більше відноситься до фінансової сфери, планування та оцінки ефективності діяльності підприємства, тобто частіше застосовується до управлінського обліку [36, с.88]
Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І.	витрати трактують як сукупність понесених витрат для виготовлення продукції, також як кошти, які потрібно сплатити за придбані оборотні та необоротні активи [24, с.141]
Пилипенко А. В., Жигалкевич Ж. М.	витрати - це грошовий вираз витрат на виробництво і реалізацію продукції в певний період, що включають: матеріальні, трудові, фінансові, природні, інформаційні тощо [34, с.97]
Ляшенко Г., Овсяннікова В.	витрати – це вартісні значення використання всіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних для досягнення мети підприємства – отримання прибутку [22]

Отже, можемо узагальнити, що витрати - це грошова величина ресурсів, що застосовуються підприємствами, здійснюючи господарську діяльність за певний період (місяць, рік тощо). Іншими словами, витрати – це вартість ресурсів.

Серед відмінних рис витрат підприємства можна виділити такі:

- витрати продиктовані насамперед величиною витрачених ресурсів різного роду;
- величина витрачених ресурсів повинна обов'язково повинна бути представлена у вартісній оцінці [34].

Підприємства займаються різними видами діяльності: виробництвом та реалізацією продукції, виконанням робіт та наданням послуг, фінансовою, інвестиційною та іншими видами діяльності. Вони вибирають той чи інший вид діяльності не лише залежно від обсягу доходу, а й від величини витрат чи витрат

на одиницю цього доходу. Таким чином, для різних цілей потрібні різні витрати [3, с.6].

На сьогоднішній день для планування, обліку та подальшого аналізу всі витрати суб'єкта господарювання об'єднуються в однорідні групи за різними ознаками. Автори Остапенко Я., Юхимчук Д. пропонують класифікувати витрати підприємства за такими ознаками (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Підхід до класифікації витрат підприємства авторів Остапенко Я., Юхимчук Д.

Джерело: [31, с.56]

Угрупування витрат підприємства за видами витрат на сьогоднішній день є найбільш поширеним і складається з двох класифікацій:

- з економічних елементів;
- за калькуляційними статтями витрат [32].

Класифікація витрат підприємства за економічними елементами використовується, як правило, при формуванні собівартості продукції або послуги і включає наступні групи витрат: матеріали та сировину, заробітна плата з відрахуваннями до позабюджетних фондів, амортизація основних виробничих фондів, а також інші витрати.

Класифікація витрат за калькуляційними статтями, як правило, застосовується при формуванні різного роду калькуляцій, що надають можливість визначити точну величину витрат, в яку обходиться одиниці господарюючої виробництва одиниці товару, послуги або роботи [3, с.6].

За статтями витрат витрати підприємства, як правило, класифікуються залежно від місця та мети їх появи та відносяться на кожну номенклатуру виробів або прямим або непрямым способом. Ця класифікація є досить специфічною кожної галузі народного господарства, у зв'язку з чим і склад витрат у галузі досить сильно відрізняється.

Варто зазначити, що визначення собівартості одиниці виробленої продукції з використанням класифікації витрати за статтями дає можливість проаналізувати кожну складову собівартості продукції. Облік за видами витрат класифікує та оцінює ресурси, використані у процесі виробництва та реалізації продукції [25].

За характером участі у виробництві продукції чи наданні послуг виділяють основні витрати, тобто. витрати безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції або надання послуг, у т. ч. витрати на виробничі матеріали та сировину, паливо (ДП, бензин та інші ПММ) та електроенергії, заробітну плату працівників, зайнятих у виробничому процесі, а також накладні витрати, які не пов'язані безпосередньо з виробничим процесом, тобто. витрати з управління та обслуговування виробництвом.

Залежно від обсягів виробництва виділяють два види витрат: змінні та постійні. В свою чергу, витрати, що збільшуються або зменшуються пропорційно до зміни обсягу виробництва продукції прийнято називати умовно-змінними. Витрати, що залишаються постійними, попри зміну обсягу виробництва, тобто.

величина яких не пов'язана зі зміною вироблення продукції, прийнято називати умовно-постійними [16, с.245].

Подібна класифікація витрат господарюючої одиниці необхідна при плануванні виробництва, а також при аналізі діяльності суб'єкта господарювання. Досить часто відносно собівартості продукції досить складно, а найчастіше неможливо точно визначити, якою мірою певні витрати може бути віднесено той чи інший вид продукції, тому всі витрати підприємства ділять на прямі і непрямі. До прямих витрат відносять витрати підприємства, які можна віднести на певний вид продукції. Непрямі витрати, своєю чергою, пов'язані з виробництвом різних номенклатурі продукції, у зв'язку з чим ставляться кілька видів продукції відповідно до деякої бази розподілу [31, с.55].

За функціями діяльності підприємства в системі управління виробництвом витрати можна розділити такі групи (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація витрат за функціями діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [3;24;22;31;32]

За складом витрати можуть бути:

- одноелементними, під якими розуміють витрати, що складаються з одного елемента-матеріали, заробітна плата, амортизація тощо;

- комплексними, під якими розуміють витрати, які з кількох елементів, наприклад, цехові і загальнозаводські витрати [16].

Отже, можемо зробити висновки, що витрати суб'єкта господарювання - це вартісна оцінка понесених витрат матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів, які були витрачені для виробництва та подальшої реалізації товарів та послуг за деякий період часу. Витрати формуються як сукупність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для отримання запланованої величини прибутку. Витрати класифікуються за різними ознаками: калькуляційними статтями, калькуляційними статтями, залежно від обсягів виробництва тощо.

1.2 Методичні засади управління витратами підприємства

Грамотно організована система управління витратами дозволяє вирішити основну проблему більшості підприємств – це забезпечення ряду потреб при обмеженості ресурсів шляхом оптимізації використання ресурсів [32]. Ефективна система управління витратами дозволяє вирішити низку завдань:

- раціоналізація організаційної структури підприємства;
- організація ефективної системи обліку операцій та результатів;
- вдосконалення системи планування, контролю та аналізу діяльності;
- забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності роботи компанії;
- автоматизація систем керування підприємства [19].

Перелічені завдання вирішуються за допомогою комплексної системи, що включає планування, облік, організацію роботи відділів підприємства, аналіз показників ефективності роботи підрозділів та окремих напрямків, організацію роботи фінансових та контрольних служб, автоматизацію управлінських процесів.

Григорова З. В., Кваско А. В. пропонують схему управління витратами на підприємстві (рис.1.3) [6, с.19].

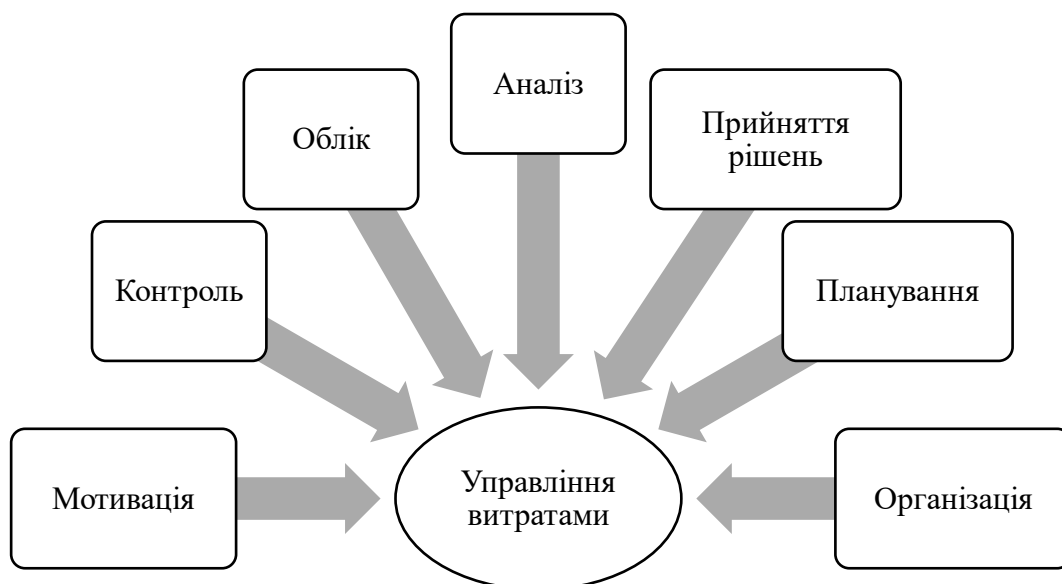


Рисунок 1.3 – Схема управління витратами на підприємстві

Джерело: [6, с.19]

Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. пропонують механізм управління витратами підприємства. Основні етапи механізму управління витратами підприємства наведемо на рис.1.4.

Основними завданнями при управлінні витратами є:

- розрахунок витрат за структурними підрозділами підприємства, визначення їх ролі (тобто як понесені витрати сприяють зростанню ефективності підприємства),
- розрахунок витрат на одиницю продукції, пошук резервів зниження витрат у структурних підрозділах підприємства та на кожному етапі виробничого процесу [13].

Управління витратами включає різні методи обліку витрат, метою яких є підвищення економічної ефективності бізнесу за рахунок зниження витрат або, принаймні, вжиття заходів щодо обмеження зростання витрат.



Рисунок 1.4 – Механізм управління витратами на підприємстві

Джерело: [6, с.19]

Система управління витратами допомагає ідентифікувати, збирати, класифікувати та зіставляти інформацію, яка може бути використана менеджерами при плануванні, контролі та прийнятті рішень для підтримки витрат у бажаних межах [33]. Розглянемо основні методи управління витратами у діяльності господарюючого суб'єкта:

1. Метод проектної калькуляції у тому, що він розробляється нову продукцію, що випускається вперше.

2. Метод бюджетування говорить про те, що у схемі даного методу зіставляються планові показники бізнесу на даний момент із фактичними даними, отриманими в результаті ведення підприємницької діяльності.

3. Метод абсорпшн-костинг у тому, що у собівартість продукції входять всі витрати, зокрема і накладні.

4. Метод стандарт-кіст, що базується на тому, що для кожного типу витрат виявляються певні стандарти витрати на одиницю продукції.

5. Метод кайзен-костінг. Зазначений метод передбачає не досягнення певної величини витрат, які постійне і безперервне зниження.

6. Метод CVP-аналіз, що базується на зіставленні витрат, доходу від реалізації та прибутку.

7. Метод бенчмаркет витрат, який передбачає, що проводиться порівняння витрат із лідерами галузі з метою прийняття найбільш ефективних бізнес-рішень.

8. Метод кост-кілінг, що використовується в антикризовому менеджменті і передбачає найбільш ефективне зниження витрат у найкоротші терміни.

9. Метод VCC. Сутність даного методу полягає в тому, що він розглядає ланцюжок споживчої вартості [14;33].

Методи цільового формування витрат наголошують на очікуваній об'єктовій вартості, яка формується в ході виробництва продукції. Залежно від прогнозованого рівня продажу здійснюється планування податкових виплат, знижок, кращого рівня прибутку [4].

Метод формування витрат, що базується на процесному підході, передбачає, що витрати диференціюються в залежності від конкретних процедур, видів реалізованої діяльності тощо. У результаті непрямі витрати стають «прозорішими» з погляду виявлення причин, через які ці витрати виникли, а калькуляційні процеси стають точнішими [6].

Методи, що враховують стадії життєвого циклу продукції, характеризуються постадійним скороченням витрат. Витрати поступово знижуються у межах кожного окремого етапу життєвого циклу. Причому більша частина скорочення відбувається саме на етапі, що передує виробничим процесам. Найбільший вплив витрат проявляється на стадії, коли продукція конструюється і надалі розробляється. Зазначений метод створює можливості для врахування різних подій, що можуть вплинути на рівень витрат [5].

Управління витратами, орієнтоване забезпечення якості продукції, передбачає реалізацію заходів запобіжного характеру, дозволяють ліквідувати можливі сценарії зменшення витрат, яке згодом може знизити рівень якості продукції з допомогою перегляду її конструкційного чи технологічного будови.

Порівняльні методи з урахуванням еталона припускають, що витрати регулярно порівнюються з аналогічними витратами конкурентів. Аналіз ринку і конкурентів, що проводиться при цьому, дозволяє підприємству ефективно формувати конкурентні переваги [20].

Отже, для управління витратами на підприємстві можна використовувати різні методи, що належать до стратегічного управління та оперативного управління. Щоб вибрати певний метод, необхідно точно розуміти цілі управління та наявність необхідних умов застосування даних методів. Безумовно, у кожного методу є свої переваги, але ці методи мають і певні недоліки, пов'язані з обмеженням їх застосування.

До факторів, що впливають управління витратами, належать зростання інформаційних технологій; глобальна та загальна внутрішня конкуренція; зростання сфери послуг та виробництва [23].

Аналіз витрат є одним із складових системи управління витратами. Аналіз використовується для обробки інформації про вироблені витрати для отримання даних з метою здійснення внутрішнього планування та контролю виробничої діяльності. Також аналіз важливий при ухваленні економічних рішень у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Аналіз витрат допомагає управлінському персоналу визначити, наскільки ефективно витрачаються трудові, фінансові та виробничі ресурси. Для цього проводиться постійне порівняння фактичних витрат із плановими. Значне збільшення суми витрат може говорити про прогалини у системі управління [18].

Найпоширенішими видами аналізу собівартості є горизонтальний та вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз включає розрахунок абсолютних і відносних змін. Таким чином, можна розрахувати зміни, що відбулися з економічними елементами (сировина, зарплата, різні відрахування) за певний

проміжок часу. Вертикальний аналіз використовується для розрахунку частки кожного економічного у сумі витрат. Значне збільшення чи зниження частки будь-якого елемента має бути обов'язково проаналізоване працівниками підприємства. Далі треба виявити, які причини призвели до подібних відхилень, та внести необхідні коригування у свою діяльність [42].

Одним із етапів проведення аналізу витрат є розподіл витрат за економічними елементами. Економічний елемент – первинний однорідний вид витрат виробництва та реалізацію продукції, що у межах підприємства неможливо розкласти на складові. Розподіл на економічні елементи застосовується розробки виробничих кошторисів [9].

Калькуляція витрат дозволяє бачити витрати, які йдуть на виробництво тієї чи іншої продукції, а також оцінювати, скільки необхідно підприємству для виробництва та реалізації кожного виду товару. Планування та облік собівартості за статтями калькуляції використовується визначення чинників, які вплинули формування поточного рівня собівартості. Ще за калькулюванні витрат персонал може виявити найрезультативніші напрями зниження собівартості.

Система показників оцінки ефективності управління витратами підприємства наведена в дод.А. Планові показники операційної та фінансової діяльності по мірі їх досягнення піддаються контролю. Головними цілями контролю є забезпечення єдності рішення та виконання, досягнення поставлених виробничих та фінансових завдань, попередження виникнення різних помилок та розбіжностей [12].

Таким чином, система управління витратами – важлива складова загальної системи управління підприємством, оскільки вона включає всю інформацію про фактичні витрати, а отже, дає основу для досягнення запланованого рівня прибутку. Якісно вибудована система управління витратами необхідна для одержання підприємством позитивного фінансового результату, підвищення ефективності його діяльності, а також у разі необхідності вживання своєчасних заходів у разі виникнення проблем. До основних методів управління витратами належать: метод визначення точки беззбитковості (CPV-аналіз); абсорпшен-

костинг; директ-костинг; стандарт-костинг; таргет-костинг; кайзен-костинг; бенчмаркінг витрат; кіст-кілінг; метод ABC; LCC-аналіз; VCC-метод. Підходи у кожного з даних методів різні за сутністю та за принципом їх застосування, також кожен з них має позитивні та негативні сторони.

1.3. Сучасні шляхи підвищення ефективності управління витратами

Організація ефективного управління витратами з метою їх оптимізації, підвищення конкурентоспроможності продукції та в кінцевому підсумку отримання прибутку та забезпечення сталого фінансового стану є пріоритетним напрямком у діяльності підприємств. Оптимізація витрат – це постійний процес перегляду статей витрат та перерозподілу фінансування, спрямований отримання максимальної віддачі вкладені кошти. На відміну від «скорочення витрат», у поняття оптимізації закладається необхідність здійснення витрат задля досягнення комерційних результатів [16].

Ведення ефективної комерційної діяльності неможливе без структурованого та правильно поставленого аналізу витрат компанії. У кризових економічних умовах особливо важливо проводити заходи щодо аналізу відхилень фактичних показників витрат від планових, виявляти причину відхилень та здійснювати заходи щодо усунення різниці планових та фактичних значень.

Планування витрат є основою фінансового планування, однією з форм якого виступає процес бюджетування. Причому бюджетування є не просто формою фінансового планування, а найважливішим інструментом оперативного рівня в управлінні витратами підприємства, за допомогою застосування якого реалізується комплексний процес аналізу, планування та контролю за виконанням його планових фінансових показників. Саме завдяки бюджетуванню стає можливим складання фінансового плану підприємства, що відображає рух тих чи інших ресурсів та заплановані результати їх використання. Бюджетування у сенсі цього

поняття є форму фінансового планування, що дозволяє здійснювати організацію, планування, аналіз і контроль фінансової складової діяльності підприємства у майбутньому, що згодом оформляється системою бюджетів. У більш вузькому сенсі бюджетування розглядається як управлінська технологія розробки та виконання бюджетів підприємства з метою реалізації стратегії його розвитку [4].

Мета бюджетування на підприємстві зводиться в першу чергу до того, щоб забезпечити його діяльність необхідними за обсягом та структурою грошовими ресурсами, а також підвищити ефективність його діяльності за рахунок детального планування та контролю витрат, які здійснюються на всіх рівнях управління від різних видів діяльності. З метою бюджетування впливають його завдання. До основних завдань бюджетування можна віднести забезпечення поточного планування, і навіть координацію, кооперацію і комунікації організаційних підрозділів; обґрунтування необхідності тих чи інших витрат, які має зазнати організація; формування основи для оцінювання та контролю планів підприємства. Результати бюджетування є обґрунтованою базою для подальшого стратегічного прогнозування та планування. Бюджетування орієнтує керівників всіх підрозділів підприємства на досягнення завдань, поставлених центрами фінансової відповідальності. Реалізація бюджетування дозволяє оптимізувати та найефективніше використовувати обмежені фінансові ресурси, які є у розпорядженні підприємства [23].

Системі заходів щодо зниження рівня витрат підприємства слід базуватися на загальній концепції, яка повинна мати мобільний характер, який передбачає можливість її коригування на основі врахування всіх факторів зовнішнього та внутрішнього впливу. Вона має бути комплексною, яка враховує абсолютно всі фактори, що тією чи іншою мірою впливають на рівень зниження виробничо-збутових витрат. Специфіка діяльності підприємства, його стратегічні орієнтири визначають те, що включатиме комплексна система зниження витрат [4].

Підбір оптимальної системи оптимізації витрат є ключовим заходом, без якого неможливо забезпечити виживання компанії в умовах кризової світової економіки сучасного світу. Залежно від терміновості вжиття заходів можна

поділити шляхи оптимізації витрат на поступове зниження витрат (здійснення заходів займає від одного до кількох років), швидке скорочення витрат (оптимізація протягом одного року), тактичне скорочення витрат (протягом кількох днів) [24].

Поступове скорочення витрат спрямоване на зміну процесів за такими основними напрямками комерційної діяльності як виробничі процеси, закупівля та інвестиції. Ці напрями сукупно створюють переважну частину витрат підприємства, тому зниження витрат доцільно проводити поступово, постійно оцінюючи впливом геть бізнес-процеси. При оптимізації виробничих процесів найчастіше застосовується метод «ощадливого виробництва». Скорочення витрат відбувається в залежності від переваг замовника, параметри товару, які не є пріоритетними для цільового споживача, підлягають переоцінці та подальшому скороченню фінансування на них.

Ефективне управління витратами на етапі закупівель передбачає безперервний процес пошуку та підбору нових контрагентів, налагодження комерційних зв'язків з постачальниками, переговори про надання знижок та можливість закупівель на вигідніших умовах. [2, с. 88]

Оптимізація витрат на етапі інвестиційних вкладень є ретельним відбором інвестиційних проектів, аналізом ризиків і можливого прибутку майбутніх періодів. Оскільки інвестиційні проекти є капіталомісткими, а окупають себе і починають приносити прибуток зі значним тимчасовим лагом, на підприємстві має бути розроблений ефективний метод аналізу доцільності інвестиційних вкладень

Фокусом уваги при оптимізації шляхом швидкого скорочення витрат є постійні та змінні витрати. Оптимізація видатків спрямована на скорочення накладних витрат, витрат на електроенергію та оптимізацію фонду оплати праці. Варто зазначити, що при скороченні заробітної плати працівників природним ефектом є зниження продуктивності праці, що необхідно враховувати в оцінці доцільності такого заходу. В якості альтернативи грошовій винагороді можуть бути запропоновані такі пільги як безкоштовне харчування, додаткове медичне страхування, скорочений робочий день. [1, с. 13]

Тактичне скорочення витрат передбачає оцінку витрат за рівнем значимості та впливу формування прибутку. Від незначних витрат, що не формують прибуток компанії, потрібно повністю відмовитися. Незначні витрати пропонується скоротити до необхідного мінімуму (наприклад, проведення культурних внутрішньокорпоративних заходів). У той же час, пріоритетні витрати скорочувати небажано, оскільки таке скорочення може негативно вплинути на показники прибутку компанії [11].

До додаткових перспективних напрямів скорочення витрат можна віднести:

- 1) аутсорсинг деяких видів діяльності (бухгалтерський облік, митне оформлення, податковий облік, юридичні консультації);
- 2) впровадження автоматизованого виробництва та енергозберігаючого обладнання;
- 3) розширення циклу виробництва – самостійне виготовлення напівфабрикатів, що раніше закупаються, або сировини;
- 4) застосування податкових пільг та ефективних методів ведення бухгалтерського обліку;
- 5) використання сучасних управлінських концепцій управління підприємством.
- 6) планування маркетингових заходів на рік дозволяє контролювати витрати на маркетингову діяльність [37].

Окрім того, необхідно розрізняти поняття оптимізація та економія. Заощаджувати підприємство може на всьому: на витратах на оплату праці, на маркетингу, на якості сировини тощо, але це може призвести до негативних наслідків, однак, вправити таку ситуацію часом іноді набагато «дорожче». Грамотне впровадження системи оптимізації витрат та ефективне та своєчасне застосування методів регулярної оптимізації може стати поштовхом для виходу компанії на новий рівень прибутку, зміцнити позиції на сучасному висококонкурентному ринку.

Отже, оптимізація – це, насамперед, аналіз, з допомогою якого можна визначити причини низької ефективності роботи підприємства, зазначити слабкі

сторони. Далі розробляється програма оптимізації, у тому числі і витрат, і системно проводяться заходи щодо вирішення проблем, що виникли. Оптимізація потребує логічного завершення вирішення проблем, фіксації підсумків для подальшого аналізу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

2.1 Характеристика АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ефективності його діяльності

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – це найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Вона була заснована в 1992 році і зараз входить до складу міжнародної компанії Nestle. Основний вид діяльності підприємства: виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. На підприємстві виготовляють широкий асортимент кондитерських виробів: шоколад, печиво, вафлі, зефір тощо.

Компанія постійно впроваджує нові технології та розробляє нові продукти, щоб задовольнити вимоги ринку та споживачів. АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» стежить за екологічними стандартами та випускає свою продукцію в екологічно чистій обстановці. Компанія бере активну участь у соціальних проектах та ініціативах, спрямованих на підтримку місцевого співтовариства.

На кінець 2021 року працювало 969 працівників. Організаційна структура підприємства наведена на дод.Б. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною та направлена на максимально ефективний розподіл обов'язків.

Проведемо SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», та для розуміння позиції на ринку.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Сильні сторони: -Велика впізнаваність бренду; -Хороша репутація на ринку; -Висока якість продукції; -Широкий асортимент; -Відповідпльний підхід до виробництва.	Слабкі сторони: -Велика конкуренція (головний конкурент- Кондитерська корпорація «Рошен»; -Колосальні транспортні витрати; -Слабка рекламна кампанія -Висока ціна на сировину.
Можливості: -Вихід на закордонні ринки; -Розширення асортименту; -Колаборації з іншими виробниками/брендами -Відкриття фізичних магазинів; -Впровадження нових технологій.	Загрози: -Зростання конкуренції (поява нових конкурентів); -Нестабільна ситуація в країні через війну; -Погіршення купівельної платоспроможності населення; -Ріст цін на сировину.

Джерело: розроблено автором.

Провівши SWOT-аналіз виявлено сильні сторони компанії, слабкі сторони компанії, можливості та загрози. Отже, рекомендованою є стратегія утримання ринкових позицій з урахуванням економічних факторів та війни, а також розширення на нові ринки.

Проаналізуємо динаміку чистого доходу та чистого прибутку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках (рис.2.1).

Як бачимо з рис.2.1, чистий дохід підприємства зростав в 2020 році на 4,91% та в 2021 році на 0,48% завдяки підвищенню цін на продукцію, однак реальні обсяги виробництва не зростали. Чистий прибуток зменшився в 2020 році на 27,05% та в 2021 році на 1,71%. Причинами зменшення збуту стала висока конкуренція на ринку кондитерських виробів та зниження купівельної спроможності населення.

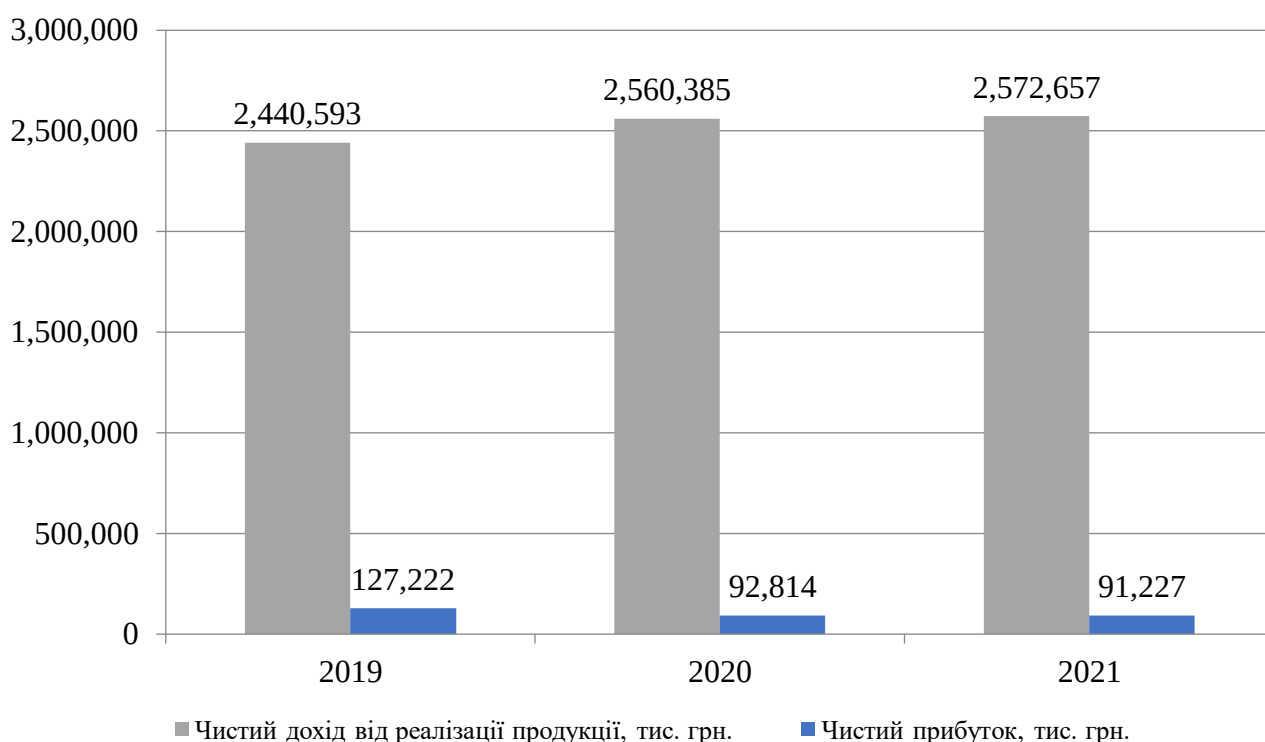


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Проаналізуємо показники рентабельності чистого доходу та чистого прибутку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках (рис.2.2).

Зниження рентабельності капіталу з 11,14% до 6,94% свідчить про погіршення фінансових результатів підприємства. Це пов'язано зі зростанням витрат та низькою ефективністю використання капіталу. Зниження рентабельності продукції до 3,92% говорить про те, що підприємство отримує невисокий прибуток на кожну одиницю продукції. Зниження рентабельності продажів з 5,21% до 3,55% говорить про те, що підприємство почало отримувати менше прибутку від кожної одиниці продукції, яку воно продає.

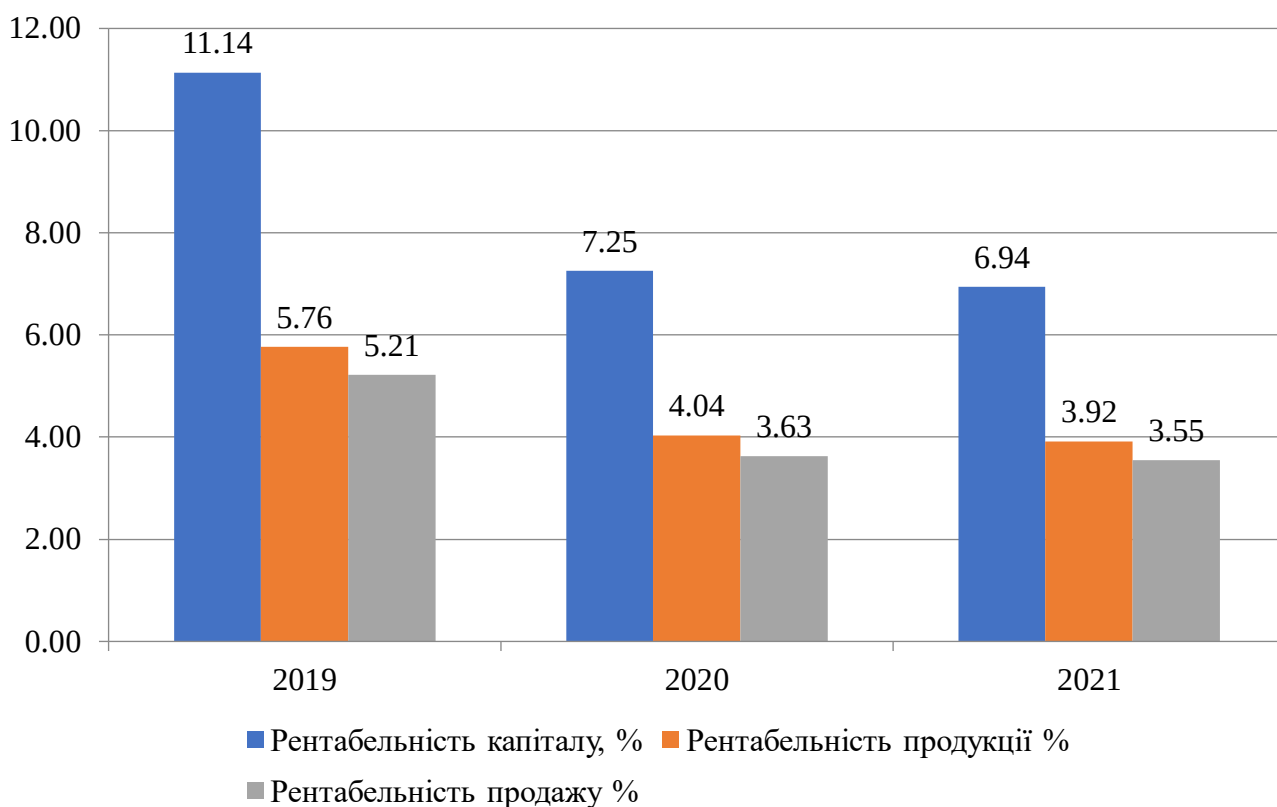


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Проаналізуємо показники ділової активності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках (рис.2.3).

Коефіцієнт оборотності активів - це показник, який показує, як швидко підприємство перетворює свої активи на виручку. Він може бути розрахований за різними категоріями активів, такими як запаси, дебіторська заборгованість, основні засоби і т.д. Показник знизився з 1,29 до 1,26, це означає, що підприємство перетворює свої активи на виручку в 2,5 рази більше, ніж їх вартість. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує, як швидко підприємство перетворює свої оборотні кошти на виручку. Він дозволяє оцінити ефективність використання оборотних засобів. Зниження коефіцієнта оборотності оборотних засобів із 2,54 до 2,53 свідчить, що підприємство стало менш ефективно використовувати свої оборотні кошти для генерації виручки.

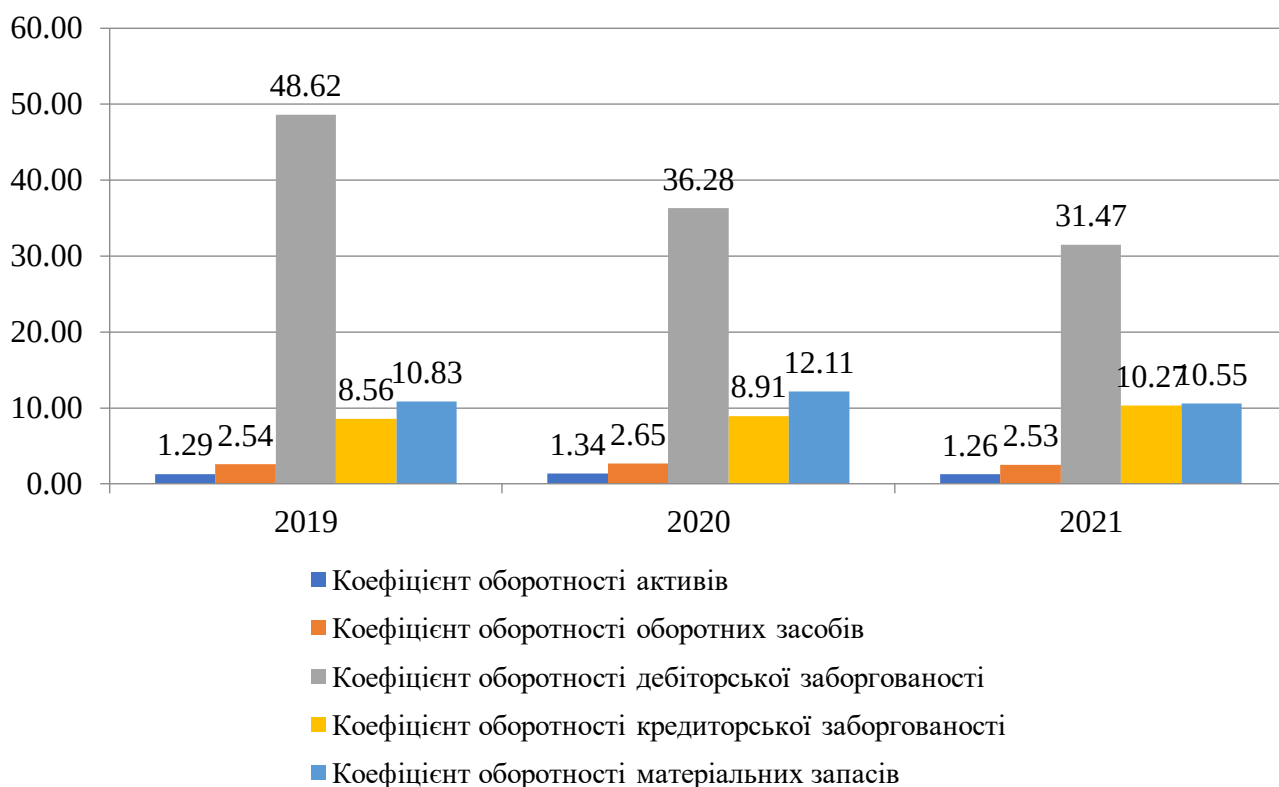


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ділової активності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів може призвести до збільшення витрат на зберігання запасів та заборгованості, що негативно позначається на фінансових результатах підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відбиває, як швидко компанія перетворює свою дебіторську заборгованість на гроші, тобто показує, скільки щорічно компанія обертає свою дебіторську заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 48,26 до 31,47, що свідчить про проблеми компанії зі стягненням дебіторську заборгованість, що може призвести до збільшення термінів кредитування і затримкам у платежах, що у свою чергу може негативно позначитися на фінансовому стані компанії. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відбиває, як швидко компанія виплачує свої боргові зобов'язання постачальникам та іншим кредиторам. Збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості із 8,56 до 10,27 свідчить у тому, що компанія

поліпшує свою платоспроможність і може швидше оплачувати свої боргові зобов'язання постачальникам та інших кредиторам. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів - це показник, який дозволяє оцінити, як швидко компанія звертає свої матеріальні запаси в кошти. Зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів з 10,83 до 10,55 може говорити, що компанія стала повільніше поводитися з матеріальними запасами і витрачає більше часу з їхньої продаж чи використання у виробничих процесах.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

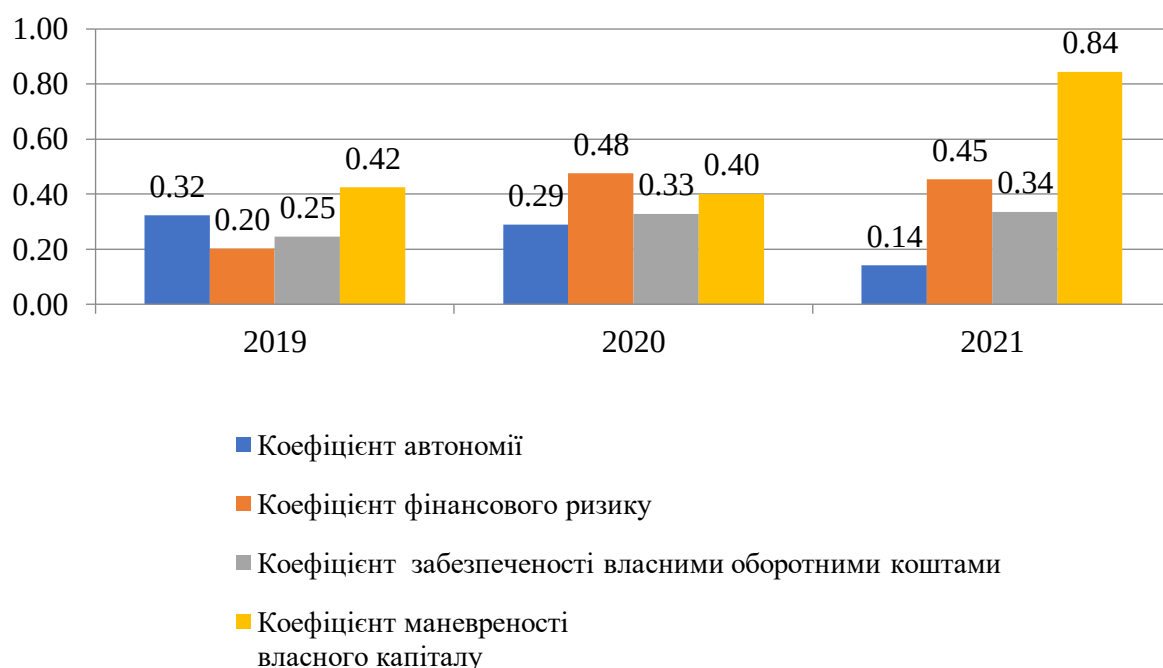


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Коефіцієнт автономії (власного капіталу) відбиває частку власні кошти підприємства у її загальній структурі капіталу. Зниження коефіцієнта автономії з 0,32 до 0,14 означає, частка власного капіталу у структурі капіталу зменшилася, а частка позикових коштів збільшилася. Це може говорити про те, що компанія почала більше залежати від позикових коштів для фінансування своєї діяльності.

Коефіцієнт фінансового ризику відбиває частку власні кошти у вартості активів підприємства. Отже, збільшення коефіцієнта фінансового ризику з 0,2 до

0,45 свідчить, частка власних коштів у вартості активів знизилася, а залежність підприємства від позикових коштів збільшилася. Це може вказувати на більш високий рівень ризику, пов'язаний із можливістю нездатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання у майбутньому, особливо в умовах економічної нестабільності. Тому необхідно вживати заходів для покращення фінансового стану підприємства, наприклад, шляхом збільшення частки власних коштів або зниження рівня позикових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних коштів підприємства забезпечена за рахунок власних коштів. Збільшення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами з 0,25 до 0,34 свідчить, частка власних оборотних засобів у загальних оборотних коштах підприємства зросла, що є позитивним сигналом. Це означає, що підприємство має більш стабільну фінансову базу і більше контролю над своїми операціями з оборотними коштами. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яку частину власного капіталу підприємства можна використовувати для поточної діяльності, не загрожуючи його довгостроковій фінансовій стійкості. Збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,42 до 0,84 свідчить, що це підприємство збільшило свою здатність використовувати власний капітал для інвестування у поточну діяльність без ризику порушення фінансової стійкості. Такий показник може вказувати на більш високу гнучкість та ефективність у використанні власних ресурсів, що може вплинути на фінансові результати підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, в 2019-2021 роках підприємство знизило свою фінансову стійкість за деякими показниками, але є фінансово стійким.

Отже, АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» займається виробництвом та реалізацією кондитерських виробів. В 2019-2021 роках підприємство знизило обсяги чистого прибутку, показники рентабельності та погіршило показники ділової активності та фінансової стійкості.

2.2 Динаміка та структура витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Проаналізуємо динаміку та структуру витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках. Спочатку розглянемо динаміку всіх витрат підприємства за даними звіту про фінансові результати (табл.2.1).

Таблиця 2.2 – Динаміка витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Статті витрат	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізованої продукції	2 207 697	2 299 274	2 329 241	91 577	4,15	29 967	1,30
Адміністративні витрати	46 993	65 593	73 764	18 600	39,58	8 171	12,46
Витрати на збут	8 775	12 689	15 833	3 914	44,60	3 144	24,78
Інші операційні витрати	74 387	2 484	27 331	-71 903	-96,66	24 847	1 000,28
Фінансові витрати	8 161	24 215	20 411	16 054	196,72	-3 804	-15,71
Інші витрати	29 912	60 050	17 984	30 138	100,76	-42 066	-70,05

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

З табл.2.2 видно, що одна з найбільших складових витрат – собівартість виробництва продукції зростала в 2020 році на 4,15% та в 2021 році на 1,3%, при цьому зростання в 2020 році відбулось переважно за рахунок збільшення вартості сировини та матеріалів на 0,26%, витрати на заробітну плату виробничого персоналу виросли на 30,71%, також виросли витрати на ремонт і технічне обслуговування необоротних активів та витрати на утримання виробничих приміщень. Адміністративні витрати зростали в 2020 році на 39,58% та на 12,46% в 2021 році за рахунок збільшення витрат на заробітну плату адміністративного персоналу, витрат на професійні послуги, витрати на амортизацію необоротних активів, витрати на послуги зв'язку та інші. Витрати на збут зросли в 2020 році на 44,6% та в 2021 році на 24,78%. Фінансові витрати виросли в 2020 році на 16 054 тис.грн. через зростання витрат на виплату відсотків за кредитом та витрат на

амортизацію дисконту та зменшились в 2021 році на 15,71% за рахунок зменшення витрат на амортизацію дисконту. Інші витрати виросли в 2020 році на 100,76% та зменшились в 2021 році на 70,05%.

Розглянемо структуру собівартості АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках (рис.2.5).

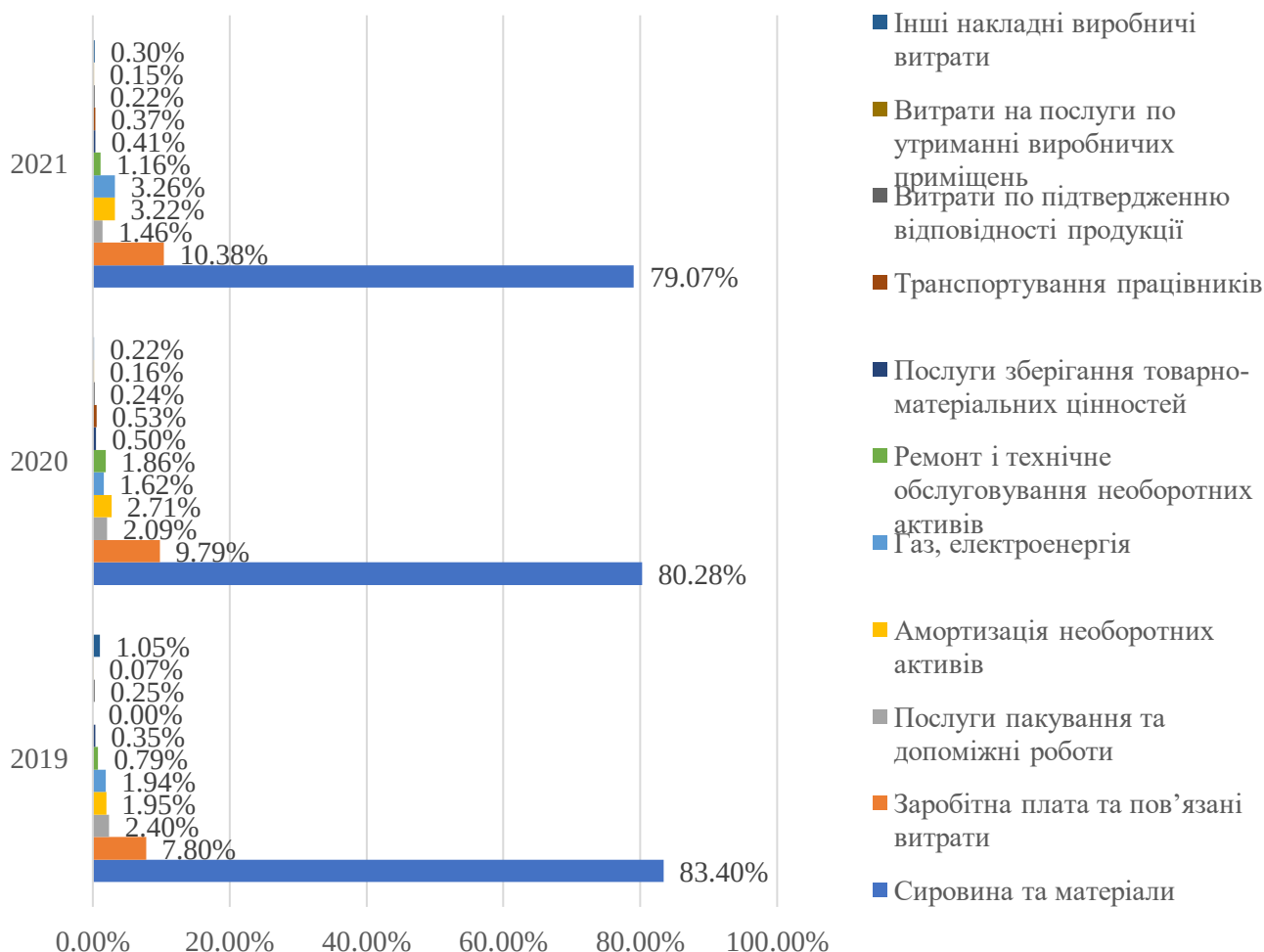


Рисунок 2.5 – Структура собівартості АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

З рис.2.5 бачимо, що частка сировини та матеріалів складає більшу частку собівартості продукції, вона зменшилась з 83,4% в 2019 році до 79,07% в 2021 році. Також значною є частка витрат на заробітну плату виробничого персоналу, ця частка виросла з 7,8% в 2019 році до 10,38% в 2021 році завдяки збільшенню рівня заробітної плати. Так, середній рівень заробітної плати по підприємстві складав в

2019 році 10666 грн. та виріс до 20330 грн. в 2021 році (тобто майже в 2 рази). Частка інших видів складових собівартості продукції незначна – менше 5%, а тому плануючи заходи з оптимізації витрат доцільно направляти їх на формування фонду заробітної плати та калькуляції сировини та матеріалів.

Розглянемо структуру адміністративних витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках (рис.2.6).

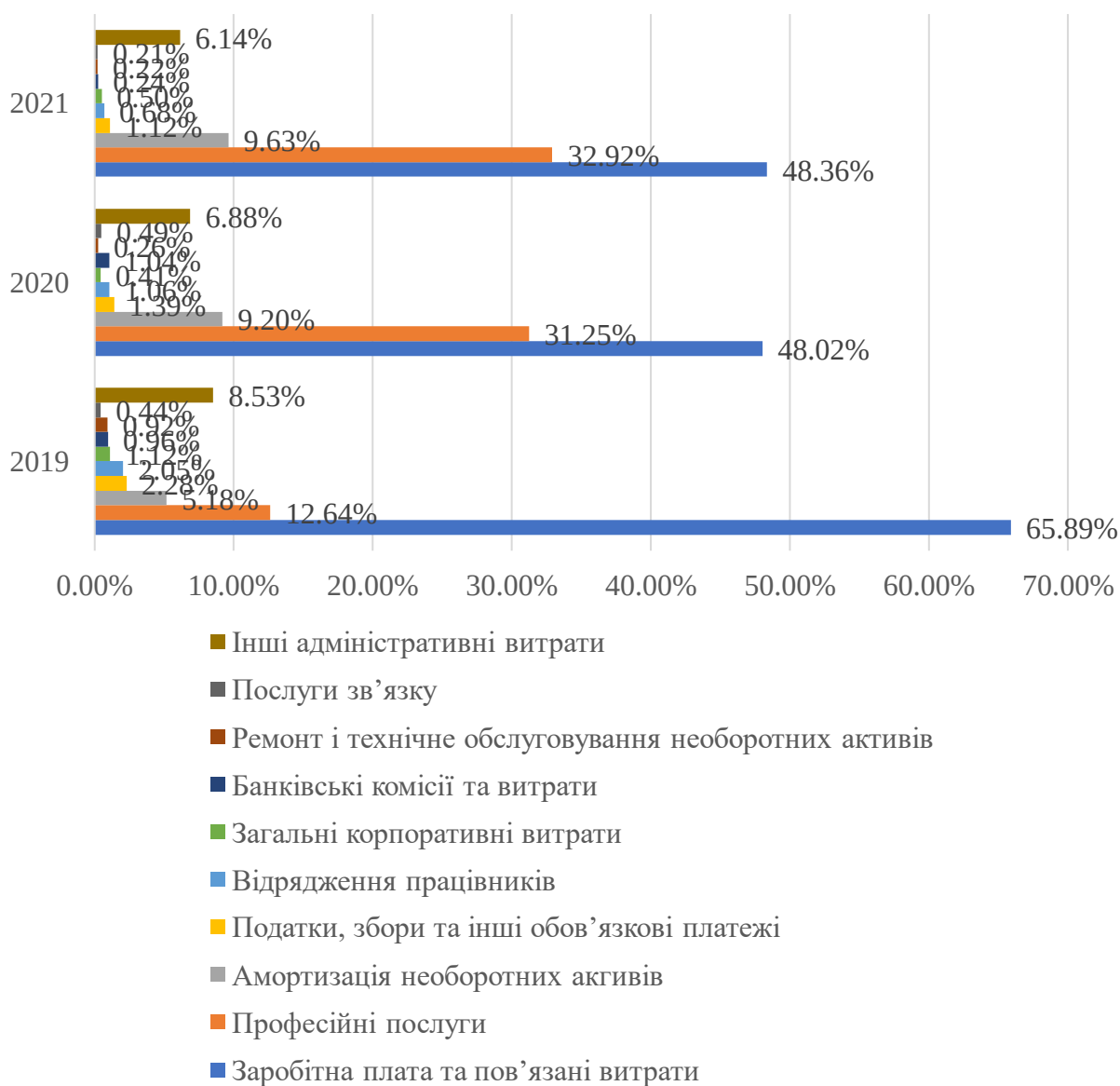


Рисунок 2.6 – Структура адміністративних витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

З рис.2.6 бачимо, що заробітна плата адміністративного персоналу становить більшу частку адміністративних витрат та ця частка зменшилась з 65,89% до 48,36% за 3 роки. При цьому зросла частка витрат на професійні послуги (переважно це послуги аудитора) з 12,64% до 32,92%. Частка інших операційних витрат знизилась з 8,53% до 6,14%. Частка витрат на амортизацію необоротних активів виросла з 5,18% до 9,63%. Отже, в структурі адміністративних витрат найбільшу частку складають витрати на заробітну плату та професійні послуги.

Розглянемо структуру витрат на збут в 2019-2021 роках (рис.2.7).

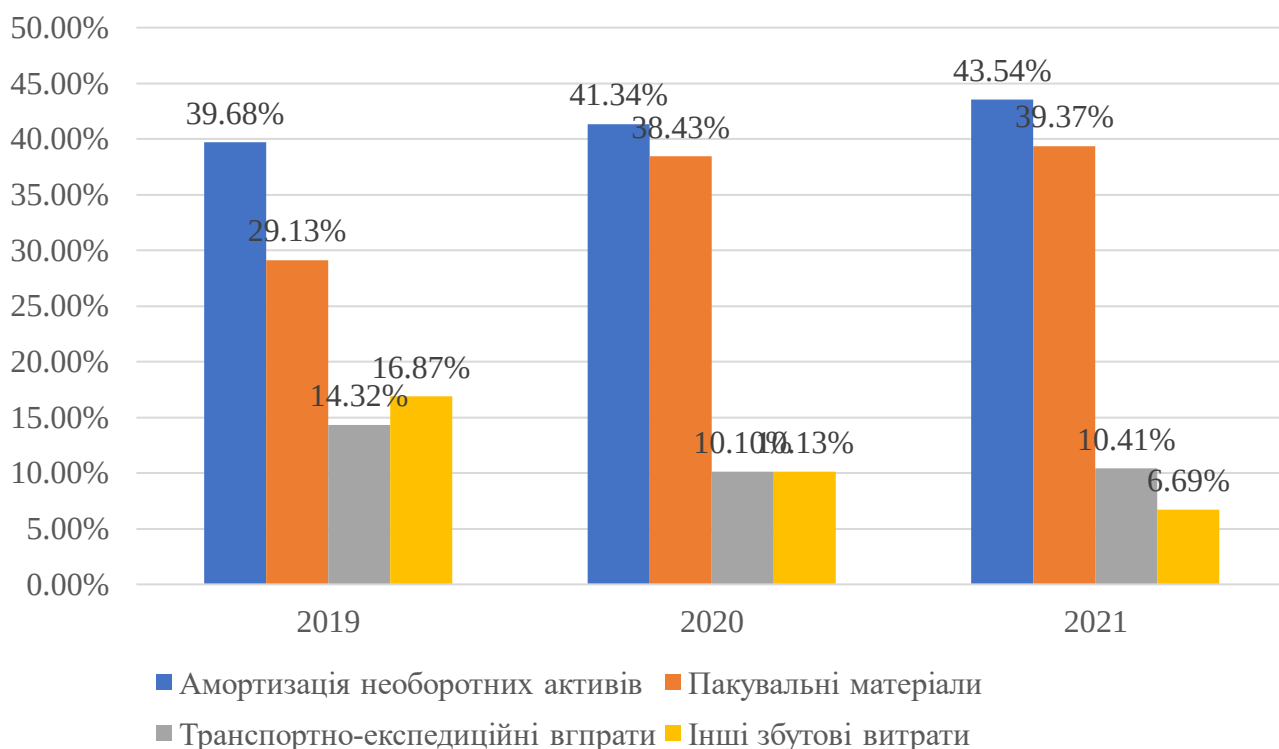


Рисунок 2.7 – Структура витрат за збут АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Більшу частку витрат на збут складали витрати на амортизацію необоротних активів, частка яких склала 43,54% в 2021 році, частка витрат на пакувальні матеріали виросла з 29,13% до 39,37%, частка транспортно-експедиційних витрат зменшилась з 14,32% до 10,41%, а частка інших збутових витрат знизилась з 16,87% до 6,69%.

Розглянемо структуру фінансових витрат 2019-2021 роках (рис.2.8).

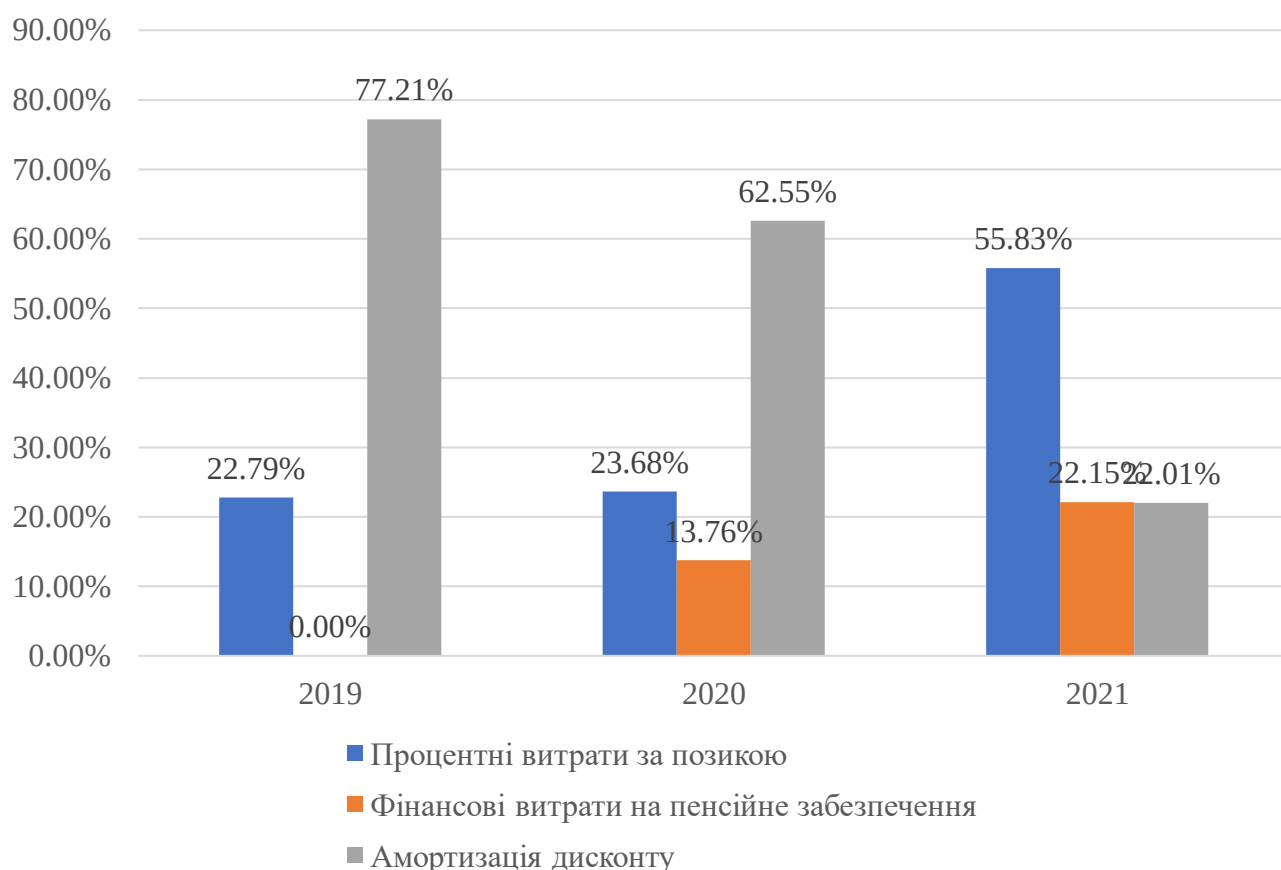


Рисунок 2.8 – Структура фінансових витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Частка процентних втрат зросла з 22,79% до 55,83% через збільшення розмірів позикових коштів, частка фінансових витрат на пенсійне забезпечення склала в 2021 році 22,15% та частка амортизації дисконту зменшилась з 77,21% до 22,01%.

Проведений аналіз структури та динаміки витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках показав, що найбільшими витратами є собівартість продукції, в свою чергу в структурі собівартості продукції переважають витрати на сировину та матеріали та витрати на оплату праці виробничого персоналу.

2.3 Оцінка ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Проведемо оцінку ефективності управління матеріальними витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках (рис.2.9).

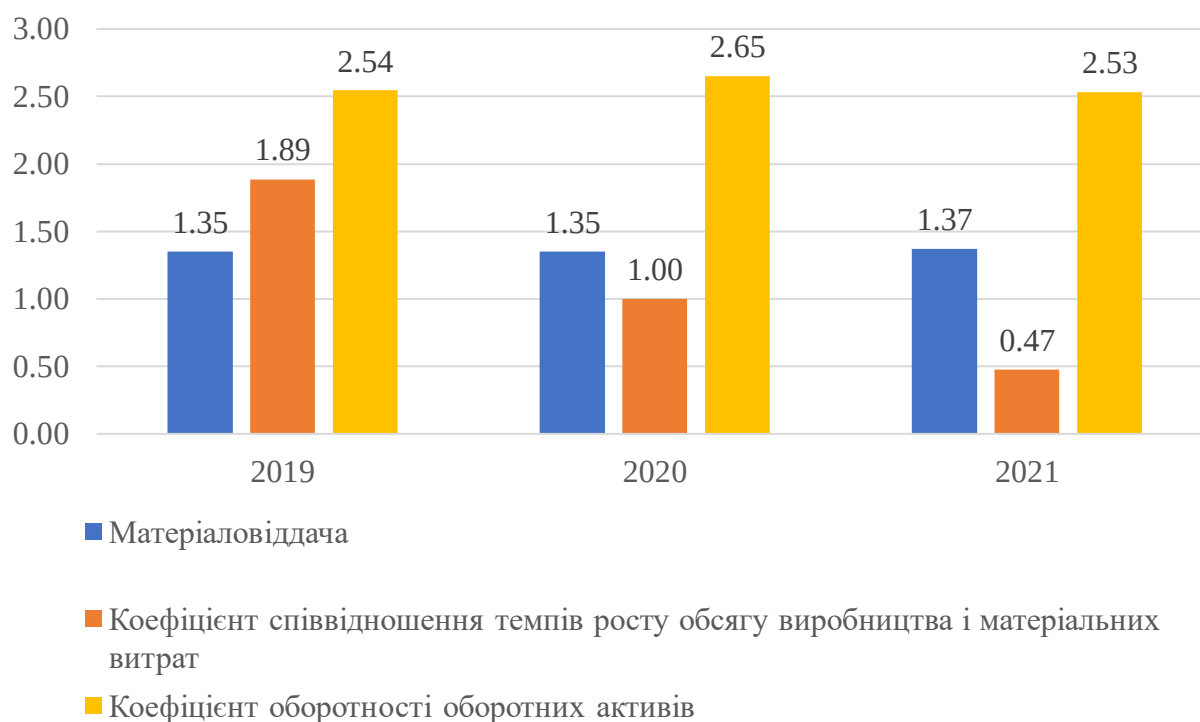


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ефективності управління матеріальними витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

З рис.2.9 бачимо, що матеріаловіддача виросла з 1,35 до 1,37, тобто ефективність використання матеріальних ресурсів зросла. Коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягу виробництва і матеріальних витрат знизився з 1,89 до 0,47. Оскільки показник знизився менше одиниці, це свідчить про те, що темпи зростання матеріальних витрат перевищують темпи зростання обсягу виробництва, що пов'язано зі зниженням ефективності використання матеріалів у виробництві. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 2,54 до 2,53, що вказує на те, що компанія обертає свої оборотні активи трохи повільніше, ніж

раніше. Це з збільшенням дебіторську заборгованість, що уповільнює процес перетворення оборотних активів на доходи. Отже, ефективності управління матеріальними витратами підприємства за 3 роки знизилась.

Розглянемо такий показник як рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції (рис.2.10).

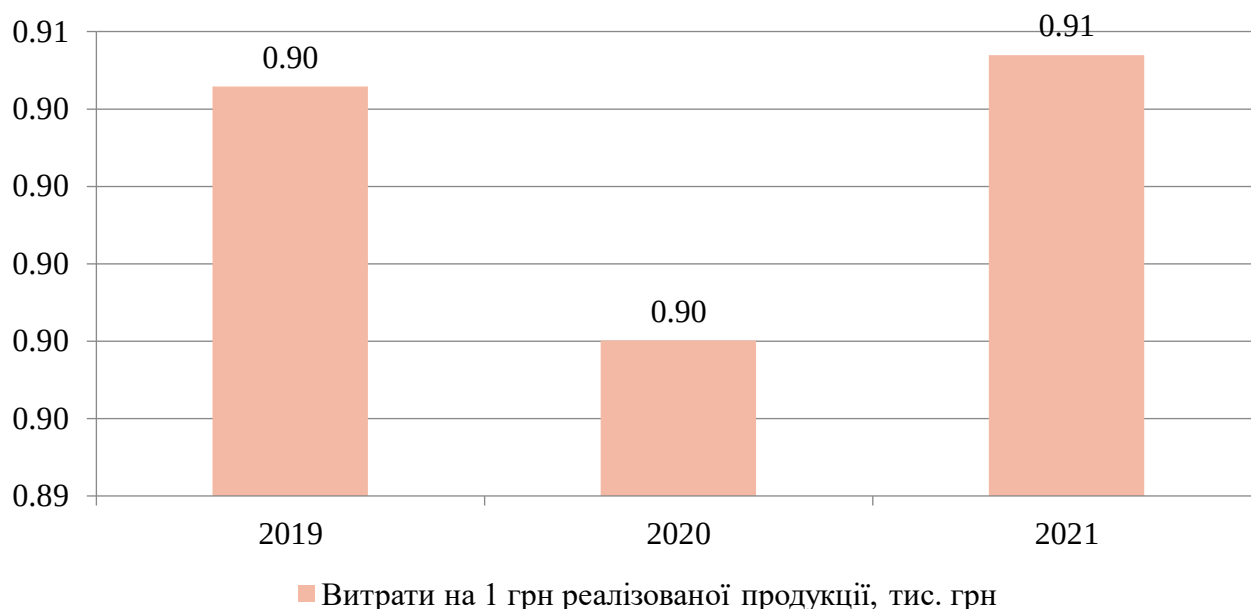


Рисунок 2.9 – Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках, грн.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Як бачимо, рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції знижувався в 2020 році завдяки збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції та в 2021 році виріс на 0,01 через підвищення собівартості сировини, підвищення цін на комунальні послуги (електроенергія, вода), зростання заробітної плати персоналу.

Проведемо оцінку ефективності управління трудовими ресурсами (табл.2.2.). Продуктивність праці персоналу зменшилась в 2020 році на 153 тис.грн. на працівника за рік у тому числі за рахунок збільшення штату працівників, так як компанія планувала розширення виробництва, яке не відбулось через пандемію Ковід-19, а в 2021 році чисельність працівників була скорочена до рівня 2021 року та продуктивність праці виросла на 190 тис.грн.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ефективності управління трудовими ресурсами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Продуктивність праці, тис.грн/особу	2 670	2 518	2 708	-153	190
Трудомісткість 1 тис. грн. продукції, год.	0,75	0,79	0,74	0,05	-0,06
Рівень витрат на оплату праці, %	4,79	8,51	9,01	3,72	0,50
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,96	0,82	0,94	-0,14	0,12

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Трудомісткість 1 тис. грн. продукції знизилась на 0,01 за рахунок впровадження нових технологічних ліній на виробництві. Рівень витрат на оплату праці виріс з 4,79% до 9,01% в 2021 році. Коефіцієнт використання трудових ресурсів знизився з 0,96 до 0,94. Отже, ефективності управління трудовими ресурсами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках знизилась.

Проведемо оцінку ефективності управління основними виробничими фондами в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності управління основними виробничими фондами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Фондовіддача	4,29	3,23	3,09	-1,07	-0,14
Коефіцієнт інтегрального завантаження, %	95,16	81,37	88,37	-13,79	7,00
Фондоозброєність, тис.грн./особу	621,71	780,07	875,90	158,36	95,84
Коефіцієнт технічного стану основних виробничих фондів	0,43	0,38	0,41	-0,05	0,03

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Фондовіддача дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої основні ресурси виробництва продукції. Зниження фондовіддачі з 4,29 до 3,09 свідчить, що компанія стала менш ефективно використовувати свої основні виробничі ресурси для виробництва продукції чи послуг. У такій ситуації

компанія може розглянути можливість покращення управління своїми виробничими ресурсами, наприклад, підвищення завантаження обладнання, поліпшення якості виробництва, заміна застарілого обладнання більш ефективного, раціоналізація виробничих процесів, скорочення витрат та інші заходи, спрямовані на поліпшення ефективності використання основних виробничих ресурсів.

Коефіцієнт інтегрального завантаження дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої виробничі потужності виробництва продукції. Зменшення коефіцієнта інтегрального завантаження з 95,16% до 88,37% свідчить, що компанія стала менш ефективно використовувати свої виробничі потужності у виробничих процесах. Частково це пов'язано зі зменшенням попиту продукції компанії, що призвело до зниження завантаження виробничих потужностей.

Фондоозброєність - це показник, що відображає співвідношення вартості основних виробничих фондів компанії та її виручки за певний період. Фондоозброєність зросла із 621,71 тис.грн. до 875,9 тис.грн., зростання показника пов'язане з покупками виробничого обладнання у 2020-2021 роках.

Коефіцієнт технічного стану основних виробничих фондів показує, в якому стані знаходяться основні виробничі засоби компанії і наскільки вони готові до експлуатації. Коефіцієнт технічного стану основних виробничих фондів знизився з 0,43 до 0,41.

Отже, показники ефективності управління основними виробничими фондами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках частково покращились.

Також було виявлено, що ведеться недостатньо якісне планування, розподіл і контроль витрат, у результаті невчасно відстежуються зміни, що створює передумови збільшення витрат. Окрім того, на АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» не розроблено плану з оптимізації витрат на персонал, не визначено центрів відповідальності.

Проведений аналіз ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» показав, що в 2019-2021 роках знизилась

ефективність управління матеріальними витратами підприємства та ефективність ефективності управління трудовими ресурсами підприємства та частково зросла ефективність управління основними виробничими фондами, зросли витрати на 1 реалізованої продукції. Все це вказує на необхідність оптимізації витрат підприємства шляхом зниження рівня матеріальних витрат та перегляду системи оплати праці відносно отриманих підприємством виробничих та фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції

В попередньому розділі було виявлено, що зростання витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» призвело до зменшення чистого прибутку підприємства, ефективність управління матеріальними витратами підприємства, зросли витрати на 1 реалізованої продукції, зріс рівень витрат на оплату праці персоналу. Причинами цього стало недостатньо ефективне управління витратами, Зокрема, ведеться недостатньо якісне планування, розподіл і контроль витрат. Для збільшення прибутків підприємства необхідно вжити заходи з оптимізації витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Для вирішення вищезазначених проблем пропонуємо запровадити такі заходи:

- 1) розробка системи моніторингу структури витрат, яка дозволить контролювати та мінімізувати витрати виробництва;
- 2) розробка плану з оптимізації витрат праці, а саме зміна організаційної структури підприємства з метою покращення економічних результатів діяльності підприємства, що випереджатиме зростання витрат на персонал

Першою проблемою є відсутність системного підходу до управління витратами. Такі функції управління витратами, як планування, організація, регулювання, облік, аналіз, контроль та стимулювання, здійснюються на даному підприємстві, але при цьому обов'язки щодо їх здійснення та відповідальність за їх виконання не мають чіткого закріплення. Так, відділ собівартості та контролю та відділ вдосконалення виробництва, відділ планування виробництва працюють над

питанням зниження витрат, а тому відсутня конкретна відповідальна особа в даному питанні. Відділ контролю якості та відділ розвитку продукту дублюють частину функцій. Тому, пропонуємо об'єднати відділ контролю якості та відділ розвитку продукту, а також відділи планування виробництва та відділ вдосконалення виробництва.

Об'єднання відділів дозволить скоротити 2 керівників відділів, а також оптимізувати роботу даних структурних підрозділів. Важливо забезпечити, щоб відповідальність за управління витратами була чітко закріплена та розподілена між працівниками, щоб уникнути дублювання робіт та забезпечити ефективне виконання завдань.

Також, необхідно забезпечити збереження ефективного спілкування та координації між різними відділами та підрозділами, щоб забезпечити плавний перехід до нової структури та уникнути можливих проблем взаємодії.

Окрім того, пропонуємо переглянути систему оплати праці та збільшити змінну частину оплати праці, а основну заробітну плату збільшувати тільки відповідно до індексації (переглядається раз на рік). Чим більше рівень заробітної плати залежатиме від персоналу, тим більш продуктивною буде їх праця.

Окрім того, пропонуємо переглянути постачальників матеріальної сировини. За даними компанії, 38% сировини закупасться в Україні та 62% сировини є імпоротною. Через зростання курсу валют, вартість імпоротної сировини суттєво зросла, а тому буде доцільним проводити тендери на закупівлю сировини в Україні. Для цього можна використати платформу «Прозоро». Закупівля сировини в Україні може бути вигіднішою, оскільки це може зменшити витрати на логістику та валютні ризики. Використання платформи «Прозоро» може допомогти забезпечити прозорість та відкритість у процесі закупівлі, що знижує ризики корупції та неправомірної поведінки постачальників.

Ефективне управління витратами в АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» залежить від ефективності методу обліку витрат, який застосовується. Стратегічний управлінський облік витрат є прогресивним інформаційним джерелом інструментарію для прийняття управлінських рішень та координування

господарських функцій з метою досягнення ефективних результатів. Точні рішення щодо обліку витрат є важливими для забезпечення точної інформації про об'єкти обліку, включаючи собівартість.

Використання традиційної системи обліку витрат призводить до спотворення собівартості продукції, робіт, та послуг через використання традиційної бази розподілу накладних витрат, зокрема, прямих трудових витрат. Це зумовлено тим, що частка прямих трудових витрат у структурі виробничої собівартості прагне до зменшення, незважаючи на зростаючу динаміку накладних витрат.

Для поліпшення ситуації, пропонуємо впровадити в діяльність АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» новий метод управління витратами - метод обліку витрат за потоками (ValueStreamCosting). Цей метод полягає у калькулюванні собівартості продукції (робіт, послуг) шляхом віднесення всіх виробничих витрат поточного періоду на випущену в цьому ж періоді продукцію (виконані роботи, надані послуги).

Метод обліку витрат за потоками (ValueStreamCosting) є прогресивним методом обліку витрат, що полягає в віднесенні витрат на конкретний процес виробництва, тобто потік. Він дозволяє відслідковувати та аналізувати витрати на кожному етапі виробництва та знайти можливості для їх скорочення. ValueStreamCosting дозволяє використовувати точніші дані про витрати та забезпечує більш точне визначення собівартості продукції. Це дозволяє керівництву підприємства приймати кращі управлінські рішення, які допоможуть підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Впровадження ValueStreamCosting в діяльність АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» дозволить збільшити точність обліку витрат та забезпечить більш ефективне виробництво продукції. Також цей метод допоможе знизити витрати на управління, тому що його застосування не потребує великої кількості ресурсів та часу на збір та обробку даних.

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» може використовувати різні напрями для впровадження енергоефективних технологій. Серед них найбільш

ефективним є запровадження енергозберігаючих технологій виробництва. Енергозберігаючі технології виробництва можуть допомогти АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» знизити витрати на енергію та зменшити негативний вплив на довкілля. Так наприклад, заміна застарілого обладнання на більш енергоефективне може знизити споживання електроенергії та інших ресурсів. Більшість обладнання та виробничих ліній на підприємстві вже модернізовано, але залишились застарілі лінії з виробництва вафель та шоколадних плиток. Можливими варіантами є покупка нових ліній з виробництва вафель або їх модернізації.

Окрім того, збільшення обсягів продаж сприяє зниженню витрат на одиницю продукції за рахунок зменшення постійних витрат на одиницю продукції. З метою збільшення обсягів продажу продукції пропонуємо проведення маркетингових заходів.

Узагальнимо запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (рис.3.1).

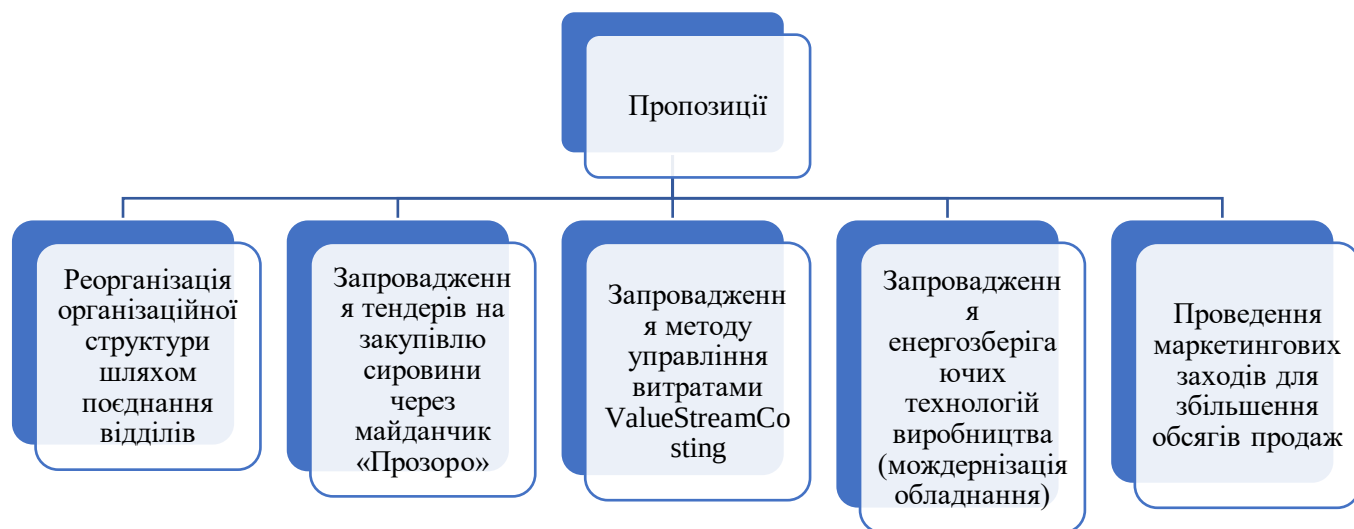


Рисунок 3.1 – Заходи щодо підвищення ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Джерело: розроблено автором

Реорганізація організаційної структури шляхом поєднання відділів дозволить зменшити дублювання роботи та скоротити адміністративні витрати. Запровадження тендерів на закупівлю сировини через майданчик «Прозоро»

дозволить знизити вартість закупівлі та забезпечити більшу конкурентність на ринку. Запровадження методу управління витратами ValueStreamCosting дозволить підвищити ефективність виробничих процесів та визначити точні витрати на кожен етап виробництва. Запровадження енергозберігаючих технологій виробництва (модернізація обладнання) дозволить знизити витрати на енергопостачання та зменшити негативний вплив на довкілля. Проведення маркетингових заходів для збільшення обсягів продаж дозволить підвищити прибуток та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Ці заходи можуть бути ефективними для підвищення ефективності управління витратами та забезпечення стійкого розвитку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Проте, перед їх впровадженням необхідно провести детальний аналіз та визначити їх відповідність стратегії компанії та її фінансовим можливостям.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами підприємства

Впровадження бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами підприємства може мати значний вплив на його соціально-економічну доцільність.

Реорганізація організаційної структури та впровадження нових методів управління витратами дозволять підприємству зменшити витрати на управління та підвищити ефективність роботи, що призведе до зниження витрат на одиницю продукції. Скорочення фонду оплати праці (при середній заробітній платі керівника відділу 45 тис.грн.) за рік складе:

$$45\,000 * 2 * 12 = 1\,080\,000 \text{ грн.}$$

Запровадження тендерів на закупівлю сировини через майданчик «Прозоро» дозволить знизити витрати на закупівлю сировини, зокрема шляхом

зменшення цін на закупівлю та зменшення кількості шахрайських транзакцій, що підвищить відкритість та прозорість закупівель. Очікується зниження вартості сировини на 2% (оскільки постачальники будуть обиратись 2 рази на рік на конкурсній основі).

Матеріальні витрати в 2021 році склали 1 874 899 тис.грн., економія на матеріальних витратах складе:

$$1\,874\,899 * 2\% = 37\,498 \text{ тис.грн.}$$

Запровадження енергозберігаючих технологій виробництва та модернізація обладнання можуть дозволити підприємству знизити витрати на енергію, що є значним чинником в загальних витратах підприємства.

Вартість сучасної лінії з виробництва вафель (<https://ua.all.biz/uk/ustatkuvannya-dlya-vygotovlennya-vafel-vafelnyci-g433573>) становить 500 тис.євро або 21 000 тис.грн. Витрати на модернізацію лінії складуть 30% від вартості нового обладнання або 6300 тис.грн. Пропонуємо провести модернізацію виробничої лінії, оскільки це вийде потребує менше інвестицій.

Витрати на електроенергію за рік в 2021 році склали 75833 тис.грн. За умови модернізації виробничої лінії з виробництва вафель (на яку припадає 22% обсягів виробництва продукції) відбудеться скорочення витрат на електроенергію на 10%:

$$75\,833 * 20\% * 10\% = 1\,516,66 \text{ тис.грн.}$$

Окрім того, модернізація виробничої лінії дозволить збільшити обсяги виробництва продукції на 15% (частка вафель у виробництві складала 22%), тобто обсяг продаж вафель в 2021 році складав:

$$2572657 * 22\% = 565\,985 \text{ тис.грн.}$$

Збільшення обсягів продаж складе:

$$565\,985 * 15\% = 84\,898 \text{ тис.грн.}$$

Темп росту доходів компанії складе:

$$84\,898 / 2\,572\,657 = 3,3\%$$

Розрахуємо собівартість продукції з урахування зростання обсягів продаж на 3,3%. Частка постійних витрат в 2021 році складала 42,8%, частка змінних витрат, відповідно, складає 57,2%.

Обсяг постійних витрат у собівартості продукції в 2021 році складав:

$$3\,329\,241 * 42,8\% = 996\,915 \text{ тис.грн.}$$

Обсяг змінних витрат складав:

$$3\,329\,241 - 996\,915 = 1\,332\,326 \text{ тис.грн.}$$

Зростання змінних витрат складе:

$$1\,332\,326 * 3,3\% = 43\,967 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість в прогностному році складе:

$$2\,329\,241 + 43\,967 = 2\,373\,208 \text{ тис.грн.}$$

Окрім того, проведення маркетингових заходів сприятиме збільшенню обсягів продаж. Для цього буде проведено рекламну кампанію, яка включатиме транслявання протягом 6 місяців рекламного ролика (рекламування вафель Світоч). Оскільки в період війни реклама на ТБ не проводиться, то пропонуємо проводити рекламу в Ютуб та в соціальних мережах. Складемо бюджет рекламних витрат (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Бюджет рекламних витрат

Витрати	Сума, тис.грн.
Реклама в Ютуб (30 секундний ролик) протягом 6 місяців	90
Реклама на Фейсбук (30 секундний ролик) протягом 6 місяців	30
Реклама в Інстаграм (30 секундний ролик) протягом 6 місяців	33
Всього витрат	153

Джерело: розроблено автором

Отже, обсяг рекламних витрат складе 153 тис.грн.

Сплануємо фінансові результати після проведення запропонованих заходів (табл.3.2). При цьому врахуємо зниження витрат на оплату праці на 1 080 тис.грн., зниження рівня матеріальних витрат на 93 745 тис.грн., скорочення витрат на електроенергію на 1 516,66 тис.грн.

Таблиця 3.2 – Прогноз фінансових результатів, тис.грн.

Стаття	2021	Прогноз	Відхилення	
			тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 572 657	2 657 555	84 898	3,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 329 241	2 333 113	3 872	0,17
Валовий: прибуток	243 416	324 442	81 026	33,29
Інші операційні доходи	15 574	15 574	0	0,00
Адміністративні витрати	73 764	73 764	0	0,00
Витрати на збут	15 833	15 986	153	0,97
Інші операційні витрати	27 331	33 631	6 300	23,05
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	142 062	216 635	74 573	52,49
Інші фінансові доходи	2	2	0	0,00
Інші доходи	10 920	10 920	0	0,00
Фінансові витрати	20 411	20 411	0	0,00
Інші витрати	17 984	17 984	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	114 589	189 162	74 573	65,08
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23 362	34 049	10 687	45,75
Чистий фінансовий результат: прибуток	91 227	155 113	63 886	70,03

Джерело: розроблено автором

Отже, після проведення заходів з оптимізації витрат чистий прибуток підприємства зросте на 70,03%.

Складемо прогноз показників ефективності управління трудовими ресурсами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз показників ефективності управління трудовими ресурсами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показник	2021	Прогноз	Відхилення
Продуктивність праці	2 708	2 803	95
Трудомісткість 1 тис. грн. продукції, год.	0,74	0,71	-0,03
Рівень витрат на оплату праці	9,01	8,20	-0,81
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,94	0,96	0,02

Джерело: розроблено автором

З табл.3.3 бачимо, продуктивність праці зросте на 95 тис.грн. на працівника, знизяться трудомісткість та рівень витрат на оплату праці, а коефіцієнт

використання трудових ресурсів зросте. Отже, оптимізація витрат позитивно вплине на ефективність управління трудовими ресурсами.

Спрогнозуємо зміну витрат на 1 грн. реалізованої продукції (рис.3.2).

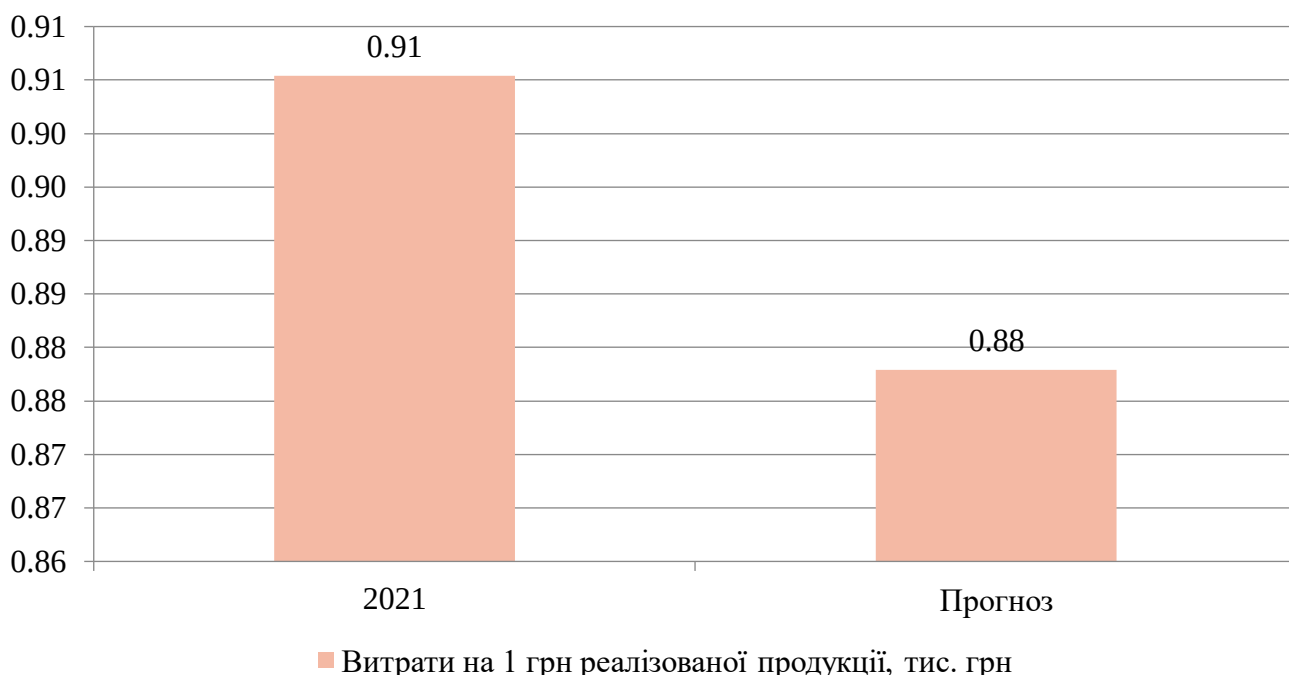


Рисунок 3.2 – Прогноз витрат на 1 грн реалізованої продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», грн.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис.3.2, рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції знизиться з 0,91 грн. до 0,88 грн., що вказує на підвищення ефективності управління витратами на підприємстві.

Отже, проведені розрахунки показали, що запровадження заходів з удосконалення управління витратами на підприємстві дозволять збільшити обсяг виробництва та реалізації продукції на 3,3%, збільшити чистий прибуток на 70,03% завдяки зниженню витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,03 грн. Окрім того, зросте продуктивність праці персоналу.

3.3. Оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Для проведення оцінювання ризиків реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», необхідно враховувати визначити потенційні ризики та оцінити ризик їх настання.

Таблиця 3.4 – Ризики реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Вид ризику	Характеристика ризику	Можливі наслідки
1	2	3
Організаційні ризики	Об'єднання відділів може викликати опір персоналу, а також затримки в роботі з приводу необхідності переналагодження бізнес-процесів Реєстрація на майданчику «Прозоро» та пошук на ньому постачальників можуть не надати бажаного ефекту (рівень цін буде майже таким же, як і був до запровадження заходів) Використання нового методу може вимагати додаткових зусиль та ресурсів, а також може виявитися непридатним для певних видів виробництва	Цей ризик пов'язаний з впровадженням організаційних змін, які можуть вплинути на ефективність роботи підприємства
Репутаційні ризики	Зміна постачальників може призвести до зміни якості сировини, яка закупасться та спричинити зниження якості продукції Можуть виникнути проблеми з репутацією компанії, якщо в процесі реорганізації будуть порушені внутрішні правила, зокрема відносно працівників, або якщо буде виявлено факти корупції під час закупівель	Цей ризик може мати серйозні наслідки для підприємства, так як може вплинути на довіру клієнтів, партнерів та інвесторів
Фінансові ризики	Інвестиції в модернізацію обладнання можуть не окупитись або мати довгий період окупності	Цей ризик пов'язаний з великою сумою інвестицій, яка може бути витрачена на модернізацію обладнання, і залежить від ефективності використання цього обладнання
Маркетингові ризики	Маркетингові заходи можуть не виявитися ефективними, що призведе до недостатнього збільшення продажів, а також можуть вимагати додаткових витрат на рекламу	Цей ризик пов'язаний зі змінами в попиті та конкурентному середовищі, що може вплинути на результативність маркетингових кампаній

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Політичні ризики	Посилення воєнних дій в країні можуть призвести до падіння попиту через міграцію населення. Також існує ризик зниження виробничих потужностей підприємства через ракетні обстріли та атаки БПЛА	Цей ризик існує у підприємства незалежно від того, будуть проводитись заходи з удосконалення управління витратами чи ні, але він посилює ймовірність настання інших видів ризику, наприклад , фінансового

Джерело: розроблено автором

Тепер проведемо оцінювання ймовірності настання кожного окремого виду ризику за 10-бальною системою. Організаційні ризики можна попередити, якщо першочергово провести заходи з інформування персоналу щодо потреби в реорганізації структури та тих вигід, які отримає персонал (наприклад, прощення виробничих задач конкретного працівника). Рівень організаційного ризику оцінимо в 3 бали, оскільки даний ризик не є високим та його можна легко подолати.

Репутаційні ризики є важливі для підприємства, а для їх зниження необхідно чітко зазначити вимоги до тієї сировини, яка буде закупатись та проводити ретельний контроль сировини, яка закупається, а також перевіряти репутацію постачальників та наявність у них необхідних сертифікатів якості до того, як оформити угоди на поставку продукції. Оцінимо даний ризик в 5 балів.

Фінансові ризики досить високі, оскільки в країні постійно зростає темп інфляції, змінюються економічні умови ведення бізнесу. Тому оцінимо даний вид ризику в 8 балів.

Маркетингові ризики є ймовірними, однак, компанія має гарний досвід проведення рекламних кампаній, які були досить успішними. Також компанія АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» належить до корпорації Нестле, яка також має гарний досвід рекламування. Тому, вважаємо даний ризик низьким та оцінимо його в 2 бали.

Політичні ризики є дуже високими та мало контролюються підприємством. Оскільки даний ризик складно контролювати оцінюємо в 8 балів.

Таблиця 3.5 – Оцінка рівня ризиків від реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Вид ризику	Ймовірність настання ризику
Організаційні ризики	3
Репутаційні ризики	5
Фінансові ризики	8
Маркетингові ризики	2
Політичні ризики	8
Середній рівень ризику реалізації бізнес-пропозиції	5,2

Джерело: розроблено автором

Отже, середній рівень ризику при реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» складе 5,2 бали – тобто середній ризик. Для зниження рівня ризиків від реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» пропонуємо наступні засоби (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Напрями зниження ризиків від реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Вид ризику	Напрями скорочення
1	2
Організаційні ризики	Для скорочення організаційного ризику, пов'язаного з об'єднанням відділів, можна провести попередню роботу з персоналом, щоб він зрозумів мету та переваги об'єднання та був готовий до змін. Також варто провести детальний аналіз бізнес-процесів та підготуватись до переналагодження, щоб зменшити можливі затримки в роботі. Для зменшення ризику, пов'язаного з реєстрацією на майданчику «Прозоро», можна провести попередню аналітичну роботу та оцінити можливі наслідки від використання цієї платформи. Також варто звернути увагу на якість даних, що вводяться, та забезпечити їх правильність та достовірність. Для зменшення організаційного ризику, пов'язаного з використанням нового методу, можна провести додаткову підготовку персоналу та забезпечити доступність необхідних ресурсів. Також варто провести детальну перевірку можливості використання нового методу в конкретних умовах та на певних видах виробництва.
Репутаційні ризики	Встановлення строгих критеріїв відбору нових постачальників та проведення їх детальної перевірки щодо якості продукції та відповідності стандартам безпеки. Крім того, може бути корисно забезпечити невідкладну реакцію на виявлення будь-яких недоліків у продукції.

1	2
Репутаційні ризики	Здійснення ретельного моніторингу процесу реорганізації з метою запобігання будь-яким порушенням внутрішніх правил. Важливо забезпечити створення ефективних механізмів контролю та забезпечити належне навчання та інформування працівників про внутрішні процедури. Проведення ефективної роботи зі збереження та зміцнення репутації компанії, включаючи забезпечення високої якості продукції та послуг, активну співпрацю зі споживачами та залучення їх до вирішення проблем, а також дотримання прозорих та відкритих стандартів діяльності. Підвищення рівня етичності в діяльності компанії та зменшення ризику виявлення фактів корупції. Для цього можуть використовуватися різноманітні механізми, такі як зміцнення етичних стандартів, підвищення відповідальності керівництва та працівників за дотримання цих стандартів, та інші.
Фінансові ризики	Розробка та впровадження ефективних фінансових стратегій, які допоможуть зменшити витрати та збільшити доходи компанії. Наприклад, можна зосередитися на зменшенні витрат на виробництво або покращенні маркетингових стратегій, щоб збільшити обсяг продажів. Розробка та виконання плану фінансового управління, який дозволить контролювати фінансові ризики та забезпечити стабільність фінансового стану компанії. План може включати контроль бюджету, управління кредитами та ризиками, стратегії збільшення прибутку та зменшення витрат. Ретельний аналіз та контроль фінансових операцій компанії, зокрема забезпечення дотримання фінансових процедур та законодавства, щоб запобігти втратам та неправомірним діям. Розвиток партнерства з надійними фінансовими установами, які забезпечать фінансову підтримку компанії у разі потреби.
Маркетингові ризики	Провести дослідження ринку та аналіз конкуренції. Перед запуском нового продукту або рекламної кампанії необхідно провести глибинне дослідження ринку та зробити аналіз конкурентів. Це допоможе визначити потенційну популярність продукту серед споживачів та зрозуміти, які маркетингові стратегії використовують конкуренти. Ретельне планування маркетингових заходів. Необхідно ретельно продумати маркетингову стратегію, зокрема, визначити цільову аудиторію, позиціонування продукту, способи комунікації зі споживачами та т.д. Важливо також визначити метрики успішності кампанії та відслідковувати їх на протязі часу. Використання тестування. Перед запуском рекламної кампанії можна провести тестування, щоб перевірити ефективність маркетингових заходів та виявити можливі проблеми. Наприклад, можна провести А/В тестування різних версій оголошень або лендінгів та порівняти їх ефективність. Співпраця з професійними маркетологами. Можна звернутися до професійних маркетологів, які допоможуть розробити ефективну маркетингову стратегію та провести кампанію. Важливо вибрати досвідченого фахівця з доброю репутацією та успішними кейсами.
Політичні ризики	Диверсифікація ринків та збільшення частки експорту Підприємство може страхувати свої активи від можливих ризиків, пов'язаних з політичними подіями, такими як війна або терористичні акти

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою скорочення різних видів ризиків реалізації запропонованої бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» були складені рекомендації. Пропонується зменшити репутаційний ризик шляхом підвищення якості продукції та дотримання внутрішніх правил компанії. Для зменшення фінансового ризику рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів та постачальників. Для зменшення маркетингового ризику рекомендується використовувати ефективні рекламні стратегії. Для зменшення політичних ризиків рекомендується розглядати можливість розширення діяльності в інших країнах.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було розглянуто поняття та класифікація витрат підприємства, визначено методичні засади управління витратами підприємства, досліджено сучасні шляхи підвищення ефективності управління витратами, наведена характеристика підприємства та ефективності його діяльності, проаналізована динаміка та структура витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», виконана оцінка ефективності управління витратами підприємства, складена сутнісна характеристика бізнес-пропозиції, здійснено обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами підприємства, проведено оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та зроблено такі висновки:

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, що витрати - це вартісна оцінка понесених витрат матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів, які були витрачені для виробництва та подальшої реалізації товарів та послуг за деякий період часу. Витрати формуються як сукупність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для отримання запланованої величини прибутку. Витрати класифікуються за різними ознаками: калькуляційними статтями, калькуляційними статтями, залежно від обсягів виробництва тощо.

Система управління витратами – важлива складова загальної системи управління підприємством, оскільки вона включає всю інформацію про фактичні витрати, а отже, дає основу для досягнення запланованого рівня прибутку. Якісно вибудована система управління витратами необхідна для одержання підприємством позитивного фінансового результату, підвищення ефективності його діяльності, а також у разі необхідності вживання своєчасних заходів у разі виникнення проблем. До основних методів управління витратами належать: метод визначення точки беззбитковості (CPV-аналіз); абзорпшен-костинг; директ-костинг; стандарт-костинг; таргет-костинг; кайзен-костинг; бенчмаркінг витрат;

кіст-кілінг; метод ABC; LCC-аналіз; VCC-метод. Підходи у кожного з даних методів різні за сутністю та за принципом їх застосування, також кожен з них має позитивні та негативні сторони.

Оптимізація витрат включає аналіз, з допомогою якого можна визначити причини низької ефективності роботи підприємства, зазначити слабкі сторони. Далі розробляється програма оптимізації, у тому числі і витрат, і системно проводяться заходи щодо вирішення проблем, що виникли. Оптимізація потребує логічного завершення вирішення проблем, фіксації підсумків для подальшого аналізу.

Було виявлено, що АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» займається виробництвом та реалізацією кондитерських виробів. Чистий дохід підприємства зростав в 2020 році на 4,91% та в 2021 році на 0,48% завдяки підвищенню цін на продукцію, однак реальні обсяги виробництва не зростали. Чистий прибуток зменшився в 2020 році на 27,05% та в 2021 році на 1,71%. В 2019-2021 роках підприємство знизило обсяги чистого прибутку, показники рентабельності та погіршило показники ділової активності та фінансової стійкості.

Проведений аналіз структури та динаміки витрат АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2019-2021 роках показав, що найбільшими витратами є собівартість продукції, в свою чергу в структурі собівартості продукції переважають витрати на сировину та матеріали (частка яких складає 79,07% в 2021 році) та витрати на оплату праці виробничого персоналу (10,38% в 2021 році).

Проведений аналіз ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» показав, що в 2019-2021 роках знизилась ефективність управління матеріальними витратами підприємства та ефективність ефективності управління трудовими ресурсами підприємства та частково зросла ефективність управління основними виробничими фондами, зросли витрати на 1 реалізованої продукції. Все це вказує на необхідність оптимізації витрат підприємства шляхом зниження рівня матеріальних витрат та перегляду системи оплати праці відносно отриманих підприємством виробничих та фінансових результатів. Також було виявлено, що ведеться недостатньо якісне планування,

розподіл і контроль витрат, у результаті невчасно відстежуються зміни, що створює передумови збільшення витрат. Окрім того, на АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» не розроблено плану з оптимізації витрат на персонал, не визначено центрів відповідальності.

Було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління витратами АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», які включають: реорганізацію організаційної структури шляхом поєднання відділів, запровадження тендерів на закупівлю сировини через майданчик «Прозоро», запровадження методу управління витратами ValueStreamCosting, запровадження енергозберігаючих технологій виробництва (модернізація обладнання), проведення маркетингових заходів для збільшення обсягів продаж. Ці заходи можуть бути ефективними для підвищення ефективності управління витратами та забезпечення стійкого розвитку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Проте, перед їх впровадженням необхідно провести детальний аналіз та визначити їх відповідність стратегії компанії та її фінансовим можливостям.

Проведені розрахунки показали, що запровадження заходів з удосконалення управління витратами на підприємстві дозволять збільшити обсяг виробництва та реалізації продукції на 3,3%, збільшити чистий прибуток на 70,03% завдяки зниженню витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,03 грн. Окрім того, зросте продуктивність праці персоналу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 15.03.2023).
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI // Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>. (дата звернення: 15.03.2023).
3. Алексеева Ф. В., Васильєва В. Г. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23. С. 5–9.
4. Андрющенко І. Є., Сидоренко А. О. Проблеми оптимізації витрат на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9526> (дата звернення: 15.03.2023).
5. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2017. № 6. С. 15-23.
6. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 3 (17). С.19-25.
7. Бурачек І. В., Іщук В. А. Еволюція концепцій управління витратами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 388-393.
8. Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова Л.С., Ткаченко К.В., Биба В.А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. 19-26.
9. Верига Ю.А. Аналіз в системі управління витратами сільськогосподарських підприємств / Ю.А. Верига, В.В. Падусенко, К.О. Кононенко // *Економічні студії*. 2021. № 3 (33). С. 23-27.

10. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № (29). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587/563> (дата звернення: 15.03.2023).
11. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами. Науковий погляд: економіка та управління : науково-практичний журнал. 2021. №2 (72). С. 18-24.
12. Дуляба Н., Гончар С. Особливості формування системи управління витратами в міжнародному бізнесі. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 247-253.
13. Замула О., Замула О. Управління витратами підприємств на засадах концепції сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 208-215.
14. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № (38). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311/1265> (дата звернення: 15.03.2023).
15. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. / Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін, О.Г. Мендрул [та ін.]; за заг. ред. Г.О. Швиданенко, Київ: КНЕУ. 2009. 439 с.
16. Ібрагімов І. Р., Чупріна М. О. Оптимізація витрат як складова системи підвищення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» від 22.04.2022. С.42-43.
17. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 241–246.
18. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 245 с.

19. Корбутяк А., Сокровольська Н. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1235/1190> (дата звернення: 15.03.2023).
20. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № (34). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992> (дата звернення: 15.03.2023).
21. Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 198–204.
22. Літовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301–309.
23. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929/1857>. (дата звернення: 15.03.2023).
24. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140-147.
25. Медвідь Л. Г., Міценко Н. Г., Черкасова С. В. Класифікація витрат на якість продукції для обліку та контролю в системі управління якістю виробничого підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 10-21.
26. Мельничук М. О., Грінько О. О. Теоретико-методологічні основи управління витратами при формуванні обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9546> (дата звернення: 14.03.2023).

27. Мулик Т. О. Витрати як базова складова системи обліку та аналізу виробництва продукції тваринництва. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 50-58.
28. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83-89.
29. Одацько В. Наукові засади організації процесу управління витратами на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. №2(79). С. 89-103.
30. Олійник Т., Зайцева К. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019 № 11 (75). С. 563-566.
31. Остапенко Я., Юхимчук Д. Питання економічної сутності, класифікації та методів обліку витрат на виробництво молокопереробної галузі. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1. С. 52–61.
32. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 15.03.2023).
33. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 55-59.
34. Пилипенко А. В., Жигалкевич Ж. М. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. III міжнародна науково-практична конференція "бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" від 16.1.2023. С. 97-98.
35. Поліщук О.В. Поняття витрат, їх економічний зміст, фактори впливу на витрати. *ECONOMICS. FINANCES. LAW*. 2020. № 4/1. С.27-34.
36. Радіонова Н., Бреус С., Денисенко М., Хаустова Є., Матю, А. Критеріальний підхід до аналізування системи управління витратами бізнес-структур. *ФКДПТП*. 2021. № 1. С. 190-202.

37. Радіонова Н.; Скрипник М.; Матюха М.; Саюн А.; Бунда О. Систематизація методичного інструментарію системи управління витратами підприємства. *ФКДПТ*. 2022. № 2. С. 33-38.

38. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*,. 2022. №(6). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-02/2022-6-04-02> (дата звернення: 14.03.2023).

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

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

41. Хорунжак Н. М., Портоварас Т. В. Аналіз операційних витрат: джерела та методи. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8. С. 132–139.

42. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 306–311.

43. Яновський Д.Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 3 (17). С. 87-95.

44. Guidelines for Preparing Economic Analyses URL: <https://www.epa.gov/environmental-economics/guidelines-preparing-economic-analyses#download> (дата звернення: 13.03.2023).

45. John K. Hollmann. Total Cost Management Framework. An Integrated Approach to Portfolio, Program, and Project Management. USA: AACE International, 2012. 326 с.

46. Karl M. Das Kapital. – New York, 1867. – 413.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Система показників оцінки ефективності управління витратами підприємства

Показник	Правило розрахунку показника	Роль показника в оцінці
Ефективність управління матеріальними витратами		
1.1. Матеріаловіддача	Відношення вартості виготовленої продукції до суми матеріальних витрат (за складовими витрат виробництва)	Характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріалів
1.2. Коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягу виробництва і матеріальних витрат	Відношення темпів росту обсягів виробництва до темпів росту матеріальних витрат	Характеризує у відносному вираженні динаміку матеріаловіддачі й одночасно розкриває фактори їхнього росту
1.3 Коефіцієнт використання потенційної сировини (відходів виробництва)	Відношення використаної вторинної сировини до матеріальних витрат	Характеризує рівень використання потенційної сировини
1.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Відношення чистої виручки від реалізації до середньої суми оборотних активів	Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів
Ефективність управління трудовими ресурсами		
2.1. Виробіток (працевіддача) Продуктивність праці (характеризується показниками виробітку та трудомісткості)	Відношення обсягу виробленої продукції до витрат робочого часу	Характеризує кількість виробленої продукції за одиницю часу, або кількість продукції, що припадає на одного робітника
2.2. Трудомісткість 1 грн. продукції	Відношення загального фонду робочого часу на виробництво всієї продукції до вартості випуску продукції	Характеризує витрати робочого на 1 гривню продукції
2.3. Рівень витрат на оплату праці	Фонд оплати праці/Обсяг товарної продукції за відпускними цінами * 100%	Характеризує частку витрат підприємства на оплату праці у структурі загальних витрат
2.4. Коефіцієнт використання трудових ресурсів	Відношення фактично відпрацьованого часу до можливого фонду робочого часу за рік	Характеризує рівень використання трудових ресурсів
Ефективність управління основними виробничими фондами		
3.1. Фондовіддача	Відношення вартості валової продукції до вартості основних виробничих фондів підприємства	Характеризує отримання продукції з 1 гривні основних виробничих фондів

Продовження таблиці А.1

Показник	Правило розрахунку показника	Роль показника в одиниці
3.2. Коефіцієнт інтегрального завантаження	Відношення фактичного обсягу продукції в одиницю часу до планової норми виробітку помножене на відношення фактичного часу роботи обладнання до максимально можливого фонду роботи обладнання (добуток інтенсивного та екстенсивного показника навантаження)	Характеризує рівень використання обладнання як по продуктивності, так і по часу
3.3 Фондоозброєність	Відношення балансової вартості основних виробничих фондів до середньо-облікової чисельності працівників	Показує величину основних засобів на одного працівника
3.4. Коефіцієнт технічного стану основних виробничих фондів	Відношення суми зносу основних виробничих фондів до первісної їх вартості	Характеризує рівень зносу основних виробничих фондів

ДОДАТОК А. Організаційна структура АТ «ЛКФ «Світоч»



Рисунок Б.1 – Організаційна структура АТ «ЛКФ «Світоч»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
станом на 31 грудня 2019 року

Форма № 1 Код за АКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		-	-
первісна вартість	1001		577	577
накопичена амортизація	1002		577	577
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7, 8	131 564	328 860
Основні засоби	1010	8	314 362	568 244
первісна вартість	1011		693 259	993 971
знос	1012		378 897	425 727
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	19	-	1 132
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		445 926	898 236
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	7, 9	204 064	225 338
виробничі запаси	1101		196 000	212 266
незавершене виробництво	1102		6 616	7 146
готова продукція	1103		1 448	5 926
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	640 808	622 030
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	7, 11	48 713	3 818
з бюджетом	1135	11	26	46 806
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	727	298
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	29 041	83 380
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		29 041	83 380

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Витрати майбутніх періодів	1170	13	-	62
Інші оборотні активи	1190	13	4 818	8 407
Усього за розділом II	1195		928 197	990 139
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		1 374 123	1 888 375

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	14	31 140	41 843
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1 022 918	1 149 483
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		1 142 169	1 279 437
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520	7	-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	7, 15	220 521	335 570
розрахунками з бюджетом	1620	15	6 315	7 041
у тому числі з податку на прибуток	1621		5 448	6 915
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630	15	574	473
за одержаними авансами	1635	15	5	-
Поточні забезпечення	1660	7, 16	3 008	7 836
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	1 531	258 018
Усього за розділом III	1695		231 954	608 938
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		1 374 123	1 888 375

Генеральний директор
Головний бухгалтер
04 серпня 2020 року

Гузєй Ярослав Петрович

Ходань Андрій Богданович

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	2 440 593	2 260 086
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(2 207 697)	(2 051 916)
Валовий:				
прибуток	2090		232 896	208 170
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	61 235	36 501
Адміністративні витрати	2130	22	(46 993)	(38 609)
Витрати на збут	2150	23	(8 775)	(4 057)
Інші операційні витрати	2180	24	(74 387)	(36 631)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		163 976	165 374
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	571	293
Інші доходи	2240	26	30 228	-
Фінансові витрати	2250	25	(8 161)	-
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(29 912)	(8 453)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		156 702	157 214
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	(29 480)	(28 875)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		127 222	128 339
збиток	2355		-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
станом на 31 грудня 2020 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		-	1
первісна вартість	1001		577	578
накопичена амортизація	1002		577	577
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	328 860	172 168
Основні засоби	1010	8	568 244	793 328
первісна вартість	1011		993 971	1 288 304
знос	1012		425 727	494 976
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	19	1 132	3 737
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		898 236	969 234
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	225 338	211 401
виробничі запаси	1101		212 266	197 862
незавершене виробництво	1102		7 146	10 006
готова продукція	1103		5 926	3 533
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	1125	10	622 030	625 538
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	3 818	68 499
з бюджетом	1135	11	46 806	20 562
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	298	1 167
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	83 380	8 111
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		83 380	8 111
Витрати майбутніх періодів	1170	13	62	1 112
Інші оборотні активи	1190	13	8 407	6 672
Усього за розділом II	1195		990 139	943 062
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		1 888 375	1 912 296

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	14	41 843	35 501
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7	1 124 054	1 190 841
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		1 254 008	1 314 453
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520	7, 15	21 643	44 021
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		21 643	44 021
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	16	335 570	225 197
розрахунками з бюджетом	1620	16	7 041	5 962
у тому числі з податку на прибуток	1621		6 915	5 842
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630	16	473	661
за одержаними авансами	1635	16	-	-
Поточні забезпечення	1660	7, 15	11 622	15 247
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	258 018	306 755
Усього за розділом III	1695		612 724	553 822
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		1 888 375	1 912 296

Затверджено до випуску та підписано

Т.в.о. генерального директора

Чайка Христина Михайлівна 31 травня 2021 року

Головний бухгалтер

Яремко Марія Олегівна 31 травня 2021 року



І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	2 560 385	2 440 593
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(2 299 274)	(2 207 697)
Валовий:				
прибуток	2090		261 111	232 896
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	17 295	61 235
Адміністративні витрати	2130	22	(65 593)	(46 993)
Витрати на збут	2150	23	(12 689)	(8 775)
Інші операційні витрати	2180	24	(24 854)	(74 387)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		175 270	163 976
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	112	571
Інші доходи	2240	26	-	30 228
Фінансові витрати	2250	25	(24 215)	(8 161)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(60 050)	(29 912)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		91 117	156 702
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	(20 673)	(29 480)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		70 444	127 222
збиток	2355		-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
станом на 31 грудня 2021 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		1	-
первісна вартість	1001		578	568
накопичена амортизація	1002		577	568
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	172 168	111 855
Основні засоби	1010	8	793 328	832 107
первісна вартість	1011		1 285 424	1 405 763
Знос	1012		492 096	573 656
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	18	3 737	5 069
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		969 234	949 031
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	211 401	243 764
виробничі запаси	1101		197 862	228 425
незавершене виробництво	1102		10 006	7 562
готова продукція	1103		3 533	7 777
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	625 538	756 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	68 499	49 166
з бюджетом	1135	11	20 562	22 291
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	10	1 167	1 793
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	8 111	5 305
Готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		8 111	5 141
Витрати майбутніх періодів	1170	13	1 112	1 384
Інші оборотні активи	1190	13	6 672	7 997
Усього за розділом II	1195		943 062	1 088 498
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		1 912 296	2 037 529

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	14	35 501	31 141
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7	1 190 841	1 289 105
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		1 314 453	1 408 357
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7, 15	44 021	342 157
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		44 021	342 157
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	16	225 197	267 656
розрахунками з бюджетом	1620	16	5 962	867
у тому числі з податку на прибуток	1621		5 842	806
розрахунками зі страхування	1625	16	-	277
розрахунками з оплати праці	1630	16	661	469
за одержаними авансами	1635	16	-	53
Поточні забезпечення	1660	7	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7, 15	322 002	17 693
Усього за розділом III	1695		553 822	287 015
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		1 912 296	2 037 529

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

Галицька Ю.В.

25 серпня 2022 року

Головний бухгалтер

Яремко М.О.

25 серпня 2022 року



Додаток К

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	2 572 657	2 560 385
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(2 329 241)	(2 299 274)
Валовий:				
прибуток	2090		243 416	261 111
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	15 574	17 295
Адміністративні витрати	2130	21	(73 764)	(65 593)
Витрати на збут	2150	22	(15 833)	(12 689)
Інші операційні витрати	2180	23	(27 331)	(24 854)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		142 062	175 270
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	24	2	112
Інші доходи	2240	25	10 920	-
Фінансові витрати	2250	24	(20 411)	(24 215)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	25	(17 984)	(60 050)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		114 589	91 117
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18	(23 362)	(20 673)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		91 227	70 444
збиток	2355		-	-