

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: Розробка програми оптимізації витрат  
торговельного підприємства

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / Карінцева О.І. /

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / Весперіс С.З. /

Виконавець: \_\_\_\_\_ / Сірик О.В. /  
П.І.Б.

Група: \_\_\_\_\_ Пз – 81К \_\_\_\_\_  
шифр

Суми 2022

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ .....</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1 Поняття, класифікація витрат торговельного підприємства та показники їх аналізу .....	6
1.2 Вплив на витрати виду торговельної діяльності та товарів, що реалізуються .....	11
1.3 Управління витратами торговельного підприємства та їх оптимізація .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І РІВНЯ ВИТРАТ ТОВ «БУДЦЕНТР» .....</b>	<b>18</b>
2.1 Коротка характеристика діяльності торговельного підприємства	18
2.2 Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «БУДЦЕНТР».....	23
2.3 Аналіз впливу витрат на ефективність діяльності ТОВ «БУДЦЕНТР».....	31
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТОВ «БУДЦЕНТР» .....</b>	<b>37</b>
3.1 Оцінка діючої системи управління витратами торговельного підприємства ТОВ «БУДЦЕНТР».....	37
3.2 Проблеми управління витратами ТОВ «БУДЦЕНТР» .....	39
3.3 Економічна ефективність розроблених заходів .....	43
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>51</b>

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 52 сторінки, у тому числі 37 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Мета кваліфікаційної роботи бакалавра* – розробка комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію витрат ТОВ «БУДЦЕНТР».

*Задачі дослідження* полягають у визначенні визначити поняття, класифікації витрат торговельного підприємства та показники їх аналізу; характеристики впливу на витрати виду торговельної діяльності та товарів, що реалізуються; обґрунтуванні управління витратами торговельного підприємства та їх оптимізації; короткій характеристиці діяльності торговельного підприємства; аналізу структури та динаміки витрат ТОВ «БУДЦЕНТР»; аналізу впливу витрат на ефективність діяльності ТОВ «БУДЦЕНТР»; розробці програму оптимізації витрат ТОВ «БУДЦЕНТР».

*Об'єкт дослідження* – виробничо-господарська діяльність ТОВ «БУДЦЕНТР».

*Предмет дослідження* – розробка та оцінка ефективності системи оптимізації витрат аналізованого торговельного підприємства.

*Ключові слова:* ВИТРАТИ, УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, СОБІВАРТІСТЬ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

## ВСТУП

Більшість підприємств одним з найважливіших завдань вбачають отримання якнайбільшого обсягу прибутку для власників та акціонерів. Це завдання можна вирішити, у тому числі, шляхом збільшення обсягу продажу та скорочення витрат. Для сучасної торгівлі характерними є постійно зростаюча конкуренція, діяльність у невизначеній економічній ситуації, обмежений попит, що висуває на перший план оптимізацію управління витратами.

При цьому багато управлінців під терміном «оптимізація витрат» часто розуміють просто їх зменшення, часто непродумане, починаючи здебільшого зі скорочення штату або зниження персоналу заробітної плати. Така стратегія веде завжди лише до одного - до зниження конкурентоспроможності торговельного підприємства внаслідок звільнення найбільш перспективних співробітників та падіння продуктивності праці. В результаті замість очікуваного ефекту торговельне підприємство отримує додаткове зростання витрат, а також зниження виручки.

Необхідно, щоб процес оптимізації витрат став для торговельного підприємства безперервним, але проводився з урахуванням ефективно розробленої стратегії та чіткого плану щодо її реалізації. З урахуванням сказаного, тема, обрана для дослідження, є актуальною, важливою для діяльності будь-якого торговельного підприємства як з теоретичної, так і практичної точки зору.

Методологічну і теоретичну основу дослідження при написанні кваліфікаційної роботи бакалавра склали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, фахівців у галузі формування, управління та контролю за витратами на підприємстві. Дослідженню проблеми ефективної організації процесу управління витратами взагалі і витратами торговельного підприємства зокрема присвячені роботи П. Атамаса, І. Бланка, І. Височіна, І. Давидовича, С. Зубкова, О. Коваленко, Н. Краснокутської, А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушакової та інших.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію витрат ТОВ «БУДЦЕНТР».

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- визначити поняття, класифікацію витрат торговельного підприємства та показники їх аналізу;
- охарактеризувати вплив на витрати виду торговельної діяльності та товарів, що реалізуються;
- обґрунтувати управління витратами торговельного підприємства та їх оптимізація;
- навести коротку характеристику діяльності торговельного підприємства;
- проаналізувати структуру та динаміку витрат ТОВ «БУДЦЕНТР»;
- проаналізувати вплив витрат на ефективність діяльності ТОВ «БУДЦЕНТР»;
- розробити програму оптимізації витрат ТОВ «БУДЦЕНТР».

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ТОВ «БУДЦЕНТР».

Предметом дослідження є розробка та оцінка ефективності системи оптимізації витрат аналізованого торговельного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з економічних питань, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи міститься у розробці відповідних заходів з оптимізації витрат торговельного підприємства, які дозволить поліпшити показники діяльності не лише досліджуваного суб'єкта господарювання, але й інших підприємницьких структур аналогічного профілю.

## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття, класифікація витрат торговельного підприємства та показники їх аналізу

Під витратами торговельного підприємства розуміють усі витрати, які при здійсненні торговельним підприємством своєї діяльності ведуть до тимчасового зменшення величини активів і які в перспективі можуть сприяти зростанню доходів [4].

У економічній літературі можна знайти безліч класифікацій витрат, основними з яких вважатимуться подані у таблиці 1.1 [17].

Таблиця 1.1 – Основні класифікації витрат торговельного підприємства

Критерій	Класифікація	Пояснення
Вплив на результати прийнятих рішень	Ефективні Неефективні	Ефективні витрати сприяють отриманню доходу від готової продукції або товарів (на яку (реалізацію) вони були виділені) Неефективні витрати пов'язані з відсутністю або втратою доходу від реалізації
За ступенем впливу управлінських рішень	Релевантні Нерелевантні	Якщо прийняте управлінське рішення впливає на витрати, то такі витрати є релевантними. Відсутність впливу управлінського рішення на витрати є ознакою нерелевантних витрат
Вплив обсягів виробництва	Постійні Змінні	Постійні витрати незалежні від обсягів реалізації На змінні витрати обсяги реалізації мають прямий вплив
Спосіб віднесення на собівартість	Прямі Непрямі	Безпосередньо віднесені на собівартість витрати – прямі Не мають прямого зв'язку з конкретним видом товару - витрати непрямі
Період оплати	Витрати поточного періоду Витрати майбутніх періодів	Витрати поточного періоду пов'язані з діяльністю підприємства у поточному періоді (визнаються у поточному періоді) Витрати майбутніх періодів можуть бути оплачені у поточному періоді та визнаватись витратами лише майбутніх періодів
По відношенню до виду діяльності	Виробничі Невиробничі	Виробничі витрати спрямовані на здійснення основної діяльності Невиробничі витрати не пов'язані з основною діяльністю підприємства
Враховані торговим підприємством	Явні Неявні (імпліцитні)	Відображені в обліку торговельного підприємства витрати (віднесені на фінансовий результат) – явні Неявні витрати є витрати втрачених можливостей (неотриманого доходу)

У будь-якому виді бізнесу витрати – невід’ємна його частина. Не виняток і торгівля. Під торгівлею розуміють вид підприємницької діяльності, пов’язаний із перепродажем товарів. При цьому виділяють такі два основні види торгівлі – оптову та роздрібну. Оптова торгівля - це продаж товарів для використання їх у підприємницькій діяльності, не пов’язаної з особистим їх споживанням. Роздрібна торгівля має на увазі продаж товарів для використання в особистих цілях, що не пов’язано із здійсненням підприємницької діяльності.

За економічним змістом не всі витрати торговельного підприємства включаються у витрати обігу. При цьому необхідно зазначити, що в торгівлі, як і в будь-якому виді бізнесу, є свій перелік витрат, який не є уніфікованим, і може змінюватись залежно від того, реалізацію яких товарів здійснює підприємство [20]. З іншого боку, для торговельних організацій можна виділити основні види витрат, із якими вони найчастіше зіштовхуються під час здійснення своєї діяльності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Типові статті витрат торгового підприємства

Як зазначалось вище, оптова торгівля має передбачає торгівлю товарами великими партіями, що впливає на структуру витрат, у яких переважають витрати на зберігання, транспортування, на підготовку партій товарів до реалізації, на

навантаження/розвантаження товарів, на пакувальні матеріали тощо).

За визначенням, роздрібні торговельні підприємства продають товари для індивідуальних потреб покупців або поштучно, або малими партіями [4]. Найчастіше роздрібні торговельні підприємства отримують товари від постачальників малими партіями. Такі товари можуть бути реалізовані вже в день їх надходження до ритейлера. Багато роздрібних торговельних мереж укладають договори постачання в такий спосіб, щоб постачальник самотужки доставляв товари до складу торговельного підприємства. Саме тому у структурі витрат роздрібного торговельного підприємства переважають такі статті: на підготовку товарів до реалізації, оплату праці продавців (і внески до позабюджетних фондів), на рекламу, амортизацію торговельного обладнання, на спеціальний одяг для продавців, на втрати від розкрадань (відвідувачів та персоналу) ритейлера) тощо.

Витрати, що належать до залишку нереалізованих товарів, щомісяця визначаються шляхом розрахунку середнього відсотка за алгоритмом, представленим на рисунку 1.2.

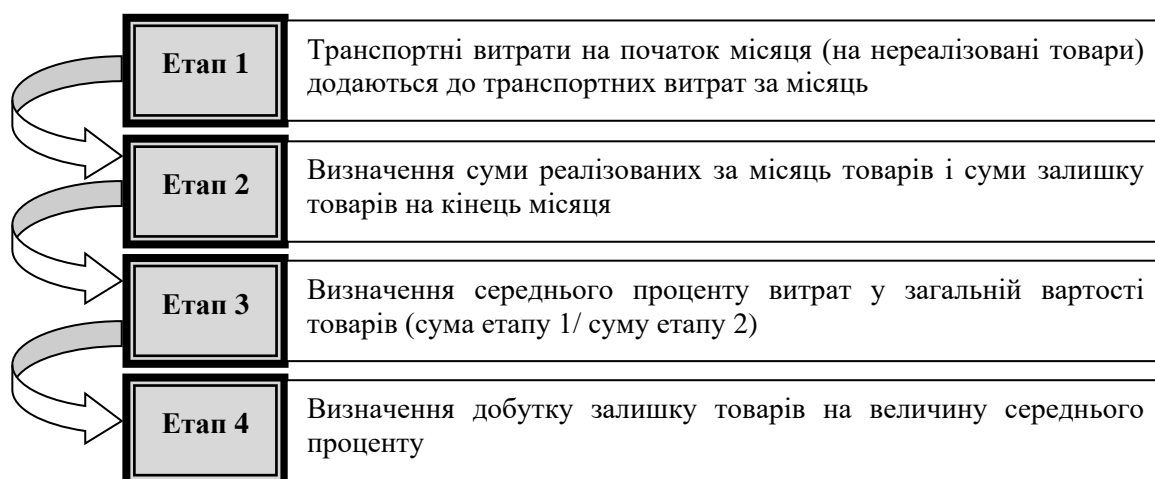


Рисунок 1.2 – Алгоритм розрахунку залишку витрат на нереалізовані товари

Основні завдання аналізу витрат торговельного підприємства представлені на рисунку 1.3.





Рисунок 1.3 – Основні завдання аналізу витрат торговельного підприємства

При проведенні аналізу витрат торговельного підприємства застосовуються як абсолютні і відносні показники. До абсолютних показників відносять абсолютну суму витрат (суму витрат за всіма статтями) і абсолютний приріст витрат (зміна витрат протягом періоду) [7]. До відносних показників відносять:

- 1) рівень витрат (відношення витрат обігу до товарообігу, у відсотках). Цей показник є одним із найважливіших при характеристиці ефективності фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства;
- 2) питома вага окремої статті витрат у загальній їхній сумі (відношення статті до загальної суми витрат, у відсотках);
- 3) темпи зростання (відношення рівня витрати в цілому або окремої статті витрат поточного року до попереднього або базисного періоду, у відсотках);
- 4) вплив чинника на фінансовий результат чи рівень витрат (розраховується під час проведення факторного аналізу) [16].

Під час проведення аналізу витрат зазвичай використовують наступну факторну модель:

$$TC = TO \cdot P_B$$

$$\Delta TO_{TO} = \Delta OT \cdot P_{B0}$$

$$\Delta TC_{P_B} = TO^1 \cdot \Delta P_B,$$

$$\Delta TC = TC^1 - TC^0 = \Delta TC_{TO} + \Delta TC_{P_B},$$

де TC – витрати (абсолютна величина);

ТО – товарообіг;

Рв - рівень витрат [16].

Відносно економію або перевитрати розраховують шляхом зіставлення фактично отриманої величини витрат із величиною витрат базового рівня (наприклад, рівнем попереднього звітного періоду). Для торговельного підприємства економія витрат має значення, виступаючи одним з основних джерел зростання прибутку, фонду оплати праці тощо.

Крім того, аналіз витрат торговельного підприємства може проводитися, наприклад, у розрізі структурних підрозділів або шляхом проведення факторного аналізу на предмет впливу будь-якого фактору (наприклад, рівня оплати праці) на різні показники, що характеризують ефективність діяльності – продуктивність праці, зниження втрат, прибуток у розрахунку на 1 працівника тощо [16].

## **1.2 Вплив на витрати виду торговельної діяльності та товарів, що реалізуються**

На величину і рівень витрат торговельного підприємства впливають такі чинники, як вид здійснення торговельної діяльності і застосований режим оподаткування. Проте, крім зазначених факторів, на витрати торговельного підприємства впливають також інші фактори [18]. Загалом, всі чинники, які впливають на величину і рівень витрат торговельного підприємства, можна розділити на дві великі групи:

- фактори, що безпосередньо впливають на витрати;
- фактори, які не мають прямого впливу на витрати.

До факторів, які безпосередньо впливають на величину та рівень витрат, відносять:

1) ступінь наближення/віддалення торговельного підприємства до постачальників. Вочевидь, що великі транспортні витрати сприятимуть зростанню загального рівня витрат торговельного підприємства;

2) специфіка товарів, що продаються. Так, структура та рівень витрат

торговельного підприємства, що продає ювелірні вироби, помітно відрізнятиметься від аналогічних показників по торговельному підприємству, що реалізує продукти харчування (особливо фрукти, овочі);

3) асортимент товарів, що продаються. Витрати у вино-горілчаному магазині нижчі, ніж витрати овочевого магазину;

4) розмір завезених на склади торговельного підприємства партій товарів. При малих обсягах витрати на зберігання нижчі, але вищими є транспортні витрати, і навпаки;

5) обсяг товарообігу. За стабільного обсягу витрат рівень витрат знижується при зростанні товарообігу та навпаки;

6) швидкість обігу товарних запасів. За високого рівня обороту товарних запасів сума та рівень витрат нижчі, і навпаки. Наприклад, за рахунок зниження витрат на зберігання, нижчого рівня природних втрат;

7) стан основних фондів торговельного підприємства. Очевидно, що чим триваліший фактичний термін використання торгового (в оптовій торгівлі - складського) обладнання, тим більше витрат має підприємство на утримання (ремонт, модернізацію) такого обладнання. Крім того, зі зростанням терміну фактичного використання торгового (складського) обладнання зростає також ризик псування товару. Наприклад, вихід з ладу холодильника може призвести до псування товару, особливо товарів з коротким терміном реалізації і особливим температурним режимом зберігання, руйнація полиці торгового стелажу може призвести до того, що товар у скляній тарі розіб'ється тощо;

8) рівень продуктивності праці персоналу торгового підприємства. Зростання виручки сприяє зниженню рівня витрат на оплату праці та інших витрат за одиницю товарообігу;

9) забезпеченість власними оборотними активами. Чим вище цей показник, тим меншим обсягом позикових фінансових коштів користується торговельне підприємство, отже, тим нижча сума та рівень відсотків за кредит [13];

10) досвід управлінця. Чим більшими є досвід і грамотність управлінця, тим нижчими можуть бути витрати торговельного підприємства;

11) використання потужностей та торгових площ. Зростання інтенсивності використання торгових площ та наявних потужностей може призвести до зниження витрат;

12) особисті зв'язки. Використання зв'язків із владними структурами та залучення адміністративного ресурсу впливає на рівень витрат торговельного підприємства [11].

До факторів, що впливають на витрати торговельного підприємства та на які саме торговельне підприємство не може вплинути, відносять:

1) рівень та темп інфляції в країні. Чим вищим є рівень інфляції, тим швидше зростає сума витрат на реалізацію товарів [11], наприклад, за такими статтями, як оплата праці персоналу; відсотки за кредитами; послуги зв'язку, транспортні, комунальні, утримання майна, інші послуги [13];

2) рівень та ступінь розвитку окремих споживчих сегментів. В умовах «ринку продавця» рівень затратоємності реалізації за окремими групами товарів значно нижчий, ніж за умов «ринку покупця» [18]. Це пов'язано з відмінностями в швидкості обігу товарних запасів; рівні витрат за рекламу; рівні витрат за організацію торговельного обслуговування покупців тощо [20];

3) зміни у податковому законодавстві щодо ставок податків, що включаються до складу витрат на реалізацію товарів. Значна частина податкових платежів торговельного підприємства здійснюється з допомогою витрат продаж. Тому зміни видів цих платежів або рівня податкових ставок по них відбивається на загальній сумі та рівні витрат на продаж торговельного підприємства [15];

4) надзвичайні ситуації у країні чи світі загалом. Наприклад, обмежувальні заходи з коронавірусної інфекції призвели до зростання витрат більшості торговельних підприємств, що знайшли своє відображення у придбанні необхідних для здійснення торгівлі тепловізорів, термометрів; придбанні масок та антисептиків для покупців; придбанні засобів персонального захисту для персоналу (захисні маски, рукавички); проходження персоналом тестів на антитіла; переобладнанні кас (обладнання захисних екранів) тощо [24].

### 1.3 Управління витратами торговельного підприємства та їх оптимізація

Одним із основних елементів менеджменту торговельного підприємства є формування системи управління витратами. Тільки за умови ефективного управління витратами торговельне підприємство може досягти збільшення прибутку, зростання показників, що характеризують ефективність його діяльності (рівень витрат, продуктивність праці тощо), і як наслідок – переваг у конкурентній боротьбі [24].

В даний час у діловій практиці виділяють моделі управління витратами, представлені на рисунку 1.4. Кожна з представлених на рисунку 1.4 моделей має свої переваги та недоліки, а також дає при її застосуванні певні економічні ефекти.



Рисунок 1.4 - Актуальні моделі управління витратами торговельного підприємства

Розглянемо сутність, переваги та недоліки кожної з представлених на рисунку 1.4 моделей у таблиці 1.2.

З представлених у таблиці 1.2 моделей торговельне підприємство може вибрати для себе одну з представлених у таблиці 1.3 концепцій управління витратами. Необхідно відзначити, що торговельні підприємства з метою управління витратами можуть комбінувати представлені у таблиці 1.3 концепції [20].

Таблиця 1.2 – Моделі управління витратами торговельного підприємства

[20]

Модель	Характеристика моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
Зниження витрат	Зниження нераціональних (непродуктивних) витрат Зміна величини постійних витрат	Істотне зниження витрат Зростання рентабельності	Можливе невдоволення персоналу та зниження продуктивності праці Необхідний глибокий аналіз витрат, особливо постійних
Інтенсифікація витрат	Зростання витрат і за рахунок цього відбувається зростання виручки (наприклад, від впровадження нових технологій)	Зростання виручки Зростання рентабельності Схвалення з боку персоналу Застосування сучасних технологій	Необхідні значні обсяги інвестицій у нові технології Модель ефективна тільки для нових ринків збуту та новаторських споживачів
Фіксація витрат	Збільшується лише виручка за збереження наявного обсягу витрат (наприклад, за допомогою зростання цін за збереження наявного обсягу реалізації)	Зростання виручки Зростання рентабельності Зниження рівня витрат	Не на кожному ринку можливе зростання цін

Таблиця 1.3 - Концепції управління витратами торговельного підприємства

Концепція	Характеристика концепції
Конструкторська	Найбільш ефективне використання витрат на оплату праці та матеріали. Відмова від неважливих для діяльності торговельного підприємства витрат
Маркетингова	Оптимізація маркетингових витрат на реалізацію товарів (реклама, брендинг та ін.)
Бухгалтерська	За постатейного аналізу витрат виявляється економія прямих та непрямих витрат Міжчасова оптимізація ресурсних потоків, особливо фінансових

Реалізація системи управління витратами може ґрунтуватись на підходах, зазначених у таблиці 1.4.

Основною метою ефективного управління витратами є зміцнення бізнесу шляхом перерозподілу найбільшого обсягу доступних для торговельного підприємства ресурсів. З цією метою слід проводити роботу з удосконалення всіх аспектів організації бізнесу – від структури та процесів торговельного підприємства до способу мислення персоналу.

Таблиця 1.4 – Підходи до управління витратами торговельного підприємства [20]

Підхід	Характеристика підходу
Стандарт-кіст	Облік витрат та управління ними на основі плану
Метод ABC Activity Based Costing	Облік витрат за операціями
CVP-аналіз	Аналіз точки беззбитковості. Знаходження найефективнішої кореляції між змінними та постійними витратами, ціною та обсягом продажів. Здійснюється за допомогою зіставлення: витрат, доходів від реалізації та одержуваного прибутку
Кайзен-костінг	Поетапне зниження витрат. Досягнення бажаного рівня витрат та зростання прибутковості
Бенчмаркінг	Зіставлення рівня витрат з лідерами ринку та прийняття відповідних управлінських рішень
Кост-кілінг	Найбільше зниження витрат у найкоротший час без шкоди для діяльності торговельного підприємства. Є одним із інструментів антикризового управління
LCC-аналіз	Шляхом порівняння витрат та доходів, на підставі якого приймаються управлінські рішення
Метод VCC	Аналіз всіх етапів торговельної діяльності, а також стану ринку та позиції на ньому торговельного підприємства

З позиції стратегії управління та оптимізації витрат торговельному підприємству необхідно пройти організаційні етапи, представлені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Стратегічні напрями управління та оптимізації витрат торговельного підприємства [18]

На етапі вибору правильної стратегії відбувається порівняння рівня витрат торговельного підприємства із витратами лідера ринку, і навіть із конкурентами. Вибрана стратегія управління витратами спиратиметься на твердження, що неможливо стати лідером без зниження витрат.

Під перенаправленням інформаційних потоків розуміють з'ясування - які із сфер управління витратами вимагають більших ресурсів, а які менше. Досить

часто застосовувані торговельними підприємствами організаційні структури управління, обмежуючи міжфункціональну взаємодію персоналу, сприяють зростанню витрат.

Кожен працівник торговельного підприємства повинен розуміти – будь-яка пропозиція щодо зниження витрат допоможе зміцнити конкурентні переваги торговельного підприємства. За відсутності системи оперативного прийняття рішень всередині торговельного підприємства, досягти успіху неможливо, це часто призводить до зростання витрат та зниження конкурентних переваг торговельного підприємства [17].

У тактичному плані торговельні підприємства управління витратами проводять у послідовності, зазначеній на рисунку 1.6.

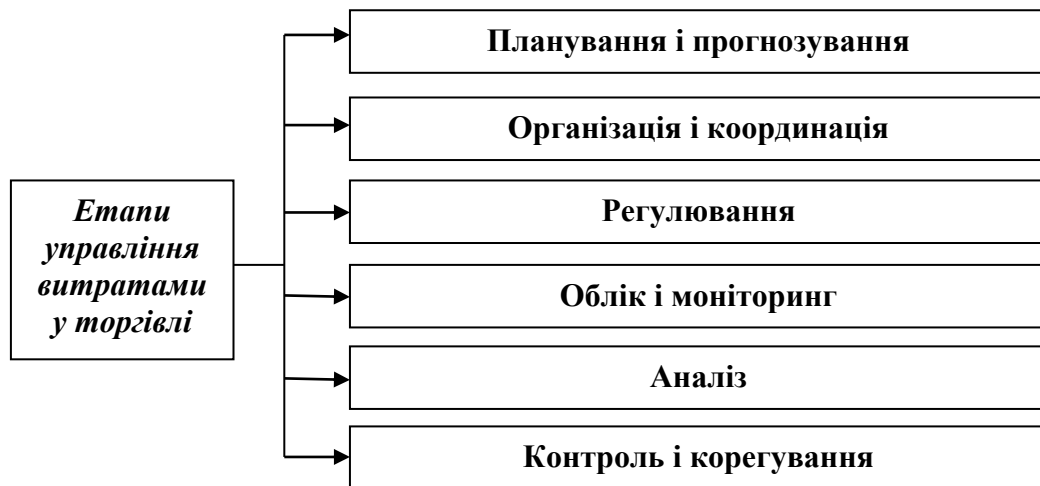


Рисунок 1.6 – Етапи управління витратами торговельного підприємства

Основою управління є планування торговельним підприємством обсягу та рівня витрат. Кваліфіковане планування фактично гарантує досягнення ефективного результату. При плануванні на певний період плануються статті, загальний обсяг та рівень витрат торговельного підприємства. Планування може здійснюватися у формі складання бюджетів (руху коштів, витрат на оплату праці, на маркетинг тощо), пов'язаних з основним бюджетом [4].

На основі запланованих показників організується діяльність торговельного підприємства, відбувається регулювання товаропотоку, грошового потоку, виконання плану витрат. Періодично на основі даних обліку повинен проводитись моніторинг показників, важливих для управління витратами, а також аналіз витрат. За результатами аналізу приймаються управлінські рішення і проводиться планування показників за витратами на перспективу.



## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І РІВНЯ ВИТРАТ ТОВ «БУДЦЕНТР»

### 2.1 Коротка характеристика діяльності торговельного підприємства

Повне фірмове найменування торговельного підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «БУДЦЕНТР», скорочено - ТОВ «БУДЦЕНТР».

Місце знаходження товариства визначається місцем його державної реєстрації – м. Конотоп Сумської області.

Метою діяльності підприємства є розширення ринку товарів та послуг, а також отримання прибутку. Підприємство має право здійснювати будь-які види діяльності, не заборонені Українським законодавством. Предметом діяльності товариства є здійснення роздрібною торгівлі товарами народного споживання – будівельними товарами та товарами для ремонту. Статутний капітал підприємства визначає мінімальний обсяг майна, гарантує інтереси його кредиторів, і становить 20 тис. грн. Підприємство є власником майна, набутого під час здійснення ним господарської діяльності.

Організаційну структуру підприємства за своїм характером можна віднести до функціонального типу (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «БУДЦЕНТР»

Керівництво торговельним підприємством здійснює директор. Йому підпорядковуються керівники структурних підрозділів, які відповідають за фінансово-економічну, збутову та договірну роботу.

Структура та чисельність персоналу підприємства представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Чисельність та структура персоналу ТОВ «БУДЦЕНТР»

Категорія та чисельність персоналу	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютне		відносне	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Абсолютні показники, чол.</b>							
Адміністрація	2	3	3	1	0	50,00	0,00
Основні працівники	36	42	38	6	-4	16,67	-9,52
Допоміжні працівники	10	13	11	3	-2	30,00	-15,38
Обслуговуючий персонал	6	9	8	3	-1	50,00	-11,11
Разом	54	67	60	13	-7	24,07	-10,45
<b>Відносні показники (частка у загальній чисельності), %</b>							
Адміністрація	3,70	4,48	5,00	0,77	0,52	20,90	11,67
Основні працівники	66,67	62,69	63,33	-3,98	0,65	-5,97	1,03
Допоміжні працівники	18,52	19,40	18,33	0,88	-1,07	4,78	-5,51
Обслуговуючий персонал	11,11	13,43	13,33	2,32	-0,10	20,90	-0,74
Разом	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

За результатами 2019 року чисельність персоналу підприємства спочатку збільшилася на 13 осіб (24,7% рівня 2018 року), а потім у 2020 році скоротилася на 7 осіб (10,45% рівня 2019 року). Найбільші зміни чисельності персоналу відбулися за категорією «Допоміжні працівники». Також помітні зміни чисельності відзначені за такими категоріями, як «Основні працівники» та «Обслуговуючий персонал».

Найбільшу частку у структурі персоналу протягом 2018-2020 років займають основні працівники, частка яких скоротилася за досліджуваний період із 66,67 до 63,33 %.

Показники руху персоналу проаналізуємо у таблиці 2.2.

З розрахунків можна побачити, що за підсумками 2019 року індекс чисельності персоналу перевищував 1,0 (1,24), а за підсумками 2020 року становив лише 0,90. У 2019 році показники прийняття перевищували показники вибуття. У 2020 році прийому персоналу не було, лише вибуття. Ці фактори вплинули на значення коефіцієнтів прийняття та вибуття, а також на середньорічну чисельність персоналу, яка загалом із 2018 року зросла з 27 до 64 осіб.

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу ТОВ «БУДЦЕНТР», чол

Показники руху персоналу	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чисельність на початок року	0	54	67	54	13	-	24,07
Прийнято	56	15	0	-41	-15	-73,21	-
Звільнено	2	2	7	0	5	-	250,00
у тому числі за власним бажанням	1	2	6	1	4	-	200,00
Чисельність на кінець року	54	67	60	13	-7	24,07	-10,45
Середньорічна чисельність	27	61	64	34	3	124,07	4,96
Індекс чисельності персоналу	-	1,24	0,90	-	-0,35	-	-27,82
Коефіцієнт прийняття	2,07	0,25	0,00	-1,83	-0,25	-88,05	-
Коефіцієнт вибуття	0,07	0,03	0,11	-0,04	0,08	-55,37	233,46
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,03	0,09	0,00	0,06	-10,74	185,83

Показники ефективності управління трудовими ресурсами підприємства проаналізовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показники управління персоналом	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Виручка, тис. грн.	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Чистий прибуток, тис. грн.	3 115	2 310	6 019	-805	3709	-25,84	160,60
Початкова вартість основних засобів, тис. грн.	9 919	13 802	17 197	3 883	3395	39,15	24,60
Фонд оплати праці, тис. грн.	13 105	17 079	17 466	3 974	387	30,32	2,27
Чисельність персоналу, чол.	54	67	60	13	-7	24,07	-10,45
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	183,69	206,00	286,62	22,31	80,62	12,15	39,13
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	877,96	774,61	1049,77	-103,4	275,15	-11,77	35,52
Прибуток на 1 працівника, тис.грн. / чол.	57,68	34,47	100,32	-23,20	65,85	-40,23	191,00
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./чол.	242,69	254,91	291,10	12,22	36,19	5,04	14,20
Приріст продуктивності праці, %	-	-11,77	35,52	-	47,29	-	-401,8
Приріст середньорічної заробітної плати, %	-	1,05	1,14	-	0,09	-	8,72

Динаміка показників, представлених у таблиці 2.2, вказує на зростання ефективності управління підприємством наявними у його розпорядженні трудовими ресурсами. На зростання показників вплинули такі фактори, як зростання виручки, чистого прибутку, вартості основних засобів, а також скорочення середньорічної чисельності персоналу.

Структура основних засобів підприємства представлена таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура основних засобів ТОВ «БУДЦЕНТР», тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Будівлі та споруди	0	0	0	-	-	-	-
Машини та устаткування	3708	5784	6 871	2076	1087	55,99	18,79
Транспортні засоби	0	1 256	3 315	1 256	2059	-	-
Виробничий та господарський інвентар	6 211	6 762	7 011	551	249	8,87	3,68
Разом	9 919	13 802	17 197	3 883	3395	39,15	24,60
в тому числі:							
Торговельне обладнання та транспорт для виробничих потреб	8 680	11 186	12 219	2 506	1033	28,87	9,24
Невиробничі основні засоби	1 239	2 617	4 978	1 377	2 362	111,1	90,26
з них для потреб адміністрації	558	1 256	1 299	698	43	125,2	3,43

За даними таблиці 2.4 видно, що упродовж 2018-2020 рр. підприємство нарощувало вартість своїх основних засобів. Так, за підсумками 2019 року вартість основних засобів збільшилася на 3883 тис. грн, за підсумками 2020 року - на 3395 тис. грн. Найбільший приріст - за статтею «Машини та обладнання».

У структурі основних засобів торговельного підприємства найбільшу частку займає торгове обладнання та транспортні засоби.

Показники руху та ефективність використання основних засобів підприємства представлені у таблиці 2.5.

З розрахунків видно, що підприємство упродовж 2018-2020 років постійно збільшувало вартість основних засобів. Найбільші значення коефіцієнтів надходження та вибуття – у 2019 році.

За рахунок оновлення основних засобів та збільшення їхньої первісної вартості значення коефіцієнта зносу з 2018 по 2020 роки скоротилося з 0,87 до 0,69. Відповідно, відбулося зростання значення коефіцієнта придатності – з 0,13 до 0,31.

Таблиця 2.5 - Динаміка руху та ефективність використання основних засобів  
ТОВ «БУДЦЕНТР», тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Виторг	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,46847	21,3626
Чисельність персоналу, чол	54	67	60	13	-7	24,0741	-10,448
Первісна вартість	9 919	13 802	17 197	3 883	3395	39,1471	24,5979
Амортизація	8 677	11 576	11 919	2 899	343	33,4118	2,96713
Залишкова вартість	1 242	2 226	5 278	984	3052	79,1985	137,058
Надійшло	9 919	4 582	3688	-5 337	-894	-53,806	-19,511
Вибуло	-	699	293	-	-406	-	-58,083
Середньорічна вартість	4 960	11 861	15 500	6 901	3639	139,147	30,6817
Коефіцієнт надходження	1,00	0,33	0,21	-0,67	-0,12	-66,80	-35,40
Коефіцієнт вибуття	-	0,07	0,02	-	-0,05	-	-69,88
Коефіцієнт зносу	0,87	0,84	0,69	-0,04	-0,15	-4,12	-17,36
Коефіцієнт придатності	0,13	0,16	0,31	0,04	0,15	28,78	90,26
Фондовіддача	4,78	3,76	3,66	-1,02	-0,10	-21,33	-2,60
Фондоозброєність	183,69	206,00	286,62	22,31	80,62	12,15	39,13

Високий на третій рік досліджуваного періоду діяльності торговельного підприємства рівень нарахованої амортизації обумовлений:

- невеликими термінами корисного використання більшої частини основних засобів;
- значною кількістю основних засобів, що були прийняті до експлуатації з одночасним нарахуванням за правилами бухгалтерського обліку 100% амортизації;
- придбанням для діяльності використовуваних основних засобів, за якими підприємство, згідно з прийнятою обліковою політикою, прийняло і нарахований у колишнього власника знос.

## 2.2 Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «БУДЦЕНТР»

Аналіз витрат підприємства почнемо з вивчення динаміки та структури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка та структура витрат ТОВ «БУДЦЕНТР»

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Абсолютні показники, тис. грн</b>							
Оплата праці	13 105	17 079	17 466	3 974	387	30,32	2,27
Відрахування на фонди	3 876	5028	5 244	1 152	216	29,73	4,30
Матеріальні витрати	833	898	1 247	65	349	7,80	38,86
Амортизаційні відрахування	2 827	2 752	1 327	-76	-1 424	-2,67	-51,76
Інші витрати	1 264	1498	1768	234	270	18,48	18,02
Разом	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
<b>Відносні показники (частка кожного елемента), %</b>							
Оплата праці	59,83	62,66	64,56	-2,84	-1,90	4,74	3,03
Відрахування на фонди	17,69	18,45	19,38	-0,76	-0,94	4,27	5,07
Матеріальні витрати	3,80	3,29	4,61	0,51	-1,31	-13,35	39,90
Амортизаційні відрахування	12,91	10,10	4,91	2,81	5,19	-21,77	-51,40
Інші витрати	5,77	5,50	6,54	0,28	-1,04	-4,78	18,91
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

За 2018-2020 роки загальний обсяг витрат торговельного підприємства збільшився з 21906 тис. грн до 27053 тис. грн. Найбільший приріст абсолютних значень щодо витрат протягом усього періоду спостерігався за статтями оплата праці персоналу, а також відрахування до позабюджетних фондів. По амортизаційним відрахуванням з заміни основних засобів можна побачити зниження обсягу витрат і частки цієї статті витрат у загальній сумі.

Найбільше збільшення суми витрат загалом, а також витрат на оплату праці та відрахувань до позабюджетних фондів відбулося у 2019 році. Основні причини зростання – збільшення мінімального розміру оплати праці. У 2020 році, незважаючи на зростання виручки, керівництвом підприємства проводилися певні заходи, спрямовані на стримування зростання витрат, що дозволило за витратами у 2020 році (порівняно з 2019 роком) досягти незначного зниження – на 0,74%.

У структурі витрат протягом 2018-2020 років. переважають такі статті:

- оплата праці персоналу - 59,83 та 64,56 % на кінець 2018 та 2020 рр.

відповідно;

- внески до позабюджетних фондів - 17,69 та 19,38 на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно.

Зростання частки зазначених статей витрат призвело до скорочення часток за іншими статтями витрат. Найбільше зниження – за амортизаційними відрахуваннями.

Розглянемо кожен із елементів витрат докладніше.

Аналіз витрат на оплату праці проводимо за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на оплату праці, тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Адміністрація	951	1 534	1 656	583	122	61,25	7,94
Основні працівники	8 920	10 635	11 552	1715	917	19,23	8,63
Допоміжні працівники	2027	2 950	2 506	922	-443	45,50	15,04
Обслуговуючий персонал	1 206	1960	1752	754	-208	62,47	10,63
Разом	13 105	17 079	17 466	3 974	387	30,32	2,27

На підставі даних таблиці 2.7 видно, що за 2018-2020 рр. фонд оплати праці підприємства постійно збільшувався:

- у 2019 році - за рахунок зростання чисельності персоналу та середньої заробітної плати за кожною категорією персоналу;
- 2020 року - за рахунок зростання середньої заробітної плати за кожною категорією персоналу.

Найбільший приріст витрат за оплату праці можна спостерігати у 2019 році - на 3 974 тис. грн (30,32 %). У структурі фонду оплати праці найбільшу частку займають витрати на оплату праці основних працівників – 68,06 та 66,14 % на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно. Крім того, значну частку – 15,47 та 14,35 % на кінець 2018 та 2020 років. відповідно займають витрати на оплату праці допоміжного персоналу.

Найменшу частку займають витрати на оплату адміністрації з часткою 7,26 та 9,48 % на кінець 2018 та 2020 років відповідно.

Далі розглянемо витрати підприємства на відрахування до позабюджетних

фондів - таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз витрат на відрахування до позабюджетних фондів,  
тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Адміністрація	252	460	497	208	37	82,77	8,08
Основні працівники	2 645	3084	3 466	439	382	16,59	12,40
Допоміжні працівники	617	891	755	273	-136	44,27	-15,3
Обслуговуючий персонал	361	593	526	232	-68	64,14	-11,4
Разом	3 876	5028	5 244	1 152	216	29,73	4,30

Відповідно до витрат на оплату праці розподілені і витрати на відрахування у позабюджетні фонди. Так, найбільшу частку таких витрат займають відрахування по категорії «Основні працівники». Крім того, велика частка витрат на внески до позабюджетних фондів за категорією «Допоміжні працівники».

Загалом за 2018-2020 роки обсяг витрат на внески до позабюджетних фондів зріс з 3 876 тис. грн. на кінець 2018 року до 5244 тис. грн. на кінець 2020 року. Найбільший приріст витрат стався у 2019 році – 1 152 тис. грн.

Загальний рівень зносу за основними засобами підприємства проаналізуємо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка зносу за основними засобами, тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Будівлі та споруди	0	0	0	-	-	-	-
Машини та устаткування	3 169	4 678	4 795	1 509	117	47,62	2,50
Транспортні засоби	0	899	1094	899	195	-	21,64
Виробничий та господарський інвентар	5 507	5 998	6030	491	32	8,91	0,53
Разом	8 677	11 576	11 919	2 899	343	33,41	2,97

Як видно з таблиці 2.9, протягом 2018-2020 років відбувалося постійно збільшення суми накопиченої амортизації, яка з 8677 тис. грн у 2018 році збільшилася до 11 919 тис. грн у 2020 році. Найбільший приріст накопиченого зносу був відзначений у 2019 році – 2 899 тис. грн. В основному, амортизація



нараховувалася за такими категоріями основних засобів, як «Машини та устаткування», «Виробничий та господарський інвентар».

На зростання сум накопиченого зносу вплинули:

- придбання основних засобів, що були в експлуатації;
- нарахування підприємством амортизації з основних засобів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Амортизаційні відрахування за основними засобами, тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Машини та устаткування	2 438	2 102	1 101	-336	-1 002	-13,79	-47,6
Транспортні засоби	0	159	195	159	36	-	22,4
Виробничий та господарський інвентар	389	491	32	102	-459	26,11	-93,5
Разом	2 827	2 752	1 327	-76	-1 424	-2,67	-51,8
в тому числі:							
Торговельне обладнання та транспорт для виробничих потреб	2 219	1890	1002	-329	-888	-14,83	-47,0
Невиробничі основні засоби	608	862	326	253	-536	41,65	-62,2
- з них для потреб адміністрації	274	414	134	140	-280	51,10	-67,7

Основна маса нарахованої амортизації – це торгове обладнання та транспортні засоби.

Матеріальні витрати підприємства проаналізуємо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз матеріальних витрат, тис.грн

Напрямок матеріальних витрат	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Канцтовари	76	89	94	13	5	17,11	5,62
Миючі засоби	128	177	204	49	27	38,28	15,25
Антисептики	0	0	225	0	225	-	-
Паливно-мастильні матеріали	408	429	471	21	42	5,15	9,79
Малоцінний інвентар	221	203	253	-18	50	-8,14	24,63
Разом	833	898	1 247	65	349	7,80	38,86
у тому числі на потреби адміністрації	194	228	327	34	99	17,53	43,42

Загальна сума матеріальних витрат підприємства за 2018-2020 роки зросла з 833 до 1247 тис. грн. Більшість витрат є у структурі матеріальних витрат протягом усього аналізованого періоду. При цьому витрати на засоби захисту та антисептики з'явилися у структурі матеріальних витрат лише у 2020 році у зв'язку

з поширенням захворюваності на ковід-інфекцію.

Найбільшу частку матеріальних витрат у загальній їх масі займають витрати на основний вид діяльності. Також до кінця 2020 помітне значне зростання матеріальних витрат на потреби адміністрації.

Динаміку обсягів та структуру інших витрат підприємства розглянемо у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз інших витрат підприємства, тис.грн

Напрямок витрат	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Комунальні платежі	432	459	558	27	99	6,25	21,57
Охорона праці	18	26	34	8	8	44,44	30,77
Оренда	540	720	816	180	96	33,33	13,33
Охорона та протипожежна охорона	68	74	82	6	8	8,82	10,81
Консультаційні послуги	15	5	19	-10	14	-66,67	280,00
Обслуговування техніки та торгового обладнання	45	67	88	22	21	48,89	31,34
Послуги банку	17	27	33	10	6	55,17	22,22
Послуги інкасації	15	18	22	3	4	20,00	22,22
Витрати на маркетинг	62	55	53	-7	-2	-11,29	-3,64
Інші витрати	52	47	63	-5	16	-9,62	34,04
Разом	1 264	1498	1768	234	270	18,48	18,02
у тому числі на потреби адміністрації	341	375	407	33	32	9,70	8,58

Загальна сума інших витрат підприємства з 2018 до 2020 року збільшилася з 1264 до 1768 тис. грн. Найбільше збільшення суми інших витрат – за підсумками 2020 року – 270 тис. грн. У структурі інших витрат найбільшу питому вагу займають:

- орендні платежі – 540 та 816 тис. грн на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно;

- комунальні платежі – 432 та 558 тис. грн на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно.

При цьому у 2020 році порівняно з 2019 роком сума витрат на консультаційні послуги збільшилася з 5 до 19 тис. грн. (на 280% від рівня 2019 року), що пов'язано з розглядом можливості запуску нового напрямку у діяльності підприємства.

Найбільшу частку інших витрат у їх масі займають витрати на основний вид діяльності. Також до кінця 2020 року помітне невелике зростання інших витрат на потреби адміністрації.

Обсяг та частка інших видів інших витрат підприємства протягом 2018-2020 років є невеликими. Загалом, інші витрати протягом аналізованого періоду мають досить стабільну динаміку.

Витрати на маркетинг проаналізуємо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз витрат на маркетинг, тис.грн

Напрямок витрат	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Реклама	25	30	28	5	-2	20,00	-6,67
Власний сайт	25	15	10	-10	-5	-40,00	-33,3
PR	12	10	15	-2	5	-16,67	50,00
Разом	62	55	53	-7	-2	-11,29	-3,64

Загальна сума витрат на маркетинг за період із 2018 по 2020 роки скоротилася з 62 до 53 тис.грн.

Розподіл витрат на прямі та непрямі проаналізуємо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Розподіл витрат підприємства на постійні та змінні, тис.грн

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Постійні витрати</b>							
Заробітна плата	8 920	10 635	11 552	1715	917	19,2262	8,62631
Відрахування до позабюджетних фондів	2 645	3084	3 466	439	382	16,5912	12,3982
Матеріальні витрати	639	670	920	31	250	4,85133	37,3134
Амортизаційні відрахування	2 219	1890	1002	-329	-888	-14,827	-46,999
Інші витрати	324	344	419	20	74	6,25	21,5686
Разом постійні витрати	14 747	16 623	17 359	1 876	736	12,7218	4,42623
<b>Змінні витрати</b>							
Заробітна плата	4 185	6 444	5 914	2 259	-530	53,9704	-8,2257
Відрахування до позабюджетних фондів	1 231	1944	1778	713	-166	57,9775	-8,5586
Матеріальні витрати	194	228	327	34	99	17,5258	43,4211
Амортизаційні відрахування	608	862	326	253	-536	41,6521	-62,213
Інші витрати	940	1 154	1 350	213	196	22,6872	16,9664
Разом змінні витрати	7 159	10 632	9694	3 473	-938	48,515	-8,8218
Разом витрат	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,4187	-0,7416
<b>в тому числі:</b>							
частка постійних витрат, %	67,32	60,99	64,17	-6,33	3,18	-9,40	5,21
частка змінних витрат, %	32,68	39,01	35,83	6,33	-3,18	19,37	-8,14

За представленими в таблиці 2.14 даними видно, що більшу частину витрат підприємства слід віднести до постійних витрат – 67,32 та 64,17 % на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно.

У 2019 році частка постійних витрат скоротилася до 60,99%, що спричинило зростання частки змінних витрат до 39,01%. У 2020 році частка постійних витрат зросла до 64,14%, що відповідно сприяло скороченню змінних витрат до 35,83%.

Із загальної суми витрат витрати на управління до кінця 2020 склали 3020 тис. грн (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Динаміка та структура витрат на управління, тис.грн

Напрямок витрат	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Оплата праці	951	1 534	1 656	583	122	61,25	7,94
Відрахування до позабюджетних фондів	252	460	497	208	37	82,77	8,08
Матеріальні витрати	194	228	327	34	99	17,53	43,42
Амортизаційні відрахування	274	414	134	140	-280	51,10	-67,7
Інші витрати	341	375	407	33	32	9,70	8,58
Разом	2012	3010	3020	998	10	49,60	0,33

З 2018 до 2020 рр. витрати підприємства на управління зросли з 2012 до 3020 тис. грн. Найбільший приріст стався в 2019 році - на 998 тис. грн, і пов'язаний зі збільшенням витрат на оплату праці та внесків у позабюджетні фонди за управлінськими працівниками. Крім того, на зростання витрат на управління вплинуло збільшення сум амортизаційних відрахувань за основними засобами, придбаними підприємством для потреб управління.

Аналіз витрат підприємства у межах структурних підрозділів проведемо в таблиці 2.16.

Найбільша питома вага витрат - за торговими залами 71,02 та 67,90 % на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно. Також велика частка витрат на обслуговуючі підрозділи – 19,80 та 20,93 % на кінець 2018 та 2020 рр. відповідно.

Розподіл витрат за кварталами фінансового року розглянемо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.16 - Аналіз витрат підприємства у розрізі структурних підрозділів

Напрямок витрат	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Абсолютні показники, тис. грн</b>							
Адміністрація	2012	3010	3020	998	10	49,60	0,33
Торговий зал	15 557	17 727	18 370	2 170	643	13,95	3,63
Обслуговуючі підрозділи	4 337	6 518	5 662	2 181	-855	50,30	-13,1
Разом	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
<b>Відносні показники (частка кожного підрозділу), %</b>							
Адміністрація	9,19	11,05	11,16	1,86	0,12	20,24	1,08
Торговий зал	71,02	65,04	67,90	-5,98	2,86	-8,42	4,40
Обслуговуючі підрозділи	19,80	23,91	20,93	4,12	-2,98	20,80	-12,5
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблиця 2.17 - Розподіл витрат за кварталами фінансового року

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Витрати реалізовані товари, тис. крб.</b>							
1-й квартал	3785	4 508	3 492	723	-1 015	19,09	-22,5
2-й квартал	5 553	8 125	6 338	2 572	-1 786	46,31	-21,9
3-й квартал	6 986	8 931	11 430	1946	2 498	27,85	27,97
4-й квартал	5 582	5 691	5792	109	101	1,96	1,78
Разом	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
<b>Структура витрат (частка кожного кварталу у загальному обсязі витрат), %</b>							
1-й квартал	17,28	16,54	12,91	-0,74	-3,63	-4,28	-21,9
2-й квартал	25,35	29,81	23,43	4,46	-6,38	17,59	-21,4
3-й квартал	31,89	32,77	42,25	0,88	9,48	2,76	28,93
4-й квартал	25,48	20,88	21,41	-4,60	0,53	-18,05	2,54
Разом	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

З розрахунків видно, що протягом 2018–2020 років спостерігалася тенденція щодо зниження частки витрат 1-го кварталу та збільшення частки 3-го кварталу. У другому і четвертому кварталах частки витрат приблизно однакові протягом усього періоду, що розглядається.

## 2.3 Аналіз впливу витрат на ефективність діяльності ТОВ «БУДЦЕНТР»

Динаміку рівня витрат у складі виручки від реалізації розглянемо у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Динаміка рівня витрат ТОВ «БУДЦЕНТР», тис.грн

Напрямок витрат	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Виторг	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Витрати обігу	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
Рівень витрат обігу, %	46,20	52,51	42,95	6,31	-9,56	13,66	-18,2

З даних таблиці 2.18 видно, що до кінця 2020 року за підсумками 2019 року рівень витрат обігу становив 52,51 %. Такий високий рівень витрат, навіть незважаючи на їхнє зниження - неприпустимий, і вимагає виправлення.

Маржинальний аналіз по підприємству проведемо в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Маржинальний аналіз

Показник	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Абсолютні показники, тис. грн</b>							
Виторг	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Сукупні витрати	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
в тому числі:							
Постійні витрати	7 159	10 632	9694	3 473	-938	48,51	-8,82
Змінні витрати	14 747	16 623	17 359	1 876	736	12,72	4,43
Маржинальний прибуток	32 663	35 276	45 627	2 613	10 351	8,00	29,34
Точка безбитковості	10 391	15 642	13 382	5 251	-2 260	50,53	-14,5
Запас фінансової міцності	37 019	36 257	49 604	-762	13 347	-2,06	36,81
<b>Відносні показники, %</b>							
Частка точки безбитковості у виручці	21,92	30,14	21,25	8,22	-8,89	37,51	-29,5
Частка запасу фінансової міцності у виручці	78,08	69,86	78,75	-8,22	8,89	-10,53	12,73

Зростання виручки від реалізації позитивно впливав на рівень точки беззбитковості. Одночасно негативний вплив мали фактори: зростання витрат підприємства в цілому і висока частка у складі витрат постійних витрат. В результаті станом на кінець 2018 та 2020 років частка точки беззбитковості у загальному обсязі реалізації становить близько 22%.

За підсумками 2019 року внаслідок значного зростання за цей рік рівня витрат відбулося збільшення частки точки беззбитковості у загальній сумі витрат (30,14 %).

Співвідношення витрат та собівартості проданих товарів проаналізуємо у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Співвідношення витрат і товарів, тис.грн

Показник	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	абсолютні		відносні	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Собівартість проданих товарів та товарних залишків	25 078	33 800	47 090	8 722	13 290	34,78	39,32
Витрати обігу на реалізовані та нереалізовані товари	22 800	29 157	29 010	6 357	-147	27,88	-0,50
Співвідношення витрат до собівартості реалізованих товарів, %	90,92	86,26	61,61	-4,65	-24,66	-5,12	-28,6

Протягом 2018-2020 років співвідношення витрат до собівартості реалізованих товарів скорочувалося - з 90,92 (кінець 2018 року) до 61,61 % (кінець 2020 року), що є результатом вжитих керівництвом наприкінці 2020 року заходів і позитивно характеризує діяльність підприємства.

Структуру реалізації у межах груп товарів (ABC-аналіз) розглянемо у таблиці 2.21.

З розрахунків видно, що до кінця 2020 найбільші частки в реалізації займають товари групи А (товари для поточного ремонту, висока рентабельність) і групи С (інструменти та пристосування для поточного ремонту, низький рівень рентабельності).

Розподіл витрат за групами товарів розглянемо у таблиці 2.22.

Таблиця 2.21 - Структура реалізації у межах груп товарів

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Реалізовані товарні запаси, тис.грн</b>							
Група А (рентабельність 31-45%)	13 005	15 891	20 508	2 887	4 617	22,20	29,05
Група В (рентабельність 25-30%)	16 134	14 786	17 290	-1 348	2 504	-8,35	16,93
Група С (рентабельність до 25%)	18 272	21 222	25 188	2 950	3 967	16,14	18,69
Разом	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
<b>Структура реалізованих товарів (частка кожної групи у реалізації), %</b>							
Група А (рентабельність 31-45%)	27,43	30,62	32,56	3,19	1,94	11,63	6,34
Група В (рентабельність 25-30%)	34,03	28,49	27,45	-5,54	-1,04	-16,28	-3,65
Група С (рентабельність до 25%)	38,54	40,89	39,99	2,35	-0,90	6,10	-2,20
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблиця 2.22 - Розподіл витрат за групами товарів

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Витрати реалізовані товари, тис. грн.</b>							
Група А (рентабельність 31-45%)	6 828	8 945	8 654	2 117	-291	31,00	-3,3
Група В (рентабельність 25-30%)	5693	6 334	6 485	641	151	11,25	2,38
Група С (рентабельність до 25%)	9 384	11 976	11 914	2 591	-62	27,61	-0,5
Разом	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,7
<b>Структура витрат за реалізовані товари (частка кожної групи товарів у витратах), %</b>							
Група А (рентабельність 31-45%)	31,17	32,82	31,99	1,65	-0,83	5,29	-2,5
Група В (рентабельність 25-30%)	25,99	23,24	23,97	-2,75	0,73	-10,58	3,14
Група С (рентабельність до 25%)	42,84	43,94	44,04	1,10	0,10	2,57	0,23
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Протягом 2018-2020 років можна спостерігати тенденцію збільшення витрат на групу товарів С.

При цьому можна бачити зниження рівня витрат за групою товарів (товари для будівництва). Рівень витрат на товари групи А протягом 2018-2020 років є стабільним, і становить 31 - 32% загальної суми витрат.

Зіставлення обсягів реалізації з невиробничими витратами підприємства проведемо в таблиці 2.23.



Таблиця 2.23 - Характеристика реалізації та невиробничих витрат

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Абсолютні показники, тис. грн.</b>							
Виручка від реалізації	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
в тому числі:							
товари по акції	11 689	13 008	22 645	1 319	9 637	11,28	74,09
товари за дисконтними картками	12 846	11 699	17 227	-1 147	5 528	-8,93	47,25
Списання товарів	180	215	266	35	51	19,44	23,72
в тому числі:							
зіпсованих покупцями	104	98	128	-6	30	-5,77	30,61
внаслідок крадіжки	76	117	138	41	21	53,95	17,95
<b>Відносні показники (частка у виручці), %</b>							
Реалізація товарів	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
в тому числі:							
товари по акції	24,66	25,06	35,95	0,41	10,89	1,66	43,44
товари за дисконтними картками	27,10	22,54	27,35	-4,55	4,81	-16,81	21,33
Списання товарів	0,38	0,41	0,42	0,03	0,01	9,11	1,94
в тому числі:							
зіпсованих покупцями	0,22	0,19	0,20	-0,03	0,01	-13,92	7,62
внаслідок крадіжки	0,16	0,23	0,22	0,07	-0,01	40,63	-2,81

З наведених даних можна бачити, що у 2018-2020 рр. невиробничі витрати по зіпсованим покупцями товарам перебували лише на рівні 0,19 - 0,22 %. Найбільший рівень відзначено за підсумками 2018 року. У 2020 році, незважаючи на зростання товарообігу, підприємству вдавалося утримувати втрати від псування покупцями товарів на рівні 0,20%. При цьому протягом усього періоду зростали невиробничі витрати підприємства внаслідок крадіжки (відвідувачів та персоналу). Найбільший рівень таких витрат зафіксовано за підсумками 2020 року – 0,22%.

Розподіл витрат за процесами торговельної діяльності представлений у таблиці 2.24.

З таблиці 2.24 видно, що найбільша частка витрат – за процесами, безпосередньо пов'язаними з продажами – 79,43 % (кінець 2018 року) – 76,66 % (кінець 2020 року). Також велика частка витрат на зберігання – 11,38% (кінець 2018 року) – 12,18% (кінець 2020 року). У цьому можна побачити збільшення витрат за зберігання.

Структура витрат на зберігання представлена у таблиці 2.25.

Таблиця 2.24 - Розподіл витрат за процесами торгівельної діяльності

Показники	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Витрати реалізовані товари, тис. грн.</b>							
Управління	2012	3010	3020	998	10	49,58	0,33
Продаж	17 400	21 353	20 738	3 953	-615	22,72	-2,88
Зберігання	2 494	2 892	3 295	398	403	15,96	13,93
Разом	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
<b>Структура витрат (частка кожного процесу у загальному обсязі витрат), %</b>							
Управління	9,19	11,04	11,16	1,86	0,12	20,22	1,08
Продаж	79,43	78,35	76,66	-1,08	-1,69	-1,36	-2,15
Зберігання	11,38	10,61	12,18	-0,77	1,57	-6,80	14,79
Разом	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
<b>Частка кожного виду витрат у виручці, %</b>							
Управління	4,24	5,80	4,79	1,56	-1,01	36,64	17,33
Продаж	36,70	41,14	32,92	4,44	-8,22	12,10	19,98
Зберігання	5,26	5,57	5,23	0,31	-0,34	5,93	-6,12
Разом	46,21	52,52	42,95	-	-	-	-

Таблиця 2.25 - Структура витрат на зберігання

Напрямок витрат на зберігання	Період (рік)			Відхилення (+/-)			
				абсолютні		відносні	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
<b>Витрати зберігання, тис. грн</b>							
Оплата праці	1 419	1 815	1 823	396	7	27,91	0,41
Відрахування до позабюджетних фондів	295	448	386	153	-62	51,99	-13,81
Амортизація	302	184	162	-118	-22	-39,07	-12,14
Матеріальні затрати	85	59	152	-26	93	-30,59	157,43
Інші витрати	393	386	773	-7	387	-1,78	100,26
в тому числі:							
охорона	45	52	59	7	7	15,56	13,46
утримання приміщення складу	29	22	31	-7	9	-24,14	40,91
оренда	117	117	366	0	249	0,00	212,82
комунальні платежі	202	195	317	-7	122	-3,47	62,56
Разом	2 494	2 892	3 295	398	403	15,97	13,94
<b>Структура витрат на зберігання (частка кожного напрямку витрат у загальному обсязі), %</b>							
Оплата праці	56,90	62,76	55,31	5,86	-7,45	10,29	-11,87
Відрахування до позабюджетних фондів	11,82	15,49	11,72	3,67	-3,77	31,06	-24,36
Амортизація	12,11	6,36	4,91	-5,75	-1,46	-47,46	-22,89
Матеріальні затрати	3,41	2,04	4,61	-1,37	2,57	-40,15	125,93
Інші витрати	15,76	13,35	23,46	-2,41	10,11	-15,31	75,76
Разом	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

З розрахунків видно, що у загальній сумі витрат на зберігання найбільшу частку займають витрати на оплату праці – 56,90% (кінець 2018 року) – 55,31%

(кінець 2020 року). Також велика частка інших витрат – 15,76% (кінець 2018 року) – 23,46% (кінець 2020 року). При цьому частка інших витрат (за рахунок зниження питомої ваги за іншими елементами витрат) до кінця періоду, що розглядається, зросла.

В цілому, певною мірою на погіршення показників фінансового стану торговельного підприємства ТОВ «БУДЦЕНТР» вплинули обсяг та структура його витрат. Це також свідчить про наявність певних проблем та недоліків у діючій на підприємстві системі управління витратами.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТОВ «БУДЦЕНТР»

#### 3.1 Оцінка діючої системи управління витратами торговельного підприємства ТОВ «БУДЦЕНТР»

Під час проведення оцінки діючої системи управління витратами (див. рис. 1.6) у ТОВ «БУДЦЕНТР» було виявлено наступне (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка діючої на підприємстві ТОВ «БУДЦЕНТР» системи управління витратами

Еталонний елемент системи управління витратами	Застосування підприємством	Відповідальна особа
Прогнозування	Ні	Головний бухгалтер
Планування	Частково	Головний бухгалтер
Організація	Так	Директор
Координація	Так	Директор
Регулювання	Частково	Директор
Облік та документообіг	Так	Головний бухгалтер
Моніторинг	Ні	Директор Головний бухгалтер
Аналіз	Частково	Головний бухгалтер
Контроль	Частково	Директор Головний бухгалтер
Коригування	Частково	Директор

З таблиці 3.1 можна побачити, що з усіх належних елементів повноцінної системи управління витратами на торговельному підприємстві реалізуються повною мірою лише організація, координація, облік та документообіг. Частково використовуються такі елементи, як планування, регулювання, аналіз, контроль та коригування. Не застосовуються такі елементи, як прогнозування та моніторинг.

При управлінні витратами підприємство застосовує розглянутий у таблиці 1.4 теоретичного розділу LCC-аналіз, порівнюючи отримані рівні витрат та доходів. На підставі таких порівнянь керівництво підприємства приймає важливі управлінські рішення щодо управління витратами.

Інформаційною основою для порівняння рівнів витрат і доходів є дані бухгалтерського обліку та звітності, які керівництву підприємства впродовж 3 календарних днів після закінчення звітного місяця надає бухгалтерія. Такий звіт

містить наступну інформацію:

- 1) одержану за звітний місяць суму виручки;
- 2) загальну суму витрат за звітний місяць;
- 3) розшифровку за статтями суми витрат за звітний місяць - оплата праці (за категоріями); внески до позабюджетних фондів; оренда; комунальні платежі (електро- та теплова енергія, водопостачання та водовідведення, вивезення твердих побутових відходів); транспортні витрати; випадки втрат через розкрадання або псування товару;
- 4) особливі випадки, що впливають на значний приріст (нечасто - скорочення) витрат підприємства;
- 5) рівень витрат по відношенню до виручки та собівартості реалізованих товарів;
- 6) стан укладених з комунальними службами договорів та чинні тарифи на комунальні послуги;
- 7) стан розрахунків з орендодавцем та чинні ставки оренди.

Звіт доповнюється службовою запискою, в якій головний бухгалтер, крім коментарів за рівнем витрат, часто вносить свої пропозиції щодо зниження або недопущення ситуації додаткового зростання витрат.

Незважаючи на великий обсяг показників, що відображаються у звіті, за трудомісткістю його складання невелике, оскільки більша частина інформаційного матеріалу береться головним бухгалтером з використовуваної на торговельному підприємстві бухгалтерської програми, в якій є функція аналізу.

Незважаючи на те, що у функціонал використовуваної у ТОВ «БУДЦЕНТР» бухгалтерської програми закладено певні елементи прогнозування, підприємством вони не використовуються. В результаті оцінити рівень досягнення прогнозних показників за такими показниками, як виручка, витрати, чистий прибуток не є можливим.

Функція планування витрат здійснюється частково головним бухгалтером, який складає плани за фондом оплати праці, та, відповідно, за відрахуваннями до позабюджетних фондів; з оренди; з комунальних послуг.

Функцію організації, регулювання та коригування у системі управління

витратами для підприємства виконує директор.

Функцію регулювання у системі управління витратами покладено на директора. При цьому не завжди управлінські рішення застосовуються своєчасно.

Таким чином, можна зауважити, що на момент проведення дослідження на торговельному підприємстві ТОВ «БУДЦЕНТР» діє система управління витратами, в якій частина необхідних елементів або не задіяна зовсім, або застосовується частково, що не дає досягти максимального ефекту. Наприклад, не застосовуються прогнозування та моніторинг, частково застосовуються такі функції управління витратами, як планування, регулювання, аналіз, контроль, коригування. Крім того, основними суб'єктами у системі управління витратами є директор та головний бухгалтер. Інші працівники підприємства у системі управління витратами участі не приймають.

### **3.2 Проблеми управління витратами ТОВ «БУДЦЕНТР»**

На підставі розглянутої вище чинної у ТОВ «БУДЦЕНТР» системи управління витратами можна виділити основні проблеми управління витратами, представлені на рис. 3.1.

З рисунка 3.1 можна бачити, що більшість проблем у діючій на торговельному підприємстві ТОВ «БУДЦЕНТР» системі управління витратами є результатом:

- відсутності довгострокової, пов'язаної з генеральною стратегією, стратегії управління витратами;
- незастосування підприємством в управлінні витратами елементів повноцінної системи управління витратами, що зазначені в таблиці 3.1.

Стратегія управління витратами ТОВ «БУДЦЕНТР» має спиратися на:

1. Стратегічне позиціонування товарів, тобто, необхідно не просто управляти витратами, а керувати витратами у прив'язці до попиту на такі товари.
2. Аналіз та управління факторами, що визначають витрати торговельного

підприємства, для чого бухгалтерії необхідно вести управлінський облік.

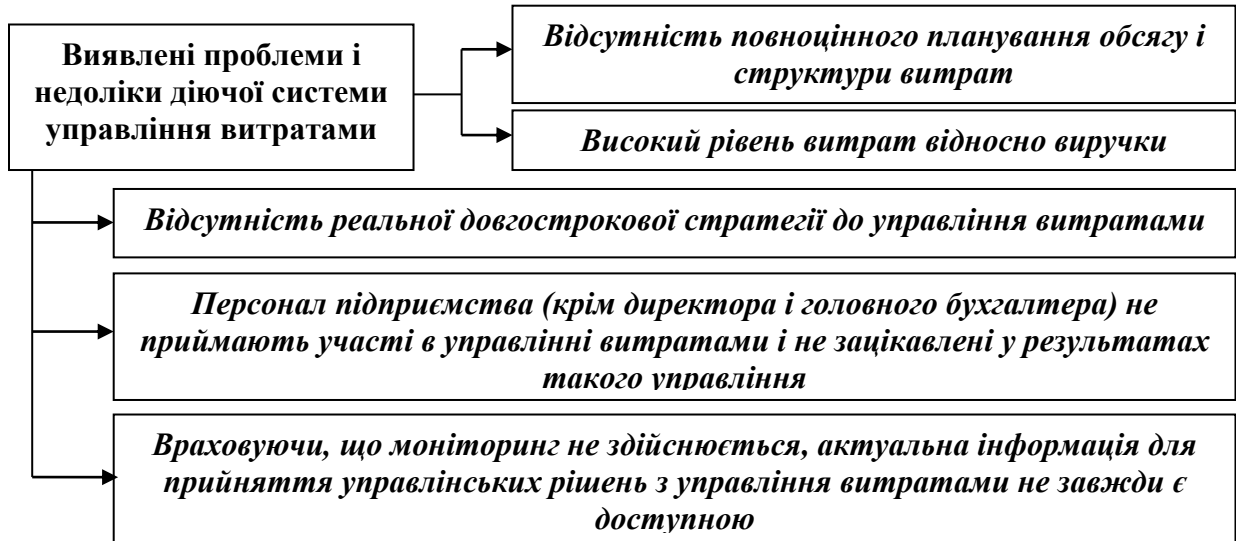


Рисунок 3.1 – Основні проблеми системи управління витратами ТОВ «БУДЦЕНТР»

Такий підхід до управління витратами, на відміну від традиційного підходу, створює стратегічні установки управління витратами, а не просто доводять рівень витрат до бажаного. На відміну від традиційного підходу до управління витратами, при якому підприємству для утримання та завоювання конкурентних переваг необхідно досягти зниження витрат будь-якими шляхами. При запропонованому підході до стратегічного управління витратами планування системи управління витратами різко змінюється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація товарів, що продаються. Крім того, в рамках кожного із зазначених стратегічних напрямів можливе планування збільшення значення витрат за певними групами товарів, якщо це сприятиме адекватному зниженню витрат по іншим групам товарів або ж якщо це принесе підприємству певну конкурентну перевагу.

Відповідно до зазначеного підходу до стратегії управління витратами, підприємству також можна рекомендувати наступні тактичні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат:

1. Оптимізація асортименту товарів, що реалізуються. Не слід витратити

торгову площу на товари, які погано продаються. Для цього необхідно розробити форму звіту та з певною періодичністю проводити аналіз затребуваності покупцями тієї чи іншої групи товарів.

2. Здати частину торгових площ у суборенду. Наприклад, розмістивши на своїх торгових площах банкомати різних банків; кавоавтомати та автомати з продажу снєків; автомати із продажу газет; гральні автомати для дітей відвідувачів магазину; ігрові комплекси для дітей відвідувачів магазину; міні-майстерні з ремонту (взуття, годинників та ін.). Все це дозволить не лише отримати додатковий дохід, а й скоротити витрати на оренду та утримання приміщень.

3. Підсилити договірну роботу та взаємодію з постачальниками. Вибудовуючи добрі стосунки з постачальниками, завоювавши їхню довіру, ставши для постачальників бажаним клієнтом, можна вести з ними переговори про вигідніші умови постачання. Нехай навіть і не вдасться домогтися зниження цін на товари, але вдасться внести в умови договору поставки пункт про доставку товарів на склади підприємства силами постачальника, в точно обумовлені терміни. Такий підхід дозволить скоротити транспортні витрати та витрати на складське зберігання товарів. Крім того, при посиленні договірної роботи не тільки з постачальниками, а й з покупцями, вдасться не лише скоротити обсяги дебіторської заборгованості, а й знизити або звести до мінімуму невикористані для підприємства витрати на судові витрати чи послуги представників у суді – при несплаті покупцями придбаних товарів.

4. Автоматизація бізнес-процесів, зокрема вдосконалення автоматизації складського обліку. Вивчивши всі бізнес-процеси, які персонал підприємства виконує щодня, можна побачити, де виникають найбільші трудовитрати, та, застосовуючи сучасні засоби автоматизації, замінити, наприклад, ручну працю на автоматизовану. Наприклад, використовуючи сканери штрих-кодування легше проводити інвентаризацію, не закриваючи той чи інший відділ магазину для покупців, як реального часу. Використовуючи програму складського обліку та засоби автоматизації складського обліку, можна скоротити витрати на зберігання.

5. Вдосконалення якості обслуговування відвідувачів. Вкладаючи кошти у



навчання персоналу навичкам торгівлі, підприємство несе додаткові витрати. При цьому професіонали своєї справи здатні не тільки справити на покупця позитивне враження, але і сприяти здійсненню покупцем додаткових покупок (які він, можливо, не планував), а також перетворити разового відвідувача на постійного. Відомо, що утримати клієнта дешевше, аніж залучити нового. Тому, незважаючи на те, що у підприємства виникають витрати на навчання персоналу, воно заощаджує на рекламі та витратах на залучення покупців. Задоволені покупці самі рекомендуватимуть магазин своїм друзям та знайомим.

6. Турбота про персонал. Інвестуючи у навчання та лояльність свого персоналу, мотивуючи персонал, підприємство несе певні витрати, але одночасно заощаджує на витрати на пошук, підбір, навчання персоналу замість звільнених; економить на невиробничих витратах, пов'язаних з неякісним та малопродуктивним виконанням персоналом своїх трудових обов'язків у період, коли працівниками вже прийнято рішення про звільнення, до моменту звільнення. При цьому необов'язково витрачати на мотивацію персоналу значні кошти. Ефективно застосовуючи нематеріальні методи мотивації (наприклад, змагання на звання найкращого працівника місяця, запровадження інституту наставництва, оголошення працівнику у присутності колективу начальником подяки тощо), можна досягти більшого, ніж просто преміюючи персонал за досягнення певних показників.

7. Економія на комунальних платежах. Використовуючи в діяльності підприємства енергозберігаючі лампи, встановивши лічильники на тепло і воду, можна економити на комунальних платежах.

8. Економія на послуги зв'язку. Уклавши договір з оператором зв'язку, що передбачає застосування корпоративного плану та тарифів, можна заощаджувати на послугах зв'язку.

9. Перегляд структури та обсягу матеріальних витрат. Багато матеріальних ресурсів можуть витрачатися підприємством економніше. Наприклад, канцелярські товари, миючі засоби, малоцінний господарський інвентар.

10. Розвиток маркетингової діяльності. У рамках цієї діяльності

підприємство розвиває власний сайт, проводить різноманітні PR-акції та рекламні кампанії. Витрати, що виникають у зв'язку з цим, окупаються за рахунок зростання знань у покупців про діяльність підприємства, полегшення (шляхом використання сайту) пошуку необхідних товарів, зростанням виручки. У підсумку, маючи витрати на розвиток маркетингу, підприємство може заощадити на продавцях-консультантах.

11. Запобігання крадіжкам. Крадіжка в магазинах – поширена проблема та ще одна стаття витрат. Для запобігання крадіжкам або зведенню таких випадків до мінімуму необхідно оснастити торговий зал камерами відеоспостереження та протикрадіжними рамами. Щоб звести до мінімуму можливість крадіжки, слід доручити персоналу торгового залу взаємодіяти з більшістю відвідувачів магазину. Крім демонстрації хорошого обслуговування, така тактика буде стримуючим фактором для злодіїв.

Таким чином, запропоновані заходи є найближчими до моделі інтенсифікації витрат, коли зростання певного виду витрат може сприяти збільшенню виручки.

### **3.3 Економічна ефективність розроблених заходів**

Перелічені вище заходи можуть бути реалізовані як комплексно, так і окремо. На підставі внесених пропозицій найбільш пріоритетними можна вважати такі заходи, за якими складено кошторис витрат на їх виконання на 2022 рік (табл. 3.2).

Як видно з таблиці 3.2, загальна сума витрат на 2022 рік на виконання внесених пропозицій становитиме 605 тис. грн. Найбільшу суму витрат становить навчання персоналу та розвитку маркетингової діяльності.

Планується, що витрати, що понесені підприємством, дозволять оптимізувати витрати на зберігання (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 - Кошторис витрат на заходи на 2022 рік

Напрямок витрат	Сума, тис. грн.
Розвиток планування та управлінського обліку	80
в тому числі:	
додаткове програмне забезпечення	55
консультаційні послуги та навчання працівників бухгалтерської служби	25
Розвиток маркетингової діяльності	170
в тому числі:	
рекламна кампанія	75
розвиток власного сайту	50
проведення PR-акцій	45
Заощаджуючі технології	65
в тому числі:	
встановлення лічильників	15
заміна ламп на енергозберігаючі	50
Навчання персоналу	225
в тому числі:	
торгового залу	180
фінансової служби	45
Протикрадіжні заходи	65
в тому числі:	
встановлення відеокамер у торговому залі	50
встановлення відеокамер на складі	15
Разом	605

Таблиця 3.3 - Оптимізація витрат на зберігання, тис.грн

Напрямок витрат на зберігання	Період (рік)		Відхилення (+/-)	
	2020	2022	абсолютні	відносні, %
Оплата праці	1 823	948	-875	-48,00
Відрахування до позабюджетних фондів	386	286	-100	-25,91
Амортизація	162	140	-22	-13,58
Матеріальні затрати	152	174	22	14,47
Інші витрати	773	626	-147	-19,02
в тому числі:				
охорона	59	63	4	6,78
утримання приміщення складу	31	45	14	45,16
оренда	366	280	-86	-23,50
комунальні платежі	317	238	-79	-24,92
Разом	3 296	2 174	-1 122	-34,04

З урахуванням внесених пропозицій загальна сума витрат за зберігання скоротиться на 1 122 тис. грн (34,04 % від рівня 2020 року).

З іншого боку, по всьому підприємству внесені пропозиції дозволяють

(зокрема з допомогою перегляду посадових обов'язків персоналу) вивільнити 9 робочих місць (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Скорочення чисельності персоналу

Категорія персоналу	Період (рік)		Відхилення (+/-)	
	2020	2022	абсолютні	відносні, %
<b>Чисельність персоналу, чол.</b>				
Адміністрація	3	3	0	0,00
Основні працівники	38	35	-3	-7,89
Допоміжні працівники	11	7	-4	-36,36
Обслуговуючий персонал	8	6	-2	-25,00
Разом	60	51	-9	-15,00
<b>Фонд оплати праці, тис. грн</b>				
Адміністрація	1 656	1722	66	4,00
Основні працівники	11 552	11 066	-486	-4,21
Допоміжні працівники	2 506	1 659	-848	-33,82
Обслуговуючий персонал	1752	1 366	-385	-22,00
Разом	17 466	15 813	-1 653	-9,46
<b>Внески до позабюджетних фондів, тис. грн.</b>				
Адміністрація	497	520	23	4,59
Основні працівники	3 466	3 342	-125	-3,59
Допоміжні працівники	755	501	-254	-33,65
Обслуговуючий персонал	526	413	-113	-21,48
Разом	5 244	4 776	-469	-8,94
Разом сума економії	22 710	20 589	-2 122	-9,34

Загальна сума економії за витратами складе 2122 тис. грн (9,34% від рівня 2020 року), у тому числі: витрати з оплати праці - 1653 тис. грн (9,46% від рівня 2020 року), внесків у позабюджетні фонди - 469 тис. грн (8,94% від рівня 2020 року).

Розрахунок економії за матеріальними статтями витрат та на комунальних платежах представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Економія за матеріальними статтями витрат та на комунальних платежах, тис.грн

Напрямок витрат	Період (рік)		Відхилення (+/-)	
	2020	2022	абсолютні	відносні, %
Матеріальні затрати	253	184	-69	-27,27
Антисептики	225	169	-56	-24,89
Комунальні платежі	558	442	-116	-20,79
Разом	1036	795	-241	-23,26

Загальна сума економії за цим напрямом складе 241 тис. грн (23,26% від рівня 2020 року).

Підсумовуючи всі зміни, як збільшення за одними напрямками витрат, так і економію за іншими, нова структура витрат матиме вигляд, представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Нова структура витрат, тис.грн

Напрямок витрат	Період (рік)		Відхилення (+/-)	
	2020	2022	абсолютні	відносні, %
Оплата праці	17 466	15 813	-1 653	-9,46
Відрахування до позабюджетних фондів	5 244	4 776	-469	-8,94
Матеріальні витрати	1 247	1 308	61	4,89
Амортизаційні відрахування	1 327	1 327	0	0,00
Інші витрати	1768	2 127	359	20,31
Разом	27 053	25 351	-1 702	-6,29

У результаті всіх змін сума економії за витратами вища за суму витрат, які підприємство понесе для того, щоб домогтися оптимізації витрат. Загальна сума економії на витратах за внесеними пропозиціями складе 1702 тис. грн. (6,29% від рівня 2020 року). З іншого боку, відбудеться незначна зміна структури витрат підприємства. Як і у 2020 році, у структурі витрат переважатимуть такі статті, як оплата праці, внески до позабюджетних фондів. При цьому відбудеться збільшення частки матеріальних та інших витрат, і скорочення частки витрат за амортизацію.

Розрахунок планового рівня витрат на 2022 проведемо в таблиці 3.7.

З розрахунків видно, що при очікуваному зростанні у 2022 році виручки від реалізації на 7% рівень витрат на ведення бізнесу скоротиться на 5,33% (від рівня 2020 року), і складе 37,62%.

Таблиця 3.7 - Новий рівень витрат

Показники	Період (рік)		Відхилення (+/-)	
	2020	2022	абсолютні	відносні, %
Виторг	62 986	67 395	4 409	7,00
Витрати	27 053	25 351	-1702	-6,29
Рівень витрат обігу, %	42,95	37,62	-5,33	-12,42

Зміна таких важливих для діяльності торговельного підприємства ТОВ «БУДЦЕНТР» показників, як прибуток від реалізації та витрати на ведення справи позитивно вплинуть на значення показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Зведена таблиця змін

Напрямок витрат	Період (рік)		Відхилення (+/-)	
	2020	2022	абсолютні	відносні, %
<b>Абсолютні показники, тис. грн</b>				
Виторг	62 986	67 395	4 409	7,00
Сукупні витрати	27 053	25 351	-1 702	-6,29
в тому числі:				
Постійні витрати	9694	7 992	-1 702	-17,55
Змінні витрати	17 359	17 359	0	0,00
Маржинальний прибуток	45 627	50 036	4 409	9,66
Точка беззбитковості	13 382	10 765	-2 617	-19,56
Запас фінансової міцності	49 604	56 630	7 026	14,16
Чисельність персоналу	60	51	-9	-15,00
Чистий прибуток	6 019	9 337	3 318	55,12
<b>Відносні показники, %</b>				
Рівень витрат обігу	42,95	37,62	-5,33	-12,42
Загальна рентабельність	9,56	13,85	4,30	44,98
Рентабельність реалізації	11,98	18,53	6,55	54,63
Рентабельність персоналу	94,79	168,24	73,45	77,49
Частка точки беззбитковості у виручці	21,25	15,97	-5,27	-24,82
Частка запасу фінансової міцності у виручці	78,75	84,03	5,27	6,70
<b>Відносні показники, тис. грн.</b>				
Продуктивність праці	1 049,77	1 321,47	271,70	25,88
Прибуток на 1 працівника	100,32	183,08	82,76	82,50

Так, збільшиться маржинальний прибуток, скоротиться рівень продажів, необхідний для проходження точки беззбитковості, збільшиться запас фінансової міцності, зросте продуктивність праці та прибуток у розрахунку на 1 працівника.

## ВИСНОВКИ

Проблема управління витратами є актуальною практично для всіх підприємств, незалежно від форм власності, розміру, фінансового стану та сфери діяльності. На основі проведеного у кваліфікаційній роботі бакалавра дослідження можна зробити наступні висновки:

- витратами торговельного підприємства вважають усі витрати, які при здійсненні торговельним підприємством своєї діяльності ведуть до тимчасового зменшення величини активів і які в перспективі можуть сприяти зростанню доходів;

- на рівень витрат торговельного підприємства значно впливає велика кількість факторів; частина факторів, що впливають на рівень витрат, підконтрольна торговому підприємству, однак існують фактори, на які торговельне підприємство вплинути не може, але ці фактори також впливають на величину та рівень його витрат; з першою групою факторів (на які торговельне підприємство може вплинути) необхідно проводити системну роботу щодо скорочення; з другою групою факторів торгове підприємство може вести роботу щодо зниження їх негативного впливу на величину і рівень витрат. Всі ці заходи неможливі без формування у торговельному підприємстві ефективної системи управління витратами;

- при управлінні витратами торговельні підприємства можуть застосовувати різні методики (або їхню комбінацію), а також концепції та підходи; управління витратами має проводитися з урахуванням певної стратегії, пов'язаної із загальною стратегією торговельного підприємства. На підставі сформованої стратегії торговельне підприємство застосовує певні тактичні підходи та інструменти управління витратами; управління витратами проводиться у встановленій послідовності - від планування, організації, регулювання, до обліку, аналізу та контролю;

- предметом діяльності ТОВ «БУДЦЕНТР» є здійснення роздрібною торгівлі товарами народного споживання – будівельними товарами та товарами для ремонту; структура управління торговельного підприємства організована за

функціональною ознакою; структуру персоналу підприємства становлять такі категорії: адміністрація, основні працівники, допоміжний персонал, обслуговуючий персонал. Зростання показників продуктивності праці, фондоозброєності, прибутку у розрахунку на 1 працівника засвідчує ефективність управління підприємством своїми трудовими ресурсами; розширення діяльності підприємства сприяло зростанню вартості основних засобів; на кінець 2020 року придатними вважається понад 30% основних засобів підприємства;

- проведений аналіз діяльності досліджуваного підприємства виявив, що зростання виручки від реалізації продукції призвело до збільшення витрат; найбільший приріст витрат стався за підсумками 2019 року; у структурі витрат найбільшу частку займають витрати на оплату праці та відрахування у позабюджетні фонди; більшу частину витрат підприємства становлять постійні витрати; у межах структурних підрозділи переважна більшість витрат - витрати торгового залу;

- аналіз впливу витрат на ефективність діяльності ТОВ «БУДЦЕНТР» виявив, що до кінця аналізованого періоду відбулося скорочення рівня витрат у виручці. При цьому частка витрат у виручці перевищує, навіть з урахуванням зниження, 40%, що потребує виправлення; при проведенні маржинального аналізу було виявлено, що при розподілі витрат на постійні та змінні, переважають постійні витрати; у структурі витрат переважають витрати на товари групи А (з високою рентабельністю), але до кінця періоду найбільшу частку витрат створюють товари групи С (товари з низькою рентабельністю); при розподілі витрат за процесами переважають витрати на провадження торговельної діяльності. У структурі витрат на зберігання переважають витрати на оплату праці, а також інші витрати;

- на момент проведення дослідження у ТОВ «БУДЦЕНТР» діє система управління витратами, в якій частина необхідних елементів або не задіяна зовсім, або застосовується частково, що не дає можливості досягти максимального ефекту; застосовуваний підхід в управлінні витратами - використання LCC-аналізу, тобто зіставлення досягнутих у звітному місяці рівнів доходів та витрат, на підставі якого приймаються управлінські рішення; основними суб'єктами у



системі управління витратами є директор та головний бухгалтер. Інші працівники підприємства у системі управління витратами участі не беруть;

- більшість проблем у діючій на підприємстві системі управління витратами є результатом відсутності довгострокової, пов'язаної з генеральною стратегією, стратегії управління витратами, а також незастосування підприємством в управлінні витратами елементів повноцінної системи управління витратами; стратегія управління витратами підприємства має спиратися на стратегічне позиціонування товарів (прив'язка витрат до попиту на групи товарів), а також аналіз та управління факторами, що визначають витрати торговельного підприємства; запропонований стратегічний підхід до управління витратами має бути доповнений комплексом тактичних заходів, здатних не лише оптимізувати витрати, а й підвищити прибутки;

- запропоновані заходи можуть бути реалізовані як комплексно, так і окремо; загальна сума витрат за виконання внесених пропозицій на 2022 рік становить 605 тис. грн; за результатами розрахунків сума економії за витратами вище за суму витрат, які підприємство буде мати для того, щоб домогтися оптимізації витрат - на 1 702 тис. грн, що при зростанні виручки від реалізації призведе до зниження рівня витрат на 5,33%; крім скорочення рівня витрат, прогнозується покращення значень показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2017. № 23(II). С. 100–106.
2. Атамас П. Й. Управлінський облік: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
3. Березін О. В., Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. 204 с.
4. Бланк И. А. Торговий менеджмент. К. : Вид-во "Ника-Центр", 2004. 546 с.
5. Бондар І. Ю., Пахомов В. І. Управління витратами виробництва та собівартістю продукції : навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 65 с.
6. Бріль М. С. Витрати виробництва і теорія фірми: текст лекцій. Х.: ХДЕУ, 2012. 31 с.
7. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. № 1 (22). С. 11–18.
8. Височин І. В. Оцінка ресурсного забезпечення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 4. С. 132- 137.
9. Власова Н. О., Носова О. В., Краснокутська Н. С. Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2011. 189 с.
10. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
11. Зубков С. О. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2 (18). С. 152-160.
12. Коваленко О. В., Осьмак С. С. Система управління витратами. *Вісн.*

*Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 9 (165). С. 53–60.

13. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 322 с.

14. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1. С. 125 – 129.

15. Кузьменко Л. В., Кузьмін В. В., Шаповалова В. М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2018. 256 с.

16. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 639 с.

17. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства. К. : Вид-во «Хрещатик», 1999. 800 с.

18. Міценко Н. Г., Титар С. В. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21. С. 317-322.

19. Нападовська Л. В. Управлінський облік: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2018. 450 с.

20. Недрянко А. О., Аксьонова О. С. Витрати підприємства в системі економічного механізму управління підприємством. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк : Вид-во Дон ДУЕТ, 2001. Т. 2, вип. 12. С. 125-131.

21. Скоропад І. С., Балюк Б. Р. Механізм управління витратами підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. С. 229 – 232.

22. Шандова Н. В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2018. №7. С. 97-101.

23. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2006. 18 с.

24. Яценко О. І., Майданська О. М. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 18.2. С. 145 – 149.