МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Шосткинський інститут
Кафедра економіки та управління

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ ____Тур О. М.__
(підпис) (прізвище та ініціали)
19 __червня__ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 051 «Економіка»,
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

на тему: *Оптимізація складу витрат підприємства*

Студентки групи _Ез-91Ш_ ___Карпенко Каріна_Ігорівна_____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ __Карпенко К.І._
(підпис) (ініціали та прізвище студента)

Керівник _ст.викладач к.е.н. Вареник І.В.___ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Шостка – 2023

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ 3
ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1. Природа та сутність витрат підприємства 7
1.2. Контроль витрат і зниження собівартості 13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «ТПК-ЕЛЕКТРОНІКС» 22
2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «ТПК-Електронікс» 22
2.2. Оцінка ефективності діючої системи управління у ТОВ "ТПК-Електронікс" 31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «ТПК-ЕЛЕКТРОНІКС» 38
3.1. Удосконалення процесу управління витратами у ТОВ «ТПК-Електронікс» 38
3.2. Розробка та реалізація програми підвищення ефективності системи управління витратами ТОВ «ТПК-Електронікс» 45
ВИСНОВКИ 50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 55 сторінок основного тексту, 3 розділи, 8 рисунків, 4 таблиць, список використаної літератури із 33 джерел.

Мета роботи – показати теоретико-методологічні засади та сформулювати практичні рекомендації щодо формування та впровадження ефективної системи управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" в умовах трансформації національної економіки.

Об’єкт дослідження – низка теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування ефективної системи управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" в умовах ринкової трансформації.

Предмет дослідження – фінансово-економічна діяльність ТОВ "ТПК-Електронікс".

У першому розділі «теоретичні основи управління витратами підприємства» розглянуто природу та сутність витрат підприємства, а також контроль витрат і зниження собівартості

У другому розділі «дослідження сучасного стану та оцінка ефективності системи управління витратами у ТОВ «ТПК-електронікс» проаналізовано особливості методичних підходів до формування та реалізації стратегії відповідно до ринкових умов та можливостей підприємств.

У третьому розділі «НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «ТПК-ЕЛЕКТРОНІКС» здійснено удосконалення процесу управління витратами у ТОВ «ТПК-Електронікс»

Ключові слова: витрати, стратегія, стратегічне планування, економічна ефективність, виробництво, прибутковість.

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України підприємства всіх організаційно-правових форм, форм власності та господарювання зазнають певних витрат (матеріальних, технологічних, нематеріальних) у процесі своєї господарської діяльності, які пов'язані з простим і розширеним відтворенням основних та оборотних фондів, виробництвом і реалізацією продукції, наданням послуг, виконанням операцій, соціальним розвитком робочої сили, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів). Водночас посилення конкуренції та відсутність у підприємства вільних обігових коштів породжують необхідність формування ефективної системи управління витратами, яка, своєю чергою, визначає фінансові результати діяльності підприємства в цілому.

Сьогодні цьому питанню необхідно приділяти значну увагу і розробляти заходи щодо підвищення ефективності всього процесу управління витратами. Система управління витратами повинна впроваджуватися комплексно і гарантувати взаємозалежне вирішення поставлених завдань. Тому формування інтегрованої системи управління витратами на рівні організації, за всіма напрямами, витоками і центрами витрат її діяльності, залишається актуальним завданням.

Управління витратами слід розглядати як інтегровану систему, що гарантує розробку управлінських рішень, оскільки всі вони взаємопов'язані і впливають на кінцевий результат діяльності підприємства. Неможливо постійно знижувати витрати, оскільки це впливає на якість продукції та ефективність виробничих процесів. Необхідний рівень витрат має бути розрахований на етапі планування [22, с. 28]. Для аналізу і контролю витрат необхідно сформувати таблиці обліку робіт, організувати розрахунки витрат за кожним центром відповідальності та визначити нормативні показники в бізнес-плані.

Можна стверджувати, що керівництво кожного підприємства повинне використовувати механізм калькулювання собівартості, що забезпечує повну інформацію про витрати на виробництво і реалізацію продукції. Така інформація забезпечить успіх підприємства в конкурентному середовищі. Своєчасне

реагування на відхилення від нормативних значень витрат може запобігти збільшенню загальної собівартості продукції та витрат, які безпосередньо впливають на прибуток підприємства.

Оскільки прибутковість підприємства залежить від величини його витрат, ефективне управління витратами з метою мінімізації їх загальної суми має вирішальне значення. Перевищення витрат над доходами може пояснити високу збитковість підприємств. У цьому випадку варто звернути увагу на впровадження на підприємстві комплексної системи управління витратами.

Основною мотивацією будь-якого підприємства в ринковому середовищі є максимізація прибутку. При цьому прибуток підприємства залежить від впливу багатьох чинників, основними з яких є витрати на виробництво та реалізацію продукції (витрати виробництва) і попит на продукцію. Тому, якщо витрати є одним із найважливіших чинників, що обмежують загальну суму прибутку, керівництво будь-якого підприємства повинно постійно аналізувати витрати і планувати їхню величину в майбутньому.

Мета роботи - показати теоретико-методологічні засади та сформулювати практичні рекомендації щодо формування та впровадження ефективної системи управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" в умовах трансформації національної економіки.

Об'єктом дослідження є низка теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування ефективної системи управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" в умовах ринкової трансформації.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс".

Впровадити сучасну організаційну структуру управління та раціоналізувати загальну систему управління витратами;

Удосконалити процеси управління витратами на підприємствах шляхом перегляду структури функціональних підсистем і застосування засобів контролю витрат; і

Розробити та реалізувати програми підвищення конкурентоспроможності на основі формування окремих напрямів діяльності та їх поступової декомпозиції як функціональних складових системи управління витратами на підприємствах. А саме, рекомендовані варіанти вдосконалення роботи відділу економічного аналізу та управління шляхом введення посади фінансового аналітика, пропонована функціональна спеціалізація фінансового аналітика, рекомендована автором трансформація організаційної структури управління підприємством на основі формування відділу короткострокової логістики, логістики, спрямованої на ефективне управління матеріальними потоками. Напрямки реалізації функції, рекомендації щодо вдосконалення системи управління витратами в контексті трансформації, рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління підприємством.

Отримані під час дослідження результати та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління витратами в контексті трансформації можуть бути використані в повсякденній діяльності керівництва та всіх співробітників ТОВ "ТПК-Електронікс".

У вступі встановлюється актуальність теми, визначаються мета, завдання, об'єкти та методи дослідження. Перший розділ магістерської дисертації присвячено теоретико-методологічним засадам формування ефективних систем управління витратами на підприємствах в умовах мінливих ринкових відносин. У другому розділі магістерської дисертації досліджено поточний стан систем управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" та оцінено їх ефективність. У розділі 3 магістерської дисертації наведено основні напрями підвищення ефективності системи управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс". У висновку узагальнено основні висновки дослідження та обґрунтовано конкретні рекомендації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Природа та сутність витрат підприємства

Кожен бізнес зацікавлений в оптимізації та мінімізації витрат. Витрати - це будівельні блоки будь-якого бізнесу, і саме ці витрати перетворюються на прибуток у майбутньому, але кожен бізнес намагається мінімізувати витрати.

Термін "витрати" має безліч визначень.

Загалом, витрати - це кількість матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, спожитих підприємством унаслідок господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку та підвищення загального добробуту власників [18].

Витрати ж - це вибуття активів і збільшення зобов'язань, які проявляються у вигляді зменшення капіталу [17].

Якщо розглядати конкретно витрати підприємства, то цей термін ширший, ніж витрати в загальному розумінні. До них належать витрати підприємства на придбання товарів, поточні витрати на організацію процесу товарного обігу, фінансові витрати, витрати, зумовлені фінансовими результатами діяльності підприємства та чистий прибуток.

Для того щоб краще зрозуміти сутність витрат, необхідно знати їхні види. У загальному випадку витрати можна розділити на два блоки: поточні та довгострокові витрати (рис. 1.1).

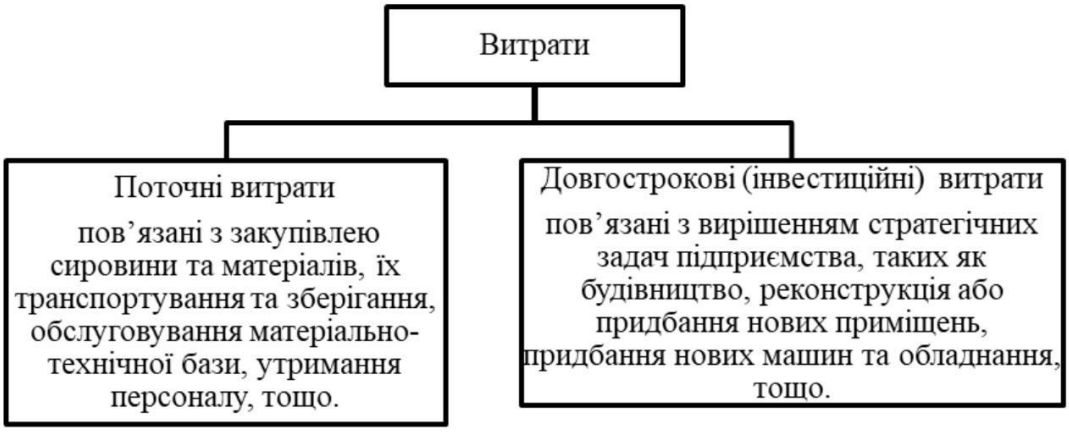

Рис. 1.1. Види витрат підприємства

Окрім зазначених видів, існує безліч різновидів витрат за різними ознаками. Класифікацію витрат за основними ознаками представлено в табл. 1.1.

Класифікатор	Характеристика
1	2
За центрами відповідальності (місцем виникнення витрат)	- витрати окремих виробництв, цехів, дільниць, технологічних переділів тощо, з розподілом на витрати; - основного виробництва (тобто тих, що беруть безпосередню участь у виготовленні продукції; - допоміжного (підсобного) виробництва — призначеного для обслуговування цехів основного виробництва (ремонтні цехи, експериментальні, енергетичні, транспортні підрозділи тощо).
За видами продукції, робіт, послуг	- витрати на окремі вироби; - типові представники виробів; - групи однорідних виробів; - напівфабрикати; - одноразові замовлення тощо.
За єдністю складу	- одноелементні; - комплексні (які складаються з кількох економічних елементів).
За способами перенесення вартості на продукцію	- прямі; - непрямі (які не можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом).
За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	- змінні витрати — це витрати, абсолютна величина яких зростає зі збільшенням обсягу випуску продукції і зменшується з його зниженням (витрати на сировину, матеріали, технологічне паливо і енергію, на оплату праці виробничого персоналу з відрахуваннями на соціальні заходи тощо); - постійні витрати — це витрати, абсолютна величина яких зі збільшенням (зменшенням) обсягу випуску продукції істотно не змінюється (це витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробництвом, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва); - умовно-постійні; - умовно-змінні.
За доцільністю витрачання:	- продуктивні — передбачені технологією та організацією виробництва; - непродуктивні — необов'язкові, що виникають у результаті недоліків в організації виробництва, порушення технології тощо.
Час виникнення	- витрати минулого періоду; - витрати звітного періоду; - витрати майбутніх періодів.
По відношенню до джерел покриття	- вхідні витрати (залишок готової продукції на початок звітного періоду); - поточні витрати (виробнича собівартість готової продукції звітного періоду); - вихідні витрати (собівартість реалізованої продукції).

Таблиця 1.1. Класифікація витрат за основними ознаками

Як визначено в таблиці 1.1, витрати можна розділити на прямі та непрямі, але слід зазначити, що цей поділ умовний. Один і той самий вид витрат може бути прямим для однієї компанії і непрямим для іншої. Певною мірою цей поділ визначається специфікою технічного процесу та організацією виробництва. Наприклад, у видобувній промисловості всі виробничі витрати є прямими для підприємств, що виробляють електричну і теплову енергію. У тій самій галузі, де із сировини з використанням одних і тих самих технічних процесів виробляють кілька видів продукції (наприклад, у нафтопереробній промисловості), навіть витрати на сировину та основні матеріали потребують непрямого розподілу.

Розподіл витрат на прямі та непрямі не слід ототожнювати з розподілом витрат на основні та накладні. Дійсно, часто необхідно непрямо розподіляти постійні витрати на основі конкретних умов, тоді як деякі непрямі витрати прямо відносяться на собівартість продукції [14].

Виробничі витрати розраховуються і контролюються бухгалтерією. Усі вони відображаються у фінансовій звітності, тобто у формі 1 "Баланс" і формі 2 "Звіт про прибутки і збитки".

Згідно з бухгалтерським обліком, витрати поділяються на такі категорії [32]:
1. Матеріальні витрати (рахунки 20 і 22); згідно з ЕСХН, матеріальні витрати включають вартість сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів і деталей, палива та енергії, придбаних в інших підприємств, тари, будівельних матеріалів і запасних частин, що використовуються в операційній діяльності підприємства. Матеріальні витрати включають у себе таке.

Крім того, матеріальні витрати не повинні включати

- Придбані матеріали, паливо та енергію, які продаються без подальшої переробки всередині організації;

- зворотні відходи. Тобто залишки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, теплоносіїв та інших матеріальних цінностей, які з'являються в процесі виробництва і або збільшують витрати, або взагалі не використовуються, оскільки повністю або частково втратили свої споживчі властивості.

2. витрати на оплату праці (субрахунок 661). Ці витрати включають нараховану основну та додаткову заробітну плату, а також інші стимулюючі та компенсаційні виплати.

3. витрати на соціальне забезпечення (субрахунок 65). Ці витрати включають відрахування від заробітної плати до спеціальних фондів, податки на заробітну плату і внески на соціальне страхування. Відрахування від заробітної плати до соціальних фондів відносяться на витрати у складі нарахованої заробітної плати.

4. амортизація (рахунок 13). Цей рахунок включає нараховану амортизацію основних засобів, інших необоротних основних засобів і нематеріальних активів.

5. інші операційні витрати (рахунки 63, 685, 372 і 64), що включають витрати на відрядження, банківські збори, податки, мита та інші обов'язкові платежі, витрати на рекламу, витрати на організацію прийомів, презентацій і свят, витрати на зв'язок, витрати на транспорт, страхування і брокерські послуги; семінари; оплата участі; витрати на професійну підготовку та перепідготовку працівників; оплата аудиторських послуг; орендна плата (у випадку операційної оренди); оплата митних зборів та мит за експорт; витрати на охорону праці; транспортні витрати; витрати на оплату праці; оплата за експорт.

Розглядаючи природу і характер витрат, не можна не звернути увагу на питання виробничих витрат. Категорії "витрати" і "витрати" нероздільні.

Собівартість - дуже важливий показник у виробничо-господарській діяльності будь-якого підприємства.

В економічному сенсі це грошове вираження витрат, понесених підприємством під час виробництва товарів або надання послуг. Вона показує собівартість продукції і допомагає зрозуміти, наскільки доцільна ця діяльність і чи вигідне дане виробництво за реальних і загальноекономічних чинників [9]. Як зведений економічний показник, собівартість продукції об'єднує вартість спожитих засобів виробництва, витрати на заробітну плату працівників підприємства і частину прибутку, що спрямовується на соціальне страхування;

Тож очевидно, що цей показник дуже важливий для успіху бізнесу і характеризує ефективність підприємства.

Іншою важливою особливістю витрат є те, що вони формують основу цін на продукцію і є нижньою межею, за якої виробники забезпечують відтворювальний процес виробництва. Це означає, що підприємства не можуть встановлювати ціни, нижчі за собівартість, щоб уникнути збитків.

Саме зниження собівартості є джерелом прибутку для підприємства.

При розрахунку собівартості продукції важливо визначити склад витрат, що містяться в ній. Як відомо, витрати підприємства відшкодовуються з двох джерел: витрат і прибутку. Тому питання про склад витрат, що включаються до собівартості, - це питання про їх розподіл між цими джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розмежування полягає в тому, що собівартість продукції має використовуватися для відшкодування витрат підприємства, у тому числі.

забезпечення простого відтворення всіх факторів виробництва, таких як товари, праця, робоча сила та природні ресурси [12].

Собівартість включає в себе витрати на виробництво. Структура виробничих і невиробничих витрат показана на рисунку 1.2.

Рис. 1.2. Структура виробничих та невиробничих витрат

Собівартість виробництва продукту включає [32]:

1. прямі матеріальні витрати. Включають вартість матеріалів, які можуть бути прямо віднесені на конкретний об'єкт витрат, наприклад, сировину, основні матеріали, напівфабрикати, компоненти і допоміжні матеріали.

2. прямі витрати на оплату праці. Включають заробітну плату та інші виплати працівникам, зайнятим у виробництві продукту, які можуть бути прямо віднесені на конкретну статтю витрат.

3. інші прямі витрати Включають усі інші виробничі витрати, які можуть бути прямо віднесені на конкретну статтю витрат, такі як соціальні відрахування, орендна плата та амортизація.

4. загальновиробничі витрати До загальновиробничих витрат належать витрати на управління виробництвом (оплата праці управлінського персоналу цехів і установ), амортизація основних засобів загальновиробничого призначення, витрати на вдосконалення техніки та організації виробництва, комунальні та інші витрати на утримання виробничих потужностей. Це витрати на утримання виробничих приміщень, охорону праці та техніку безпеки тощо.

Правильне обчислення виробничих витрат є одним із найважливіших кроків, які компанія може зробити для отримання прибутку. Тому розуміння витрат, що включаються до собівартості, та їхнього характеру є основоположним для успішної діяльності.

Найпростіший спосіб визначити собівартість продукції - це спочатку розрахувати всі змінні витрати, а потім постійні. Потім загальні витрати за певний період діляться на кількість продукції, виробленої за той самий період. Так визначається собівартість одиниці продукції.

Однак для отримання більш надійних результатів необхідно більш детально розрахувати витрати.

Однією з основних проблем є розрахунок непрямих витрат, які включають у себе витрати, побічно пов'язані з виробництвом, такі як витрати на ремонт і амортизацію. При виробництві одного виду продукції всі витрати є прямими. Непрямі витрати не можуть бути віднесені до окремих товарів, оскільки вони пов'язані з виробництвом різних товарів. Малі та середні підприємства часто розраховують витрати тільки за однією ознакою, наприклад, за матеріалами або заробітною платою, що може призвести до неправильних управлінських рішень і нераціональних витрат. Тому, щоб уникнути втрат, компаніям необхідно

розглядати, аналізувати та групувати всі витрати, понесені за певний період часу, і розраховувати, скільки коштує продукт або послуга [24]. У багатьох випадках витрати залежать від управління ними. Зокрема, існує безліч методів управління та зниження витрат.

1.2. Контроль витрат і зниження собівартості

Кожне підприємство прагне максимізувати прибуток і зробити свій бізнес успішним. Для цього необхідна ефективна система управління витратами. Як уже згадувалося раніше, важливим фактором підвищення прибутковості компанії є зниження собівартості, тобто зменшення накладних витрат компанії. Основною причиною цього є збільшення обсягу прибутку, що залишається в руках компанії, і розширення виробництва в наступні роки. Це також створює можливості для стимулювання співробітників і впливає на продуктивність праці.

Зниження ризику банкрутства і поліпшення фінансового становища компанії також досягається за рахунок зниження собівартості продукції.

І звичайно, оскільки витрати є основою для прийняття рішень про ціноутворення, їх зниження призводить до можливості зменшення відпускної ціни продукту. А це, своєю чергою, веде до підвищення рівня конкурентоспроможності компанії, що, своєю чергою, веде до збільшення обсягу продажів.

До основних заходів, що впливають на зниження витрат, належать такі [31].

- Зниження вартості матеріалів, сировини і палива, що використовуються в процесі виробництва;

- Скорочення витрат на амортизацію;

- Зниження рівня оплати праці працівників. Це досягається за рахунок підвищення продуктивності праці працівників і, відповідно, економії на оплаті їхньої праці;

- Скорочення адміністративних і накладних витрат - усунення непродуктивних витрат.

Управління витратами - важливий елемент будь-якого бізнесу. Існує низка як традиційних, так і сучасних методів, спрямованих на оптимізацію витрат.

Якщо говорити про традиційні методи, то основним методом є порівняння їх із визначеними та постійними стандартами, пошук відхилень та їх скорочення в майбутньому. З точки зору контролю витрат традиційні методи спрямовані не на зниження витрат, а на запобігання їхньому зростанню. Хоча цей метод, здавалося б, дає хороші результати, він не такий ефективний у сучасних умовах і факторах.

Ще одним недоліком традиційного методу є те, що він враховує тільки виробничі витрати, тобто витрати, безпосередньо понесені в процесі виробництва. Але як щодо витрат, які існують на етапах до і після виробництва? Ці витрати зростають з кожним роком, і не враховувати їх було б великою помилкою, яка може завадити успіху компанії.

Одним із методів, що використовують вищеописаний підхід, є метод "стандартної калькуляції собівартості". Цей метод ґрунтується на порівнянні витрат з певними критеріями та виявленні причин відхилень. Це дає змогу менеджерам більшою мірою

усунути недоліки у виробничому процесі та вжити заходів щодо їх запобігання і недопущення цих відхилень. Хоча недоліки такої системи було згадано вище, безсумнівно, є й переваги. Однією з них є визначення передбачуваних витрат на виробництво і реалізацію продукції на основі встановлених критеріїв, розрахунок вартості одиниці продукції, визначення ціни та складання звіту про прибутки і збитки. Це також важливо для виявлення відхилень і прийняття оперативних управлінських рішень [27].

Серед традиційних методів управління витратами - директ-костинг. Він може застосовуватися в компаніях поряд із калькуляцією собівартості за стандартом. Цей метод заснований на калькуляції витрат і калькуляції собівартості продукції на основі змінних витрат. Багато підприємств в Україні використовують цей метод.

Ця система калькуляції витрат заснована на поділі витрат на змінні та постійні. Існує дві гілки цього методу: простий директ-костинг, який ґрунтується

на використанні даних тільки про змінні витрати, і розширений директ-костинг, який включає поряд зі змінними витратами прямі постійні витрати на виробництво і реалізацію продукції.

Другий варіант є розвитком першого, тому його застосування більш доцільне для підприємств.

Одним із ключових показників директ-костингу є граничний дохід (або коефіцієнт покриття), який є різницею між продажами і змінними витратами.

Ще однією перевагою методу директ-костингу є те, що він дає змогу використовувати багаторівневий принцип під час побудови звіту про прибутки та збитки. Вказуються такі показники, як продажі, змінні витрати, маржинальний прибуток, постійні витрати і прибуток. Розрахунок маржинального прибутку і прибутку представлено в рівняннях (1.1, 1.2).

МД = ВР – ЗВ (1.1),

де МД – маржинальний дохід, грн;

ВР – виторг від реалізації продукції, грн; ЗВ – змінні витрати, грн.

П= МД – ПВ (1.2), де П – прибуток, грн;

МД – маржинальний дохід, грн; ПВ – постійні витрати, грн.

Директ-костинг використовується для обґрунтування важливих управлінських рішень, таких як оптимізація виробничих програм, ухвалення та виконання певних замовлень, закупівля та заміна обладнання, виробництво напівфабрикатів і сторонніх замовлень, виробництво побічної продукції, цінова політика [29].

Системи директ-костинг розширили аналітичні можливості обліку та планування, спостерігається процес тісної інтеграції планування, обліку та аналізу. Вона є основою системи управління, оскільки дає змогу ухвалювати гнучкі та швидкі управлінські рішення, аналізуючи поведінку змінних і постійних витрат у відповідь на зміни у виробництві.

Інформація, отримана від цієї системи, дає змогу знайти найсприятливіше поєднання ціни та кількості продукції і проводити ефективну цінову політику. У ринковій економіці прямі витрати також дають інформацію про можливість

використання демпінгу і про можливість продажу товарів за найнижчою ціною в конкурентній боротьбі, пов'язаній зі встановленням нижчого рівня цін.

З вищесказаного випливає, що директ-маркетинг є важливим елементом маркетингової системи управління підприємством в умовах вільного ринку [13].

Однак у сучасних умовах конкуренції та швидкого інноваційного розвитку економіки використання традиційних методів не призводить до небажаних результатів.

Сьогодні існує низка методів, які враховують обмеження традиційних моделей управління витратами:

Концепція стратегічного управління витратами (SCM).

Концепція стратегічного управління витратами ґрунтується на поєднанні таких напрямів стратегічного менеджменту, як аналіз ланцюжка створення вартості, стратегічне позиціювання, аналіз і управління факторами, що визначають витрати.

Ця концепція має принципово інший підхід до управління витратами порівняно з традиційними методами. У таблиці 1.2 наведено основні відмінності між традиційними методами та стратегічним управлінням витратами.

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика традиційних і стратегічних методів

Традиційний метод	Стратегічний метод
Зосереджує увагу на контролі та мінімізації зростання витрат будь яким способом.	Зосереджує увагу на скороченні витрат.
Оцінюють суму витрат (собівартості) на одиницю продукції чи виробничий підрозділ.	Вартість розглядають з погляду різних етапів загального ланцюжка створення цінності, частиною якого є підприємство і його підрозділи.
Детально аналізуються змінні, постійні та змішані витрати. А основним чинником який відповідає за утворення витрат виступає обсяг реалізованої продукції.	Витрати є наслідком значно загальніших структурних і функціональних чинників.

Таблиця 1.2 Стратегічні та традиційні методи управління витратами

Таблиця 1.2 показує, що за традиційного підходу все управління і контроль відбуваються у виробництві, яке є однією ланкою в ланцюжку створення вартості. Сучасні методи, з іншого боку, враховують весь ланцюжок, включно з

витратами до і після виробництва, пов'язаними з продуктом або послугою. Сюди також входить взаємодія з постачальниками.

є дуже важливим фактором для ефективної роботи компанії і може мати значний вплив на рівень витрат.

Однак це не означає, що компанії повинні відмовитися від традиційних методів управління витратами. Оскільки стратегічне управління передбачає прийняття рішень на найвищому рівні, а традиційні методи спрямовані на детальний контроль витрат на етапі виробництва, поєднання цих методів може бути дуже успішним.

Ще одним методом управління витратами є цільове калькулювання собівартості. Загалом, його можна визначити як метод контролю витрат шляхом цільового калькулювання собівартості. Згідно з цим методом, об'єднані зусилля маркетингового, конструкторського та виробничого відділів компанії можуть бути використані для контролю витрат і прибутку шляхом прямого зниження витрат і превентивного контролю витрат на основі наявних ринкових умов.

Основною ідеєю цього підходу є рішення, за якого витрати формуються на стадії проектування на основі попередніх цін продажів, що дає змогу знайти ефективні засоби для контролю витрат. Японські вчені модифікували традиційну формулу (1.3) таким чином

Собівартість + Прибуток = Ціна (1.3), яка була перетворена у формулу (1.4):

Ціна - Прибуток = Вартість (1.4) Таким чином, очікувана ціна і бажаний прибуток визначають необхідну вартість (цільову вартість).

і визначається необхідна собівартість (цільова собівартість).

Один з ефектів цього методу полягає в тому, що мислення керівників змінюється, стаючи більш інноваційним. Вони намагаються знайти нові та творчі рішення, щоб наблизитися до цільової собівартості. Вони також неохоче використовують нові матеріали та технології, що може змусити їх перепроектувати свою продукцію.

Основними перешкодами для впровадження цільової калькуляції собівартості у вітчизняних компаніях є необхідність наявності ефективної та

повної системи управлінського обліку та хорошої інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень [23].

Для максимального підвищення ефективності управління витратами разом із цільовим калькулюванням використовується ще один сучасний метод - кайзен-костинг. Основна суть цього методу полягає в усуненні різниці між кошторисною і плановою собівартістю. Відмінність цього методу від цільового калькулювання собівартості полягає в прагненні залучити до процесу всіх співробітників і постійно підвищувати якість у межах усього підприємства [23].

Kaizen costing і target costing реалізують на практиці ідею зниження рівня окремих статей витрат і загальної вартості продукту до певного необхідного рівня. Цільова калькуляція вирішує це завдання на етапі планування і розробки, а кайзен-калькуляція застосовується на етапі виробництва [22].

Ще одним відносно новим методом є бенчмаркінг або порівняльний аналіз. Згідно з цим методом, порівнюються і впроваджуються методи, які використовуються успішними компаніями. Це означає використання методів, які вже довели свою ефективність і допомагають компанії підвищити свій потенціал. Цей метод корисний Тому що все вже перевірено в інших організаціях, і вам залишається тільки перейняти їхній досвід і рухатися до своїх цілей. Ви не обмежені одним методом або одним досвідом. Перевага в тому, що ви можете об'єднати різні програми розвитку успішних компаній і отримати максимальну користь від їх застосування.

Однак дуже важливо обрати правильну організацію для впровадження методу. Необхідно вивчити галузь, до якої належить компанія, фактори мікро- та макросередовища тощо. Зрештою, навіть якщо ці методи допомогли досягти успіху одній організації, це не обов'язково означає, що вони будуть ефективні для інших.

Ще однією проблемою є пошук достовірної інформації про фактори розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що успішні організації рідко публікують її у відкритому доступі. Це пов'язано з тим, що успішні організації рідко роблять її загальнодоступною і, найімовірніше, вона є комерційною таємницею [13].

До групи компаній, узятих за приклад, входять не тільки представники досліджуваної сфери діяльності або галузі, а й інших галузей, де еталонні показники та функції характеризуються вищими значеннями [28].

Ще одним дуже жорстким, але ефективним методом є метод зниження витрат. Цей метод заснований на значному зниженні витрат, здебільшого за рахунок скорочення витрат на оплату праці. Це досягається шляхом скорочення чисельності працівників, вивільнення та продажу невикористовуваних або недостатньо використовуваних активів, а також повного або майже повного скорочення соціальних витрат [28]. Таким чином, перевага обліку витрат полягає в тому, що він дає змогу швидко знизити витрати на підприємстві, але його недоліком є його жорсткість, тому що він передбачає зниження витрат на оплату праці та скорочення чисельності персоналу, і якщо його використовувати тільки в певних відділах підприємства час від часу, то результати не відповідатимуть очікуванням.

Щоб ефективно застосовувати облік витрат, необхідно мати повну і достовірну інформацію про стан витрат на підприємстві. Найбільш важливими є витрати кожної бізнес-одиниці; використовувати облік витрат час від часу доцільно тільки в тому разі, якщо протягом одного або декількох послідовних періодів темпи зростання загальних витрат і окремих видів витрат перевищують темпи зростання виручки компанії [13].

Ефективним методом у контролі витрат є CVP-аналіз. Цей метод заснований на визначенні точки беззбитковості. Він дуже простий у розрахунку та застосуванні. Однак, незважаючи на свою простоту, він є ефективним інструментом для визначення структури витрат.

Таблиця 1.3. Основні показники CVP-аналізу

Показник	Розрахунок
1	2
Маржинальний дохід (маржинальний прибуток)	МП=ЧВ-Взм або МП=П+Впост, де МП – маржинальний дохід; ЧВ – чиста виручка; Взм – змінні витрати П – прибуток Впост – постійні витрати
Точка беззбитковості	$Т_б = \frac{Впост}{МП_i}$, де Тб – точка беззбитковості; МПі – маржинальний дохід на одиницю виробу
Беззбитковий обіг	$Б_{ОБ} = \frac{Впост \times ЧВ}{МП}$ або $Б_{ОБ} = \frac{Впост}{Кмп}$, де $Б_{ОБ}$-беззбитковий обіг; Кмп – коефіцієнт маржинального доходу;
Запас фінансової міцності (ЗФМ)	ЗФМ = ЧВ – Боб
Коефіцієнт маржинального доходу	$Кмп = \frac{МП}{ЧВ}$
Сила впливу операційного левериджу	$Своп = \frac{МП}{П}$ або $Своп = \frac{1+Впост}{П}$, де Своп – сила впливу операційного левериджу;
Коефіцієнт беззбитковості	$Кб = \frac{Впост}{МП}$, де Кб- коефіцієнт беззбитковості

У таблиці 1.4 подано переваги та недоліки перелічених вище методів.

Таблиця 1.4: Переваги та недоліки методів управління витратами

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Таргет-костинг	-відносно простий інструмент контролю -стимулює до знаходження нових інноваційних рішень -не має необхідності в застосуванні нової дорогої технології чи матеріалу	-необхідною умовою є існування тісної взаємодії між різними підрозділами та працівниками -колектив має бути єдиним злагодженим механізмом
Кайзен-костинг	-забезпечує постійне зменшення витрат -утримання їх на заданому рівні	- необхідність мотивації праців-ників і корпоративної культури, що підтри-мує залучення персоналу в діяльність орга-нізації.
Бенчмаркінг	-ефективні способи зменшення витрат і вдосконалення процесів у діяльності підприємства вже перевірені лідером ринку або підприємством, взятим за зразок; - можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх у зменшенні витрат іншим підприємствам.	-не всі методи, які вивели лідера до успіху, допоможуть вашій організації -необхідно ретельно обирати підприємство, яке будете наслідувати -обов'язкове врахування зовнішніх факторів та умов -труднощі в отриманні інформації
Кост -кілинг	-дозволяє швидко зменшити витрати	-жорсткі методи досягнення результату -необхідно мати повну і достовірну інформацію про діяльність усього підприємства
CVP-аналіз	-можливість визначити обсяг реалізації залежно від запланованого прибутку -простота та відносна швидкість	-необхідність поділу витрат на змінні (залежать від обсягу продукції) та постійні (не залежать від обсягу продукції) - зміна наявних у моделі чинників (змін*них і постійних витрат, обсягу реалізації й ціни) може суттєво змінити кінцевий результат

Таким чином, слід зазначити, що застосування того чи іншого методу доречне в різних ситуаціях і на різних підприємствах. Для вибору відповідного підходу до оптимізації витрат необхідно враховувати низку зовнішніх і внутрішніх чинників.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «ТПК-ЕЛЕКТРОНІКС»

2.1 Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «ТПК-Електронікс»

Об'єктом цього дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю "ТПК-Електронікс" (далі - ТОВ "ТПК-Електронікс"), яке було створено 16 березня 1999 року.

Юридична адреса компанії: 61125, Харківська область, м. Харків, Основ'янський район, Гімназійна набережна, 18.

Компанію створено для здійснення діяльності та одержання прибутку в умовах ринку шляхом задоволення потреб громадян, підприємств, установ і організацій у продукції, товарах і послугах, що виробляються і надаються в рамках діяльності, передбаченої Статутом.

Місія ТОВ "ТПК-Електронікс" полягає в задоволенні потреб громадян, установ та організацій шляхом реалізації продукції, товарів і послуг у межах діяльності, визначеної Статутом.

Основними цілями створення та діяльності товариства є одержання прибутку для поліпшення економічного становища засновників (учасників) товариства, залучення фізичних та юридичних осіб до спільної діяльності задля насичення споживчого ринку високоякісною продукцією (послугами), підвищення конкурентоспроможності товариства на вітчизняному та зарубіжних ринках.

Згідно з таблицею класифікації видів економічної діяльності, основними видами діяльності компанії є:

47.43 "Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах побутовою радіоелектронною апаратурою для приймання, записування і відтворення звуку та зображення".

Інші види діяльності включають:

46.19 Посередницька діяльність з продажу товарів загального призначення; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійними пристроями та програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.

ТОВ "ТПК-Електронікс" займається роздрібною торгівлею побутовими електротоварами, радіо- і телеапаратурою в Харкові та Харківській області через власні офіси та фірмові магазини.

Юридично компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, а її структура власності є приватною.

Компанія має самостійний баланс, банківські рахунки, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, емблемою та товарними знаками товарів і послуг.

Майно компанії формується з усього, що не заборонено чинним законодавством України.

Загальний статутний капітал ТОВ "ТПК-Електронікс" становить 46250 гривень і був інвестований засновниками. Основними засновниками компанії є дві фізичні особи (володіють 70% та 15% статутного капіталу відповідно) та ТОВ "Біобест" (володіє 15% статутного капіталу). Розглядаючи підприємство як соціально-економічну систему, необхідно перейти до організаційної структури управління ТОВ "ТПК-Електронікс" та безпосередніх операційних характеристик фінансової підсистеми, що є одним з основних центрів відповідальності за витрати, яких зазнало підприємство.

Чинна організаційна структура управління ТОВ "ТПК-Електронікс" представлена на рисунку 2.2. 2.2.

Організаційна структура ТОВ "ТПК-Електронікс" Організаційна структура управління ТОВ "ТПК-Електронікс", подана на рисунку 2.2. З рис. 2.2 видно, що організаційна структура управління ТОВ "ТПК-Електронікс" належить до ієрархічного типу, тобто лінійно-функціонального або змішаного типу. Вважається, що вона повністю відповідає цілям і напряму його комерційної та господарської діяльності. За такої структури лінійні керівники та окремі функціональні підрозділи перебувають під єдиним керівництвом, а процеси управління децентралізовані до окремих функціональних підсистем компанії.

Компанія має свої органи управління. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, виконавчим органом - рада директорів, контрольним органом - ревізійна комісія.

Процес управління ТОВ "ТПК-Електронікс" здійснюється таким чином. На чолі компанії стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, комерційний директор, юрисконсульт, менеджер із персоналу, менеджер із програмного забезпечення та інтернет-продажів, секретар, а також два магазини, якими безпосередньо керує компанія (Дім електроніки і Дім радіо), і склад. Головний бухгалтер несе персональну відповідальність за роботу відділу бухгалтерського обліку та відділу економічного аналізу та управління, які перебувають у його підпорядкуванні. Комерційний директор є керівником центру, який відповідає за підконтрольні йому підрозділи: відділ відвантаження, транспортний відділ, відділ закупівель і продажів радіотоварів, центр комерційної печатки та відділ закупівель і продажів офісної, аудіо- та відеотехніки.

З огляду на те, що проблемою цього дослідження є управління витратами на підприємствах, фінансова підсистема має вирішувати це питання. Однак аналіз організаційної структури управління підприємством показує, що питаннями управління витратами займається бухгалтерія, очолювана головним бухгалтером (див. рис. 2.2). Іншими словами, бухгалтерія контролює дотримання загальногосподарського кошторису витрат, що є однією з її найважливіших функцій на підприємстві. Такий контроль має забезпечувати дотримання на складі норм і лімітів витрат матеріалів, енергії та палива, а також дотримання штатного розпису складу і норм оплати праці. Особлива увага приділяється невиробничим витратам, таким як оплата простою на складах через недбалість співробітників, витрати на інвентаризацію, нестачу запасів і незавершене виробництво. Під час обліку цих витрат проводять розслідування причин, виявляють винних і розробляють заходи щодо запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Крім цього, плануванням та аналізом витрат займається відділ

економічного аналізу та контролю, який підпорядковується головному бухгалтеру.

ТОВ "ТПК-Електронікс" являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка взаємодіє з факторами зовнішнього середовища і залежить від них. Водночас система функціонує і розвивається під впливом чинників внутрішнього середовища.

Одним із найважливіших чинників внутрішнього середовища є персонал компанії. Як соціальна система, саме персонал є основним елементом досліджуваної компанії.

Проаналізуємо загальну структуру персоналу ТОВ "ТПК-Електронікс" за 2019-2021 роки, за категоріями задіяних у виробничих та управлінських процесах (табл. 2.1).

Виходячи з даних таблиці 2.1, у 2021 році чисельність працівників підприємства становила 59 осіб: зниження на 35,16% порівняно з 2019 роком і зниження на -22,37% порівняно з 2020 роком.

У 2021 році на частку керівників припадало 27,12% від загальної кількості працівників підприємств. Кількість співробітників цієї групи збільшилася на дві людини щороку порівняно з 2019 і 2020 роками. Кількість співробітників на технічних посадах збільшилася на одного за аналізований період, досягнувши двох у 2021 році.

Примітно, що керівні посади обіймають менеджери, кількість яких у 2021 році становила вісім осіб, що на 6,97% більше порівняно з 2019 роком і на 4,35% порівняно з 2017 роком. У 2019 році кількість фахівців компанії становила п'ять, збільшившись до шести у 2020-2021роках (зростання на 4,67%).

З іншого боку, кількість виробничого персоналу зменшується. Так, порівняно з 2019 роком, у 2021 році кількість персоналу зменшилася на 36 осіб (-13,93%), а в 2020 році -19 осіб (-8,7%). При цьому виробничий персонал становив 72,88% від чисельності персоналу підприємства у 2021 році.

Аналізуючи кількість виробничого персоналу на одного керівника, у 2021 році це співвідношення становило 2,69 по компанії загалом, що менше на 3,89% порівняно з 2019 роком і на 1,74% порівняно з 2019 роком.

Далі слід визначити кількість рівнів управління та розподілити персонал компанії за рівнями управління, а також за функціональним та лінійним розподілом (табл. 2.2). Із таблиці 2.2 видно, що більшість керівників вищої та середньої ланки в компаніях містять у собі як лінійні, так і функціональні обов'язки, що пов'язано зі специфікою досліджуваних компаній. Менеджери нижчої ланки виконують свої функціональні обов'язки безпосередньо в структурних підрозділах.

На основі даних таблиці 2.3 тепер можна охарактеризувати динаміку вікової структури працівників підприємств.

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити такі висновки Слід зазначити, що загалом чисельність працівників за віковою структурою змінилася несуттєво, що видно з менш значних відносних відхилень, як порівняно з 2019 роком, так і з рівнем 2020 року. Аналіз показує, що в компанії переважають працівники віком від 29 до 40 років, частка яких становила 49,5% у 2016 році, 46,1% у 2017 році та 45,8% у 2018 році.

Частка працівників віком 41-50 років у 2018 році становила 33,9%, що на 1,3% менше, ніж у 2019 році та на 0,3% менше, ніж у 2020 році. Кількість молоді за аналізований період практично не змінилася, знизившись на одиницю порівняно з 2020 роком. 2021 року частка працівників передпенсійного віку становила 3,4%, що на 0,2% вище, ніж у 2019 році, і на 0,5% нижче, ніж у 2020 році. Таким чином, кількість працівників, які продовжують працювати після виходу на пенсію, є найнижчою (1 працівник у 2021 році, 1,7% від загальної кількості працівників).

Щодо вікової структури керівників, то найактивнішими є вікові групи 15-28 та 29-40 років, на частку яких припадає 37,5% усіх керівників. Працівники віком від 29 до 40 років, навпаки, становлять 25,0% усіх керівників. Тенденція для

категорії виробничих менеджерів така сама, як і для компанії загалом. Більшість виробничого персоналу перебуває у віці від 29 до

50. Працівники віком 40 років становлять 48,8% від усього виробничого персоналу. Відсоткове співвідношення у складі персоналу. Працівники віком від 41 до 50 років становили 16 (37,2%) у складі виробничого персоналу у 2021 році та 7,0% більш молодих працівників, що на 1,9% менше, ніж у 2016 році та на 1,1% менше, ніж у 2017 році. Працівники передпенсійного та пенсійного віку становили 4,7% і 2,3% відповідно від складу виробничої робочої сили підприємств у 2021 році.

На підставі даних проаналізуємо персонал ТОВ "ТПК-Електронікс" за рівнем освіти.

Аналіз показує, що виробничий персонал компанії має середню освіту (частка працівників цієї категорії у 2021 році знизилася на 6,8%, тобто 42,6%, порівняно з 49,4% у 2019 році). Це говорить про те, що рівень підготовки виробничого персоналу компанії покращується.

На кінець 2021 року 20,3% виробничого персоналу здобули спеціальну професійну освіту (ПТУ), що на 8,2% більше, ніж у 2019 році та на 4,5% більше, ніж у 2020 році; на кінець 2021 року 27,1% управлінського персоналу здобули вищу освіту (це на 13,9% більше, ніж у 2019 році, 8,7% більше, ніж у 2020 році) та 45,8% виробничого персоналу (це на 20,5% більше, ніж у 2019 році, та на 10,3% більше, ніж у 2020 році).

Таким чином, у 2021 році відносний рівень кваліфікації управлінського персоналу компанії становив 37,2%, що на 22,0% вище, ніж у 2019 році та на 14,6% вище, ніж у 2020 році.

Показники, що відображають структуру та ефективність роботи виробничого персоналу, є дуже важливими під час аналізу ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Наступним кроком є аналіз динаміки структури трудових ресурсів підприємства за стажем роботи (таблиця 2.5). Вважається, що такий аналіз показує сталість групи трудових ресурсів та їхню прихильність підприємству.

Згідно з даними таблиці 2.5, у 2021 році найбільша частка працівників на підприємствах припадала на працівників зі стажем роботи 5-10 років - 30,5%; у 2021 році значно більша частка припадала на працівників зі стажем роботи на підприємстві 3-5 років - 27,1

і 10-20 років - 18,6%. співробітники зі стажем роботи понад 20 років у 2021 році становили 10,2%. співробітники зі стажем роботи 1-3 роки становили меншу частку - 8,5%. Працівники з досвідом роботи менше одного року зустрічалися значно рідше і становили 5,1%.

Найбільше зниження числа співробітників з досвідом роботи менше одного року спостерігається в Динаміці - на 2,6% у 2021 році порівняно з 2019 роком і на 2,8% порівняно з 2020 роком. Число співробітників з досвідом роботи від 1 до 3 років показало значне зниження на 2,5% порівняно з 2019 роком і на 2,0% порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання спостерігалося у працівників зі стажем роботи 3-5 років, який збільшився на 2,9% порівняно з 2019 роком і на 2,1% порівняно з 2020 роком. Інші показники також зросли в період з 2019 по 2021 рік. Ці зміни свідчать про те, що загальна чисельність персоналу компанії зменшилася, а склад співробітників став більш нестабільним.

Аналіз даних показує, що у 2019 році більшість співробітників компанії становили чоловіки - 69 осіб, або 75,8% усіх співробітників; до кінця 2021 року ця пропорція змінилася: кількість чоловіків знизилася до 42 осіб, або 71,2% усіх співробітників. Кількість жінок у 2019-2020 роках залишалася незмінною - 22, 24,2% і 29,0% відповідно, але наприкінці 2021 року вона знизилася до 17, склавши 28,8% усіх співробітників.

Аналізуючи склад управлінського персоналу, варто також зазначити, що більшість із них - чоловіки. Так, у 2019-2020 роках їхня кількість становила дев'ять, збільшившись до 11 на кінець 2021 року, досягнувши 18,6% від усього персоналу. У 2020-2021 роках кількість жінок в управлінській кадровій структурі залишалася незмінною, сягнувши у 2021 році п'яти, або 8,5% від загальної кількості співробітників.

У виробничій кадровій структурі кількість як чоловіків, так і жінок поступово знижується. Так, у 2019 році було 60 чоловіків (65,9% від усього персоналу) і 19 жінок (20,9%).

У 2020-2021 роках спостерігається значне зниження кількості чоловіків у виробничому персоналі (31 особа у 2021 році, на 13,3% порівняно з 2019 роком). Кількість жінок у складі виробничого персоналу також зменшилася у 2021 році до 12 осіб (зниження на 2,1% порівняно з 2020 роком). Ці зміни свідчать про зниження загальної кількості працівників усіх категорій, що є негативним моментом у діяльності компанії.

Далі проаналізуємо динаміку абсолютних показників мобільності персоналу в ТОВ "ТПК-Електронікс" з 2019 по 2021 рік.

Аналіз динаміки абсолютного показника мобільності персоналу в компанії показує, що у 2021 році 28,8% усіх співробітників становлять жінки, а решта 71,2% - чоловіки; у 2019 році було прийнято на роботу п'ять осіб, у 2020 році - три, у 2021 році - чотири. Кількість тих, хто вибув, становила 17 осіб у 2019 році, 18 осіб у 2020 році та 21 особу у 2021 році. Основною причиною звільнення було власне бажання працівника. Так, у 2021 році з цієї причини було звільнено 18 працівників, що на 19,5 % більше, ніж у 2019 році, і на 13,4 % більше, ніж у 2020 році. У 2019 році у зв'язку зі скороченням штату було звільнено три особи, у 2020 і 2021роках - по дві особи, у 2021 році одну особу було звільнено за порушення трудової дисципліни, що менше на 2,7 % порівняно з 2019 роком і на 2,3 % порівняно з 2020 роком. Це свідчить про те, що в компанії відбулося скорочення чисельності працівників, що негативно позначилося на діяльності структурних підрозділів і свідчить про кадрову нестабільність.

Негативною тенденцією є зниження частки відпрацьованих людино-годин протягом року. Так, у 2021 році значення цього показника становило 93,5 %, що на 1,4 % менше, ніж у 2019 році та на 0,8 % менше, ніж у 2020 році. Пропорційно збільшилася частка людино-годин, втрачених нашими співробітниками. Ці зміни свідчать про зниження загального обсягу фінансування людино-годин у нашій компанії.

Далі проаналізуємо динаміку відносних показників мобільності персоналу.

Динаміка відносних показників мобільності персоналу в ТОВ "ТПК-Електронікс" за період 2019-2021 рр. представлена в таблиці 2.8.

З даних таблиці 2.8 видно, що плинність кадрів у 2021 році становила 6,8%, що на 1,3% вище, ніж у 2019 році, та на 2,9% вище, ніж у 2020 році, що пов'язано зі значним зниженням кількості прийнятих на роботу працівників у 2021 році. Коефіцієнт вибуття персоналу у 2021 році становив 11,1% порівняно з 2019 і 2020 роками і збільшився на 7,8% порівняно з 2020 роком. Плинність кадрів у 2021 році збільшилася на 16,8% порівняно з 2019 роком і на 11,2% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про те, що відбулося зниження чисельності співробітників.

Рівень абсентеїзму у 2021 році становив 6,5%, збільшившись на 1,4% порівняно з 2019 роком і на 0,8% порівняно з 2020 роком. Ці зміни свідчать про збільшення втрат корисного робочого часу в компаніях і нестабільну роботу на ринку продажів. Водночас показник внутрішньої мобільності збільшився на 0,1% у 2021 році та на 0,8% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Це показує, що 3,4% співробітників змінили посаду протягом 2021 року.

У наступному розділі аналізується кадрова структура, яка визначає чисельність персоналу, його професійну структуру, винагороду та заробітну плату.

Розглянемо структуру та склад фонду оплати праці персоналу в обстежених компаніях (табл. 2.9).

Проаналізувавши дані таблиці 2.9, можна зробити висновок, що загальний фонд оплати праці ТОВ "ТПК-Електронікс" складається з основного фонду оплати праці та додаткового фонду оплати праці. Так, частка фонду основної заробітної плати у 2021 році становила 74,6%, що на 1,5% менше, ніж у 2019 році, і на 3,2% менше, ніж у 2020 році. Навпаки, частка фонду додаткової заробітної плати у 2021 році становила 25,4%, що на 1,5% більше, ніж у 2019 році, і на 3,2% більше, ніж у 2020 році. Фонд додаткової заробітної плати складається з надбавок і доплат за тарифну та відрядну оплату праці за ставками,

передбаченими чинним законодавством. Слід зазначити, що жодних інших заохочень та винагород не виплачується. Загалом слід зазначити, що фонд заробітної плати зменшився з 2 262,0 тис. грн. у 2019 році до 6 000,0 тис. грн. у 2021 році. Ці зміни можна пояснити зменшенням чисельності працівників у період з 2020 по 2021 рік. Іншими словами, оптимізувавши чисельність працівників, компанії вдалося зберегти динаміку зростання середньої заробітної плати працівників управлінського та виробничого персоналу.

Таким чином, слід зазначити, що ТОВ "ТПК-Електронікс" - це компанія, що займається роздрібною торгівлею побутовими електротоварами, радіо- і телеапаратурою. Досліджуване підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною. За даними аналізу трудових ресурсів, у 2021 році на підприємстві працювало 59 осіб. Плинність кадрів на підприємстві досить висока, але рівень заробітної плати доволі посередній: у 2021 році на підприємстві працювало 42 чоловіки і 17 жінок, що становить 71,2% і 28,8% від чисельності персоналу відповідно. Позитивною тенденцією є збільшення кількості співробітників із закінченою вищою освітою в кадровому складі компанії.

2.2 Оцінка ефективності діючої системи управління витратами у ТОВ «ТПК-Електронікс»

Створення системи управління витратами, здатної контролювати витрати на всіх етапах виробничого циклу, відповідати єдиним стандартам підходу на різних рівнях управління (прогнозування, планування, облік, калькуляція, аналіз і оцінка можливостей) і встановлювати параметричні залежності для зниження собівартості та підвищення якості й кількості продукції, є одним з основних завдань управлінського персоналу.

Система управління витратами "ТПК-Електронікс" ефективна тільки в тому разі, якщо вона враховує специфіку кожного структурного підрозділу

підприємства, охоплює всі процеси, що відбуваються на підприємстві, і система побудована відповідно до сучасних принципів управління.

У результаті проведеного дослідження основними принципами управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" є системний підхід до управління витратами

Уніфікація методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами, управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції (від виробництва до реалізації).

Управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції;

органічне поєднання процесів зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);

широке впровадження ефективних методів зниження витрат;

Поліпшення інформаційного забезпечення процесу витрачання ресурсів компанії; і

Підвищення зацікавленості виробничих підрозділів компанії в загальному зниженні витрат.

Охарактеризувавши системи і процеси управління витратами, ТОВ "ТПК-Електронікс" визначило, які функції управління витратами виконуються частково, повністю і не виконуються зовсім.

Весь процес управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" перебуває у прямій відповідальності директорів компанії. Організація - один із найважливіших елементів ефективного управління. Однак функція управління витратами в компанії не виконується належним чином. Зокрема, невміння управляти компанією загалом та її структурними підрозділами призвело до значних витрат та суттєвого скорочення персоналу в період з 2019 по 2021 рік, що своєю чергою призвело до негативної тенденції.

Розглянемо це питання більш детально. За аналізований період на діяльність ТОВ "ТПК-Електронікс" істотно вплинула криза:

Показники діяльності компанії знизилися;

Керівництво намагалося скоротити невиправдано високі витрати (здебільшого адміністративні витрати порівняно з доходами, що знижуються). Керівництво компанії, вважаючи, що одним із способів оптимізації витрат у цьому контексті є зниження витрат на оплату праці, проводило політику скорочення розміру тарифної сітки. Водночас кожен співробітник компанії повинен був одночасно виконувати кілька виконавських функцій.

Керівництво ТОВ "ТПК-Електронікс" обрало такі напрями для подальшого скорочення трудових витрат:

1) скорочення фонду оплати праці за рахунок зниження чисельності працівників; 2) скорочення фонду оплати праці за рахунок зниження обсягів виробництва і чисельності персоналу.

3) скорочення витрат на оплату праці у зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва і послуг; і

3) зниження витрат у зв'язку з передачею певних функцій на аутсорсинг (тобто скорочення чисельності працівників або відсутність необхідності наймати персонал для виконання відповідних функцій для підприємства); і

4) зниження бонусної (преміальної) частини за результатами роботи за звітний період; і 5) зниження корпоративних і загальновиробничих витрат. Відповідно, керівництву підприємства необхідно переглянути порядок виконання організаційних функцій

витрат ТОВ "ТПК-Електронікс" з метою поліпшення його фінансово-господарської діяльності.

Процесом планування витрат у ТОВ "ТПК-Електронікс" займається особисто керівник кожного відділу (служби або підрозділу). Керівник кожного відділу планує витрати на наступний період відповідно до положення структурного підрозділу в загальній організаційній структурі управління, тобто застосовуючи поточний план витрат. Це стосується, наприклад, офісних витрат, оргтехніки, електроенергії та палива. Саме так планують свої витрати підрозділи ТОВ "ТПК-Електронікс".

Функція коригування та регулювання витрат виконується поверхнево. У результаті заплановані економічні результати можуть бути досягнуті несвоєчасно.

Функція мотивації та стимулювання ТОВ "ТПК-Електронікс" до зниження загальних витрат реалізується частково або не реалізується зовсім. Моральна і матеріальна мотивація персоналу компанії перебуває на низькому рівні, оскільки відсутня система бонусів і премій, а розвитку моральних стимулів приділяють недостатню увагу. Про це свідчить жорсткий авторитарний стиль управління. У компанії існує формальна система морального і матеріального стимулювання.

Бухгалтерія відповідає за облік витрат. Однак жодна витрата компанії не проводиться без підпису та згоди директорів. З іншого боку, бухгалтерія контролює витрати компанії та ухвалює рішення з метою доцільності. На підприємствах бухгалтерський облік, як складова частина управління витратами, необхідний для підготовки інформації для ухвалення правильних управлінських рішень, оскільки в ТОВ "ТПК-Електронікс" відсутній (або не ведеться) статистичний звіт (форма № 6 - ПВ) про чисельність працівників, їх якісний склад та професійну підготовку, що визнано частково організованою; з 2015 року перейшла на міжнародний формат фінансової звітності.

Дослідження функцій управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс" показало, що не всі функції виконуються в повному обсязі, а деякі не виконуються взагалі. Це є ще одним недоліком поточного процесу управління витратами і може призвести до додаткових витрат компанії.

Одним із способів розрахунку витрат у ТОВ "ТПК-Електронікс" є врахування того, де виникають витрати. Це означає, що керівник кожного відділу (служби або підрозділу) планує свої витрати на наступний період. Наприклад, для відділу доставки і транспорту основними витратами є пальне і запчастини, для юрисконсульта і секретаря - канцелярське приладдя, для бухгалтерії - придбання спеціалізованих підручників і фахових журналів (журналів). Крім того, витрати на утримання різних відділів включають заробітну плату співробітників, витрати на електроенергію та амортизацію основних засобів.

Після аналізу "ТПК-Електронікс" як системи управління проводиться SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку компанії. Це пов'язано з тим, що найголовнішою проблемою української компанії, яка працює в ринковому середовищі, є проблема забезпечення її виживання та подальшого розвитку. Ефективне розв'язання цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою може бути досягнуто на основі добре розробленої та ефективної стратегії розвитку компанії.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного менеджменту, що дають змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки компанії в ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз, у якому перелічено сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози діяльності компанії.

Нижче наведено матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ "ТПК-Електронікс", у якій перелічено можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони компанії (рис. 2.5).

SWOT-аналіз		Стан зовнішнього середовища	
		Можливості: 1) створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту; 2) наявність сформованих каналів поставок продукцій; 3) вихід на новий сегмент ринку; 4) надання пільг постійним клієнтам.	Загрози: 1) підвищення рівня інфляції; 2) погіршення платоспроможності клієнтів; 3) зростання соціально-політичної нестабільності.
Стан внутрішнього середовища	Сильні сторони: 1) наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури підприємства; 2) наявність достатньої ресурсної бази; 3) висока кваліфікація персоналу.	- вихід на новий сегмент внутрішнього ринку; - збільшення обсягів продажу шляхом реалізації механізму надання пільг; - проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.	- використання лідируючих позицій для подолання загроз зовнішнього середовища.
	Слабкі сторони: 1) відсутність стратегічних цілей і програм; 2) не повне використання наявних потужностей; 3) відсутність маркетингових досліджень; 4) не стабільний фінансовий стан; 5) незначний розмір власних обігових коштів; 6) висока собівартість продукції; 7) не ефективна система управління.	- під впливом збільшення обсягів реалізації продукції покращення фінансового стану підприємства шляхом налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.	- не повна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції може призвести до погіршення показників господарської діяльності підприємства; - на основі удосконалення маркетингової і фінансової діяльності слід впроваджувати гнучку систему ціноутворення, без формування якої підприємство буде втрачати своїх споживачів.

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «ТПК-Електронікс»

Матриця SWOT-аналізу дає змогу провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище представлене широкими силами соціального планування, які впливають на компанію.

Зовнішнє середовище представлене широкими силами соціального планування, які впливають на компанію та її внутрішнє середовище. Ці сили включають демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні чинники. Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства слід звернути увагу на його цілі та завдання, організаційну структуру управління, наявні ресурси та технічні процеси.

За результатами аналізу, слабкими сторонами внутрішнього середовища ТОВ "ТПК-Електронікс" є 1) маркетингові дослідження, їх проведення та важливість;

2) відсутність досліджень та розробок; 3) низька рентабельність; 4) неефективна система управління фінансами.

Таким чином, оцінивши ефективність існуючої системи управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс", на нашу думку, можна виділити ряд суттєвих недоліків в її функціонуванні:

1. на підприємстві відсутня чітка система управління витратами, яка б стимулювала працівників до дотримання встановлених рівнів витрат та пошуку шляхів їх зниження, визначала місця формування витрат та центри відповідальності за дотримання встановлених нормативів витрат, а також розробляла ієрархічну систему лінійних та функціональних взаємозв'язків між відповідними працівниками підприємства1. 2.

2. на підприємстві практично відсутні внутрішні резерви зниження витрат і не існує достатнього запасу ресурсів для поточної діяльності ТОВ "ТПК-Електронікс". Тому рекомендується запровадити відповідну систему управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг) та оптимізувати загальну організаційну структуру управління на рівні вищого керівництва компанії та кожного функціонального підрозділу.

3. основними недоліками організаційної структури управління ТОВ "ТПК-Електронікс" є відсутність формальної ієрархії, велика кількість горизонтальних зв'язків (що є наслідком бажання вищого керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів в компанії), відсутність чітких посадових обов'язків та відсутність формалізації функціональних та інформаційних зв'язків в компанії.

4. топ-менеджмент не розробив сучасних програм підвищення конкурентоспроможності системи управління витратами компанії.

Таким чином, існуюча система управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс" не є адекватною, вона функціонує неефективно. Зазначені недоліки необхідно терміново усунути з метою створення комплексної системи управління витратами на підприємстві.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «ТПК-ЕЛЕКТРОНІКС»

3.1 Удосконалення процесу управління витратами у ТОВ «ТПК-Електронікс»

Необхідність постійної адаптації підприємств до довкілля та необхідність стійкої конкурентної переваги підприємств на внутрішньому та світовому ринках потребують застосування сучасного підходу до формування оптимальної організаційної структури управління Сучасна організаційна структура управління ТПК-Електронікс покликана забезпечити оптимізацію з погляду керованості, творчого підходу до роботи підприємства та прискореної циркуляції інформаційних потоків.

Для того щоб процес управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс" був справді ефективним, необхідно відобразити результати попереднього періоду і забезпечити контроль та аналіз поточної діяльності структурних підрозділів, виявити взаємозв'язок між рівнем витрат, обсягами продажів і прибутком, оперативно планувати майбутню діяльність на основі системного підходу. Система управління має бути заснована на системному підході, що дає змогу оперативно планувати майбутню діяльність.

Іншими словами, система управління витратами має бути перспективною за своєю природою. Слід зазначити, що пропонована система управління витратами повинна забезпечити вище керівництво ТОВ "ТПК-Електронікс" такою інформацією і дозволити йому:

1) приймати управлінські рішення на основі економічних наслідків;

2) контролювати витрати порівняно з контрольними значеннями; і

3) розробляти довгострокову економічну стратегію компанії; і

4) оцінити формування собівартості та прибутку протягом операційного періоду; і

5) оцінюють індивідуальні витрати в розрізі структурних підрозділів компанії;

6) приймають рішення про доцільність конкретних операцій;

7) оцінюють витрати компанії в розрізі структурних підрозділів компанії, також визначати ефективність використання ресурсів.

Слід зазначити, що основні завдання ефективного управління витратами мають вирішуватися комплексно. Тільки такий підхід дасть бажані результати і сприятиме швидкому підвищенню економічної ефективності підприємства. Також необхідно правильно визначити завдання, що стоять перед системою управління витратами і завдання щодо досягнення цілей ТОВ "ТПК-Електронікс", а саме

1) Обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

2) Коригування планових показників з урахуванням змін ринкового середовища та впливу зовнішніх факторів;

3) визначення витрат на основні функції управління; і

4) підготовка інформаційної бази, на основі якої можна оцінити витрати при виборі та прийнятті управлінських рішень; і

5) пошук резервів зниження витрат на всіх етапах процесу реалізації продукції та в усіх структурних підрозділах підприємства; і

6) вибір бази витрат;

7) чітка калькуляція собівартості за економічними елементами, стадіями і структурами процесу реалізації продукції; і

8) систематичне вдосконалення організації та технології бізнес-процесів;

9) матеріальне стимулювання персоналу до зниження витрат

10) вибір системи управління витратами, що відповідає умовам підприємства.

При вдосконаленні процесів управління витратами компанії її вищому керівництву необхідно ухвалити рішення щодо формування бажаної моделі управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс". На думку автора, ця модель має включати такі етапи

Розробка системи норм і нормативів за окремими статтями витрат; впровадження системи планування для планового і фактичного контролю; розрахунок і факторний аналіз відхилень фактичних даних від планових;

установлення відповідальності керівника центру витрат за виконання планових завдань за певними видами витрат; затвердження процедур збору та передачі даних; встановлення даних у режимі реального часу при складанні первинної документації за окремими видами витрат; розроблення та впровадження систем стимулювання для досягнення реальної економії витрат.

Упровадження моделі управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс" має забезпечити проведення кожного етапу загального процесу управління витратами в рамках підсистеми управління (директора, комерційного директора, головного бухгалтера, керівників відділів, служб і підрозділів). Розподіл відповідальності на етапі формування моделі має бути покладено безпосередньо на директора компанії, а на етапі її впровадження - на окремих функціональних керівників (комерційного директора, головного бухгалтера, керівників структурних підрозділів).

Важливим напрямом удосконалення процесу управління витратами в акціонерному товаристві "ТПК-Електронікс" є перегляд змісту основних функцій управління витратами, реалізація яких наразі неефективна. Планування витрат за окремими центрами відповідальності, розрахунок витрат на основі нових форматів фінансової звітності, мотивація і стимулювання персоналу для загального зниження витрат, управління витратами на рівні структурних підрозділів компанії, нормування витрат для визначення собівартості продукції, оцінка та аналіз витрат за місцями виробництва та калькуляційними статтями витрат і прийняття управлінських рішень тощо.

Управлінські рішення на різних етапах управлінського циклу.

Послідовність і взаємозв'язки основних етапів ухвалення управлінських рішень, що відображають складові процесу управління витратами в ТОВ "ТПК-Електронікс", наведено на рисунку 3.2.

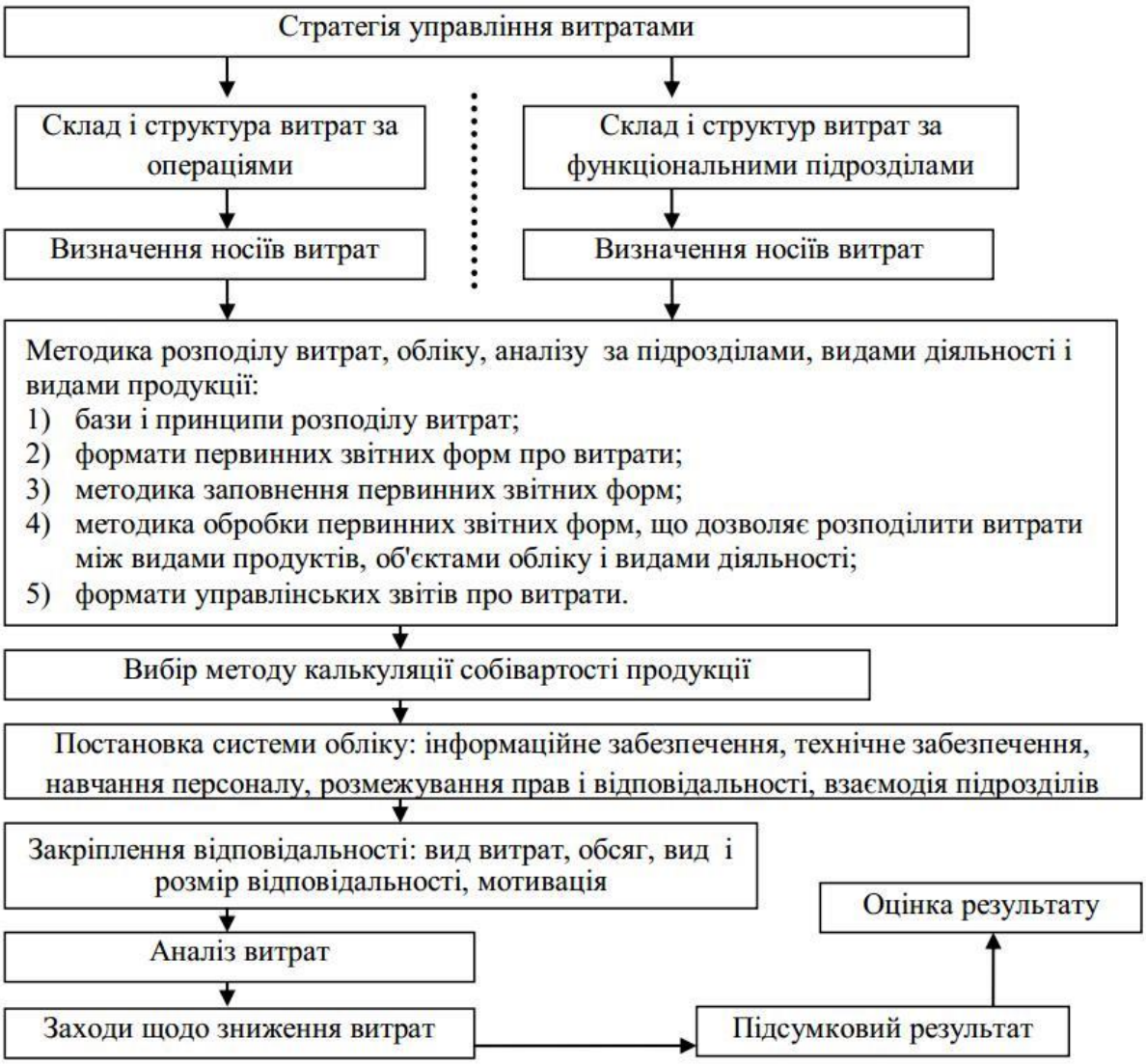

Рис. 3.2. Рекомендовані складові процесу управління витратами у ТОВ «ТПК-Електронікс»

Слід зазначити, що практичне застосування запропонованого компонента дасть змогу топ-менеджменту ТОВ "ТПК-Електронікс" вирішити три основні завдання: 1) побудувати процес управління витратами, що дасть змогу ефективно функціонувати в умовах невизначеності ринкових відносин; 2) розробити процес управління витратами для ефективного розподілу та використання витрат в умовах обмеженості наявних ресурсів; і 3) швидко адаптувати наявну систему управління витратами до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, аналізуються новітні методи управління витратами в діяльності ТОВ "ТПК-Електронікс", методологічний підхід до формування ефективної

системи управління витратами, засади управління витратами відповідно до стратегічного ринкового позиціонування компанії, напрями впровадження цільової системи управління витратами в компанії та її механізми мають бути розглянуті.

Складність процесу управління витратами полягає в тому, що топ-менеджмент ТОВ "ТПК-Електронікс" дуже далекий від практичного розуміння реальних витрат бізнесу. Причина цього криється у відсутності ефективної інформаційної системи управлінського обліку.

Сучасну систему управлінського обліку витрат на підприємстві в широкому розумінні можна подати як сукупність п'яти функціональних підсистем, як показано на рисунку 3.3.

Рис. 3.3. Рекомендована система управлінського обліку витрат у ТОВ «ТПК-Електронікс» та її функціональні підсистеми

У дослідженні робиться висновок про те, що концептуально методи управління, спрямовані на підтримання ефективності системи управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс", мають базуватися на засадах, закладених у сучасній концепції управління витратами - Контролінг.

Контролінг - це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку управління підприємством, що одночасно містить у собі інформаційне забезпечення, планування, координацію,

контроль, регулювання та внутрішній консалтинг, складаючи єдиний внутрішній економічний механізм управління витратами.

В умовах негативних процесів глобалізації та жорсткої конкуренції ТОВ "ТПК-Електронікс", операційна система якого побудована таким чином, щоб реагувати на індивідуальні замовлення, може побудувати свою майбутню систему управління витратами таким чином.

Система управління витратами може бути заснована на концепціях стратегічного управління витратами, цільового управління витратами, цільової калькуляції витрат і кайзен-калькуляції витрат як функцій, що підтримують досягнення заздалегідь установлених значень витрат, як показано на рисунку 3.4.

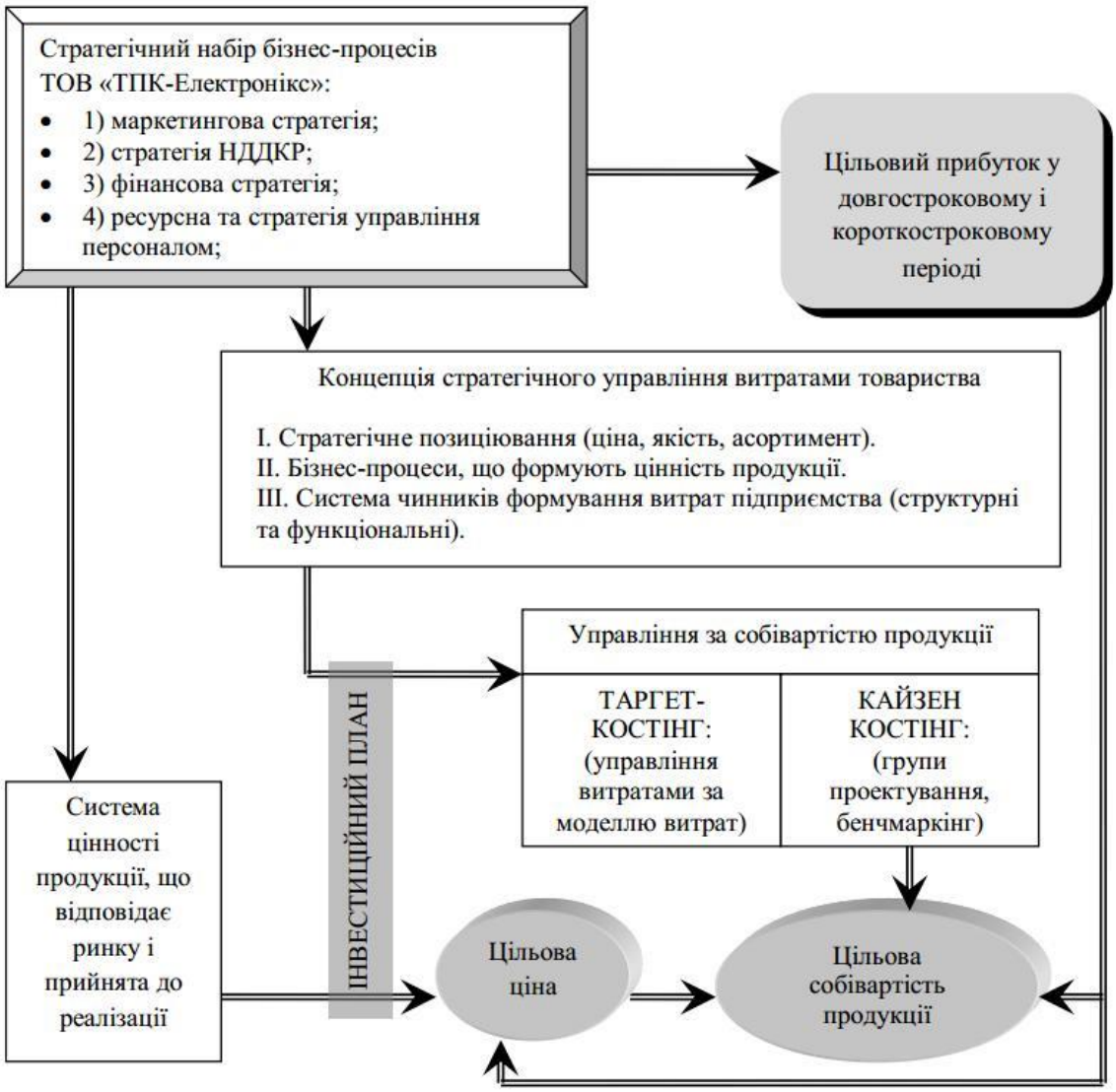

Рис. 3.4. Рекомендована система управління витратами при здійсненні індивідуальних замовлень у ТОВ «ТПК-Електронікс»

Пропонований тип системи управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс" дає змогу організовано та цілеспрямовано проводити політику комплексного зниження витрат на продукцію (товари, роботи та послуги), раціонально інвестувати в розробку нових видів продукції, координувати трудову діяльність численних людей, залучених у процес реалізації продукції, забезпечити спільне досягнення поставлених цілей.

Слід зазначити, що рекомендована система управління на основі цільової собівартості продукції в структурних підрозділах ТОВ "ТПК-Електронікс", на відміну від традиційних методів установлення цін, передбачає таке: на відміну від традиційних методів ціноутворення, собівартість продукції розраховується на основі заздалегідь визначеної ринкової ціни. Концепція цільового контролю собівартості дуже проста: Продавайте тільки ті продукти, розрахункова вартість яких не перевищує цільову собівартість. Під час проєктування продукту необхідно знайти технічні та інженерні рішення, які дадуть змогу зберегти прийнятний рівень споживчої цінності продукту без перевищення прийнятного рівня витрат.

3.2 Розробка та реалізація програми підвищення ефективності системи управління витратами ТОВ «ТПК-Електронікс»

З метою формування ефективної системи управління витратами, збільшення обсягу господарської діяльності, зниження собівартості продукції, поліпшення її якості та підвищення якості ухвалення управлінських рішень у цій роботі запропоновано розроблення та реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ТПК-Електронікс".

Підвищення конкурентоспроможності - це процес змін і, як будь-який процес, особливо такий, що викликає специфічні реакції, потребує застосування управлінських, особливо стратегічних підходів. Оскільки зміни зачіпають усі основні компоненти організації, такі як структура персоналу, зайнятість, кваліфікація, технологія, устаткування, продукція та ринки, відправною точкою для підвищення конкурентоспроможності є розробка стратегії такого підвищення, що враховує всі аспекти підтримки та реакції. Наступний крок - визначення цілей і кінцевих результатів з метою подолання опору змінам.

Під програмою підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ТПК-Електронікс" слід розуміти низку спеціально організованих завдань, спрямованих на розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства загалом, реалізація яких обмежена в часі, а також передбачає витрату конкретних фінансових, матеріальних, технічних і трудових ресурсів.

До інших важливих способів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ТПК-Електронікс" належать Ретельне вивчення потреб конкурентів компанії та аналіз своїх конкурентів.

До інших важливих способів підвищення конкурентоспроможності відносяться ретельне вивчення та аналіз потреб конкурентів, грамотна рекламна політика, закупівля нової продукції, поліпшення якісних характеристик наявної продукції, модернізація обладнання, комплексне зниження витрат, поліпшення обслуговування в точках продажів і післяпродажного обслуговування.

Підвищення конкурентоспроможності - це процес змін, який необхідно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне ставлення та організаційну культуру, які, своєю чергою, сприяють як виживанню компанії в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючого становища на ринку. Іноді виникають ситуації, коли зміни повинні прийти ззовні, незважаючи на опір і небажання деяких співробітників. У таких випадках керівники програм не повинні вагатися

не повинні вагатися у використанні На рисунку 3.5 наведено основні дії (та їхні взаємозв'язки) для розроблення та реалізації будь-якої програми, і зокрема програми підвищення конкурентоспроможності як функціонального компонента системи управління витратами компанії "ТПК-Електронікс".

Рис. 3.5. Рекомендовані напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТПК-Електронікс»

Як показує практика управління, програми підвищення конкурентоспроможності компанії дуже часто втілюються в маркетингових

програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності та ефективності тощо.

Програми підвищення якості, продуктивності та ефективності тощо. Найпоширенішим і часто використовуваним компонентом програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості, яка являє собою план дій, спрямований на розроблення та реалізацію комплексного підходу до забезпечення й підвищення якості продукції та основних процесів, що виконуються в компанії.

Широко використовуваною в сучасній практиці бізнес-структур є програма підвищення продуктивності. Це план, що допомагає компаніям підвищити продуктивність різних елементів операційної діяльності.

(Програма підвищення продуктивності - це план для підприємств щодо підвищення продуктивності різних елементів їхньої операційної діяльності (процесів управління та обслуговування, використання ресурсів тощо).

Керівництво українських і зарубіжних компаній розробило і впровадило низку програм підвищення конкурентоспроможності.

зазвичай являють собою унікальний набір заходів і процедур, адаптованих до ситуації конкретного підприємства. Це зумовлено різноманітністю, складністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що стоять перед різними господарюючими суб'єктами, а також відмінностями зовнішнього середовища, в якому вони функціонують.

Тому розробка універсальної моделі процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності як функціональної складової системи управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс" є досить складним завданням. На сайті

рисунку 3.6 представлено один із можливих варіантів такої розширеної поетапної декомпозиції процесу, який проходить три стадії.

Підвищення конкурентоспроможності орієнтоване на досягнення мети - підвищення конкурентоспроможності продукту і компанії загалом в умовах обмежених ресурсів і часу. Досягнення поставлених цілей

Цілі, поставлені перед програмою, розбиті на низку елементів (цілі наступного рівня). Крім того, ресурси, виділені на реалізацію загальної програми підвищення конкурентоспроможності, розподіляються між цілями другого рівня.

Для кожної з цих цілей встановлюється кінцевий результат, який визначає строки виконання завдань, що складають програму, та обирається член команди програми, який відповідає за цей напрям.

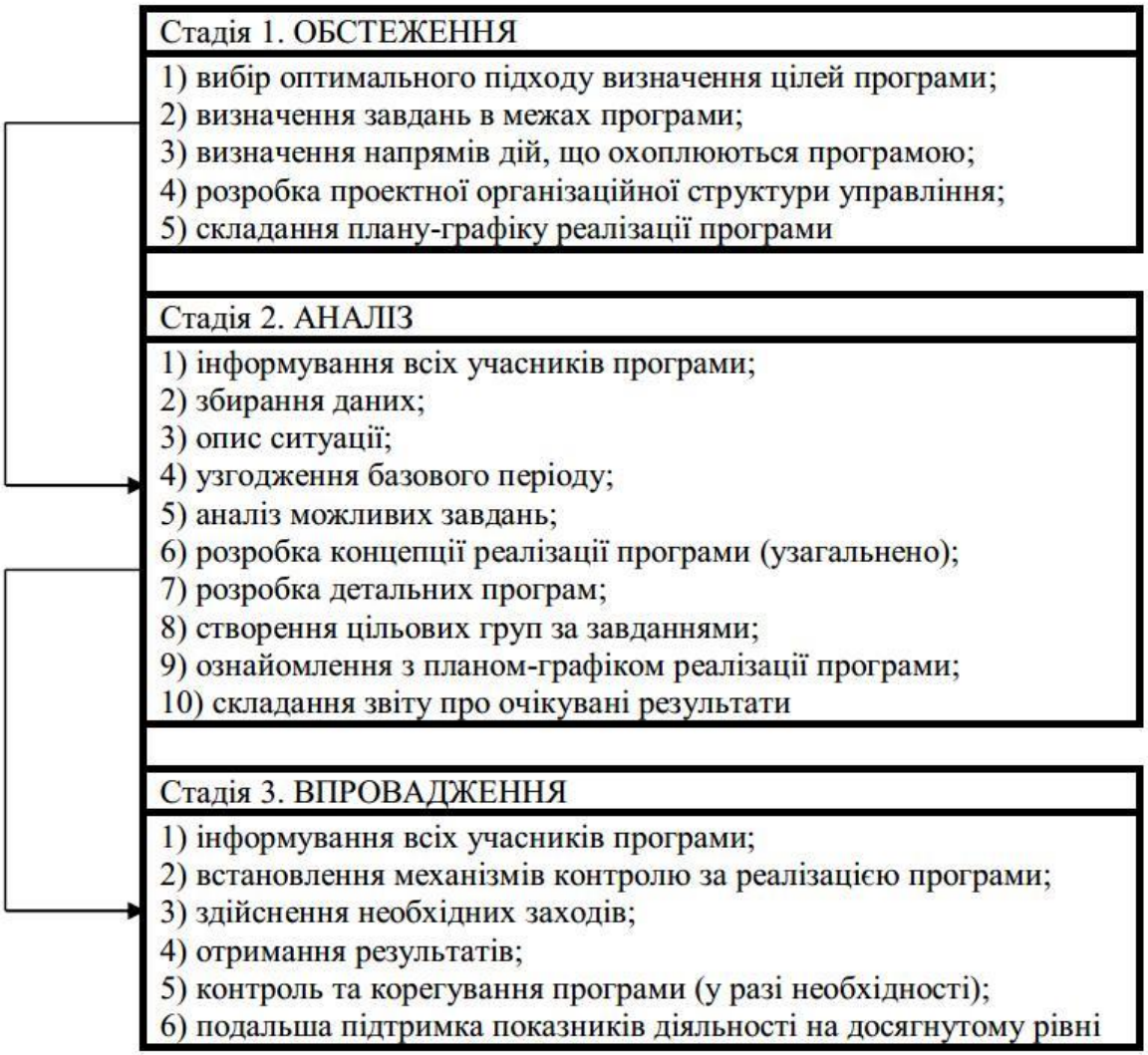

Рис. 3.6. Рекомендований варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «ТПК-Електронікс»

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що під час розгляду системи управління витратами як фактора підвищення конкурентоспроможності ТОВ

"ТПК-Електронікс" було проаналізовано і запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи управління витратами в компанії. До них відносяться зниження витрат обігу і пошук резервів, трьохетапний план заходів щодо зниження витрат, забезпечення адекватнішого обліку витрат, удосконалення системи управління витратами та оптимізація функцій управління. Для зниження матеріальних витрат необхідно запропонувати таке:

1) переглянути вигідні умови контрактів з існуючими постачальниками і знайти нових постачальників;

2) укладати контракти тільки з тими постачальниками, які пропонують найвигідніші умови поставок; і

3) використовувати дешевші компоненти, якщо це необхідно. Іноді для переходу на нові матеріали вносяться зміни в конструкцію продукції, що продається;

4) впроваджувати ресурсозберігаючі технічні процеси, що знижують вартість сировини.

Останнім заходом щодо підвищення ефективності системи управління витратами є розробка програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ТПК-Електронікс".

Таким чином, реалізація запропонованої програми підвищення конкурентоспроможності дасть змогу топ-менеджменту ТОВ "ТПК-Електронікс" збільшити внутрішній потенціал своїх функціональних підсистем.

Це пов'язано з тим, що всі запропоновані заходи мають бути реалізовані в практиці господарської діяльності компанії.

Реальне вдосконалення системи управління витратами окремих функціональних підсистем ТОВ "ТПК-Електронікс" можливе тільки за умови розроблення та успішної реалізації ефективних програм підвищення конкурентоспроможності на конкретних етапах розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи управління витратами ТОВ "ТПК-Електронікс" в сучасних економічних умовах дає змогу зробити такі висновки

1. визначено економічну сутність, зміст і класифікацію витрат на сучасних підприємствах. Встановлено, що витрати - це вартість ресурсів, які використовуються для отримання прибутку в майбутньому або для досягнення інших цілей організації. Сутність категорії "витрати" розглядається з погляду економічної теорії (яка розкриває її економічний зміст) і бухгалтерського обліку (який виявляє економічні наслідки витрат після завершення виробничого процесу).

2. Раціональна категоризація витрат відіграє важливу роль в управлінні бізнесом і має вирішальне значення для розуміння того, як ними слід управляти. Вона дає змогу правильно визначити собівартість продукції (робіт, послуг) у ринковому середовищі та формує кінцевий фінансовий результат для ефективного функціонування підприємства в умовах конкуренції. Детальна класифікація витрат за окремими ознаками також сприяє вивченню структури і складу витрат та своєчасному прийняттю управлінських рішень щодо зниження їх загальної величини.

3. характеризуються основні функції та етапи процесу управління витратами на підприємствах. Процес управління витратами на підприємствах охоплює всі функції, притаманні управлінню будь-яким суб'єктом (прогнозування та планування, організація, координація та регулювання, підвищення ефективності діяльності, мотивація та стимулювання витрат, їх облік та аналіз), а саме розроблення (ухвалення) та реалізацію рішень і перебіг їх виконання. Встановлено, що сюди входить і контроль. Описано кожну із взаємопов'язаних функцій управління витратами.

4. встановлено, що загальний процес управління витратами в компаніях складається з трьох етапів:

1) Планування витрат. На цьому етапі встановлюються цілі підприємства та його структурних підрозділів у вигляді визначення виробничих завдань і вибору методів їх досягнення. План конкретизується в кошторисі, який містить розрахунки витрат на використовувані матеріали і трудові ресурси;

(2) Управління витратами. Під час цього процесу встановлюються базові критерії, що дають змогу визначити показники ефективності господарської діяльності компанії, виявляють відхилення між фактичними та плановими показниками, визначають негативні тенденції у зміні показників у динаміці;

3) управління витратами для прийняття оперативних рішень. На цьому етапі оцінюються дані про витрати, понесені підприємством, і ця інформація аналізується для прийняття управлінських рішень.

5. у даній роботі запропоновано концепцію "управління витратами", що розуміється як процес цілеспрямованого формування рівня витрат з урахуванням їхнього виду, місця і носіїв, постійного контролю та стимулювання їх зниження. Процес управління витратами підприємства безпосередньо пов'язаний з відповідними механізмами управління витратами, які є важливою характеристикою будь-якого господарського механізму підприємства. У рамках процесу управління витратами підприємства послідовно здійснюються основні функції управління, визначається величина виробничих витрат і прибутку, приймаються управлінські рішення.

6. розглянуто підходи до створення систем управління витратами на підприємствах. Встановлено, що система управління витратами на підприємстві - це система економічних засобів і методів, що зачіпають інтереси галузі, підприємства та його працівників з метою оптимального узгодження їх з інтересами споживачів і суспільства загалом, у частині дотримання суспільно необхідних пропорцій у формуванні витрат.

Основними складовими системи управління витратами на підприємстві є суб'єкт управління витратами (керівна підсистема) і об'єкт управління витратами (керована підсистема). Суб'єкт управління витратами впливає на об'єкт управління витратами, виконуючи основні функції процесу управління

витратами. Водночас важливо забезпечити зворотний зв'язок між суб'єктом управління витратами та об'єктом. Суб'єктами управління витратами є керівники і фахівці підприємства та його структурних підрозділів (служб, відділів, цехів і дільниць). Об'єктами управління в даній системі є процеси, операції та явища, що відбуваються під час господарської діяльності підприємства.

7. визначено, що формування системи управління витратами на підприємстві потребує розгляду трьох аспектів: розробка рішень (організаційний), реалізація рішень (мотиваційний) і контроль за реалізацією рішень (економічний і функціональний). У статті узагальнено концептуальний підхід до побудови ефективних систем управління витратами на підприємствах: 1) концепція ланцюжка створення вартості, 2) концепція транзакційних витрат, 3) концепція АВС, 4) концепція стратегічного позиціювання та 5) концепція системного підходу. У статті формується загальне трактування наукової категорії "система управління витратами" як системи, що на основі використання об'єктивних економічних законів і функцій управління чинить цілеспрямований вплив на склад, структуру та поведінку витрат і їхніх чинників на всіх стадіях формування та розподілу витрат з метою оптимізації рівня витрат для забезпечення діяльності підприємства діяльності, забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку і досягнення стратегічних цілей та поточних завдань розвитку. При цьому системи управління витратами на підприємствах повинні впроваджуватися комплексно і забезпечувати взаємозалежне вирішення поставлених завдань.

8. проведено управлінську діагностику та характеристику ТОВ "ТПК-Електронікс" як соціально-економічної системи. Об'єктом дослідження цієї роботи є ТОВ "ТПК-Електронікс", яке було створено 16 березня 1999 року.

Згідно з КВЕД, основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля побутовою радіоелектронною апаратурою для приймання, записування і відтворення звуку та зображення в спеціалізованих магазинах. ТОВ "ТПК-Електронікс" займається роздрібною торгівлею побутовими електротоварами, радіо- і телеапаратурою у Харкові й Харківській області, через власні офіси й фірмові через власні представництва та фірмові магазини.

Місія "ТПК-Електронікс" полягає в задоволенні потреб приватних осіб, установ і організацій шляхом продажу продукції та товарів і надання послуг у сфері діяльності, визначеній Статутом. Компанія має свій орган управління.

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, виконавчим органом - Рада директорів, контрольним органом - Ревізійна комісія.

9. встановлено, що компанія являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка взаємодіє з факторами зовнішнього середовища і залежить від них. Крім того, ТОВ "ТПК-Електронікс" має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка повністю відповідає цілям і напряму діяльності.

10. Оцінка ефективності діючої в компанії системи управління витратами виявила такі суттєві недоліки

У компанії відсутня чітка система управління витратами, яка могла б стимулювати співробітників дотримуватися встановлених рівнів витрат і шукати шляхи їх зниження.

Можна виділити такі недоліки

У компанії практично відсутні внутрішні резерви зниження витрат і немає ресурсів, необхідних для подальшого функціонування ТОВ "ТПК-Електронікс". Основними недоліками організаційної структури управління компанії є відсутність формальної ієрархії та занадто велика кількість горизонтальних зв'язків (що є результатом прагнення вищого керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів усередині компанії).

(що є результатом прагнення вищого керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів у компанії), відсутність чітких посадових обов'язків, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків.

На рівні вищого керівництва не розроблено сучасних програм підвищення конкурентоспроможності в рамках системи управління витратами.

Підвищення конкурентоспроможності системи управління витратами компанії дасть змогу сформувати конкурентні переваги на рівні організаційної стратегії та систематизувати пріоритетні напрями довгострокового розвитку.

Хочеться сподіватися, що практична реалізація запропонованих рекомендацій дасть змогу керівництву ТОВ "ТПК-Електронікс" сформувати та впровадити ефективну систему управління витратами, спрямовану на максимізацію прибутку і забезпечення зниження загального рівня витрат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Ми очікуємо, що керівництво ТОВ "ТПК-Електронікс" зможе сформувати та впровадити ефективну систему управління витратами, спрямовану на максимізацію прибутку та забезпечення зниження загального рівня витрат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avant Logistic [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://avant.univest.ua
2. BioFutura [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.biofutura.com/en/kraft-biobox-2500-ml
3.bioupakovka-vyigrala-v-mezhdunarodnom-konkurse-startapov
4. Food in box [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://food-inbox.com/ua/index.php?route=common/home
5. Green box [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.biologischverpacken.de/en/.
6. Univest advertising production [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rpk.univest.ua
7. Univest Packaging [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://packaging.univest.ua/uk/
8. Univest Print [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://univest-print.com/uk/
9. Андрійчук В. Г. Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
10. Андросюк Л.А. Стан та перспективи розвитку поліграфічної галузі в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1994/1/СТАН%20ТА%20ПЕРСПЕКТИВИ%20РОЗВИТКУ%20ПОЛІГРАФІЧНОЇ%20ГАЛУЗІ%20УКРАЇНИ.pdf
11. Бережливе виробництво: філософія успіху. [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://msb.aval.ua/news/?id=25030.
12. Вітвіновський А.А. Система управління витратами на підприємстві [Електронний ресурс] / Вітвіновський А.А. – Режим доступу до ресурсу: https://lubbook.org/book_486.html
13. Вороная Н. Класифікація витрат на виробництво / Наталія Вороная. // Податки та бухгалтерський облік. – 2016. – №32.

14. Григор'єв, М. М. Логістика: підручник для бакалаврів / М. Н. Григор'єв. - 4-е изд., Испр. і доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 836 с. -(Серія: Бакалавр. Академічний курс). - ISBN 978-5-9916-2731-3.

15. Гура І.О. Облік видів економічної діяльності: Навч. посіб. — К.: Знання, 2004. — 541 с.

16. Данілов О.Д. Фінанси підприємства у запитаннях і відповідях :Навч. Посіб. / Данілов О.Д., Паєнтко Т.В. – К. : Центр учбової літератури, 2011.– 256 с.

17. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

18. Лизньова А. Ю. Управління витратами поліграфічного підприємства / А. Ю. Лизньова, В. І. Навоєнко // Коллективная монография «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/29_Lyznyova.htm.

19. Нестеренко В.Ю. Конспект лекцій [Електронний ресурс] / Нестеренко В.Ю., Токар І.І.. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://buklib.net/books/37321/.

20. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчётах на промышленных предприятиях: монография / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Освіта, 2011. – 192 с.

21. Павлова С. І. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами / Павлова С. І.. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 56– 58.

22. Палига Є. М. Стан та розвиток видавничо--поліграфічного комплексу України: регіональний аспект / Є. М. Палига, Г. І. Пушак, Я. Я. Пушак. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2012.

23. Піскунова Н. В. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства [Текст] / Наталя Василівна Піскунова,

Маргарита Геннадіївна Федорець, Катерина Сергіївна Піскунова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 13. – С. 357- 364.

24. Проданчук М.А. Таргет-костінг та кайзен-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління // Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки №3 (69) Том 2.- 2012 – С.150-155.

25. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги, недоліки / І.В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 11. – С. 39–42.

26. Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах / О.В. Рогатюк // Коллективная монография «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». -2013.

27. Рудніченко Є. М. Перспективи використання нетрадиційних методів управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах / Євгеній Миколайович Рудніченко. // Економіка та управління підприємствами. – 2015. – С. 40–46.

28. С.І. Чимшит Особливості системи «директ-костинг» в процесі здійснення управлінської діяльності підприємницького кластера // Економіка і регіон № 1 (32). - 2012

29. Сайт компанії Univest Marketing [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://univest.ua

30. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки / Свистун Л.А., Левкова Р.М.. // Економіка і регіон. – 2017. – №4. – С. 59–62.

31. Товстоп'ят Ю. Склад і класифікація витрат, що включаються до собівартості продукції / Юрій Товстоп'ят. // Податковий кодекс. – 2014. – №22.

32. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І.. – Київ: Каравелла, 2013. – 432 с.

33. Чумаченко Н. Г. Учет и анализ в промышленном производстве США / Чумаченко Н. Г.., 2011. – 238 с.