

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка ефективної системи управління витратами підприємства
(на прикладі ТОВ НВП «Аргон», м. Вінниця)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Шифр КвРМН. 023162.01.05.ПЗ

Виконав
студент 2 курсу, група БАмз-23-1


Підпис

Роман ГУМЕНЮК
Ініціали, прізвище

Керівник


Підпис

Микола ЙОХНА
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер


Підпис

Олена КОСІЮК
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ініціали, прізвище

17 12 2024 р.

Хмельницький 2024
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень магістр

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

(Шифр, назва)

Спеціальність 073 Менеджмент ОП Бізнес-адміністрування

(Шифр, назва спеціальності та освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

«02» 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гуменюк Роман Олександрович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Розробка ефективної системи управління витратами підприємства (на прикладі ТОВ-НВП «Аргон», м. Вінниця)»

керівник роботи Йохна Микола Антонович док.екон.наук, проф. каф. МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024р. № 60

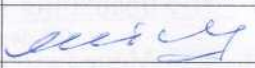

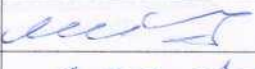



2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.12. 2024р.

3. Вихідні дані до роботи науково методична література, законодавчі акти України, інформація про створення та розвиток ТОВ-НВП «Аргон», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», за 2021-2023рр. інформація мережі інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1.Теоретичні засади побудови системи управління витратами на підприємстві. 2.Комплексна характеристика функціонування та аналіз зовнішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ-НВП «Аргон». 3.Шляхи оптимізації системи управління витратами на підприємстві ТОВ-НВП «Аргон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Класифікація витрат за різними ознаками; 2. Переваги та недоліки методів управління витратами; 3. Організаційна структура ТОВ-НВП «АРГОН»; 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ-НВП «Аргон» за 2021 – 2023 роки; 5. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства; 6. Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства. 7. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства.

Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна М.А. проф. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна М.А. проф. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна М.А. проф. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 4.09.2024р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, збір необхідної інформації до обраної теми	вересень 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2024	
6.	Виконання першого розділу	жовтень 2024	
7.	Виконання другого розділу	жовтень 2024	
8.	Виконання третього розділу	жовтень 2024	
9.	Написання висновків	листопад 2024	
10.	Здача роботи науковому керівнику	листопад 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент


(Підпис)


(Ініціали, прізвище)

Керівник роботи


(Підпис)


(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гуменюк Р. О. Розробка ефективної системи управління витратами підприємства (на прикладі ТОВ-НВП «Аргон»). Керівник роботи – док.екон.наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Йохна Микола Антонович. Кваліфікаційна робота магістра: 52 с., 11 рисунків, 12 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ВИТРАТИ

Були розглянуті теоретичні та методичні принципи, що лежать в основі управління витратами. Досліджено сучасні системи управління витратами, а також існуючу систему управління витратами на підприємстві. Сформовано характеристику системи управління витратами для підприємства.

Для діагностики стану ТОВ-НВП "Аргон" проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану. Також здійснено оцінку ефективності системи менеджменту. На основі дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища було проведено SWOT-аналіз підприємства, що дало змогу визначити можливості та ризики подальшого організаційного розвитку. В результаті проведеного аналізу була розроблена система управління витратами для ТОВ-НВП "Аргон".


(підпис та ПІБ)

16  2024р

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність та характеристика витрат, що виникають на підприємстві.	8
1.2 Актуальні системи управління витратами в сучасних умовах.	12
1.3 Характеристика складових та функцій системи управління витратами.....	17
2 КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ-НВП "АРГОН".	22
2.1 Характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.	22
2.2 Оцінка внутрішнього потенціалу та аналіз зовнішнього середовища підприємства.	33
2.3 Дослідження ефективності системи управління фінансовими ресурсами підприємства.	39
3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВП "АРГОН".	47
3.1 Шляхи підвищення ефективності управління витратами	47
3.2 Реалізація системи ABC аналізу в управлінні витратами	49
ВИСНОВОК.....	55
ЛІТЕРАТУРА.....	57
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Проблема удосконалення системи управління витратами набуває особливої актуальності в сучасних умовах швидкої трансформації бізнес-середовища.

Ефективне управління витратами є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стійкого розвитку та адаптації до ринкових змін.

Водночас традиційні підходи до управління витратами часто зосереджуються виключно на виробничому процесі, залишаючи поза увагою етапи, пов'язані з постачанням, логістикою, збутом та сервісним обслуговуванням. Це потребує глибокого вивчення існуючих методів управління витратами, їх адаптації до потреб підприємства та оцінки їхньої ефективності у сучасних умовах, а також зумовлює необхідність розробки сучасних методів, які враховують всі стадії діяльності підприємства та дозволяють ефективно оптимізувати витрати.

Управління витратами підприємства базується на сучасних теоріях менеджменту та працях провідних учених, як українських, так і зарубіжних, які вивчали основи економічної ефективності, механізми оптимізації витрат, методи їх обліку та контролю.

В процесі дослідження системи управління витратами на підприємстві було проаналізовано роботи провідних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, таких як: Кондрашов О. А., Лепа Р.М., Акімова Т. В. [1]; Тараненко О. М., Сухаревська Л. І., Давидюк Т. В. [2]; Бланк І.О. [3]; Балабанова Л. В., Гончарова Н.М. [4]; Савчук В.П., Герасимчук В.Г., Козловський С.В. [5]; Бондаренко К. І., Ткаченко Л. В. [6]; Гудзинський О. Д., Шеремет О. Д. [7]; Лисенко С. М., Кузьміна С. І. [8]; Задоя А. О., Крушельницька Т. Є., Ніколайчук О. М. [9] та інших. У їх працях досліджені основи економічної ефективності, механізми оптимізації витрат, методи їх обліку та контролю, інноваційні методи управління витратами, такі як директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг та інші. Ці наукові джерела пропонують широкий спектр рішень для аналізу структури витрат, управління ресурсами та підвищення фінансової стабільності підприємства. Викладені в них теоретичні і методичні положення дозволили глибше зрозуміти

природу витрат і розробити дієві рекомендації для вдосконалення управлінських процесів у контексті специфіки діяльності ТОВ-НВП «Аргон».

Метою даного дослідження аналіз теоретико-методологічних підходів до управління витратами, аналіз стану проблеми та формування практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:
ослідити теоретико-методологічні засади проблеми управління витратами;
ослідити сутність та структуру витрат підприємства;
систематизувати та класифікувати методи управління витратами;
провести комплексний аналіз діяльності підприємства та його витрат;
цінити ефективність поточної системи управління витратами;
розробити конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління витратами.

Об'єктом дослідження є процеси управління витратами на підприємстві ТОВ-НВП «Аргон».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління витратами підприємства.

Результати дослідження є підґрунтям для підвищення економічної ефективності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

У ході дослідження використовувалися різноманітні методи: теоретичне узагальнення, порівняння, системний аналіз, синтез, індукція, дедукція, а також економіко-математичні та статистичні методи для аналізу й оцінки витрат тощо.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

Сутність та характеристика витрат, що виникають на підприємстві.

В умовах сучасної глобалізації та зростаючої конкуренції ефективне управління витратами стає одним із ключових чинників для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємства. Витрати можна визначити як сукупність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що витрачаються в процесі господарської діяльності з метою отримання прибутку. Раціональне використання цих ресурсів допомагає оптимізувати фінансові результати та підвищити ефективність роботи підприємства.

Згідно з українським податковим законодавством, витрати — це витрати, які підприємство несе з метою отримання доходу, відповідно до встановлених умов і обмежень, передбачених законодавством. Податковий кодекс України (стаття 138) трактує витрати як обґрунтовані та документально підтверджені витрати платника податку, пов'язані з його господарською діяльністю, за умови їх відповідності нормам податкового законодавства[1].

В економічній теорії витрати зазвичай поділяють на кілька ключових категорій: змінні, постійні, прямі, непрямі, виробничі та адміністративні. Ця класифікація дозволяє підприємству чіткіше структурувати свої витрати, що сприяє ефективному управлінню ними. Наприклад, прямі витрати охоплюють витрати на сировину, матеріали та основну заробітну плату працівників, зайнятих у виробництві, тоді як непрямі витрати включають витрати на адміністративну діяльність та організаційні потреби бізнесу.

Управління витратами — це комплексний процес, який включає планування, аналіз, контроль і оптимізацію витрат на різних етапах діяльності підприємства. Це допомагає досягти основної мети підприємства — максимізації прибутку при мінімальних витратах, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку. Важливим

елементом цього процесу є точна класифікація витрат, що дає змогу виявити витрати, на які можна впливати за допомогою управлінських рішень[3].

Залежно від мети та масштабів виробництва, витрати можуть класифікуватися за різними критеріями: за роллю у виробничому процесі, за способом включення до собівартості продукції, за обсягом виробництва та за місцем виникнення витрат. Основні витрати пов'язані з виробничим процесом, як-от закупівля сировини та оплата праці, а накладні витрати стосуються управлінських та організаційних витрат.

Також важливо розрізнити змінні й постійні витрати. Змінні витрати змінюються пропорційно до обсягу виробництва (наприклад, витрати на матеріали), тоді як постійні залишаються незмінними незалежно від обсягів продукції (наприклад, оренда). Ця класифікація дозволяє підприємству ефективніше планувати виробничі процеси та краще контролювати витрати, що позитивно впливає на його фінансову стійкість[5].

Для кращого розуміння що таке змінні й постійні витрати (рис 1.1)

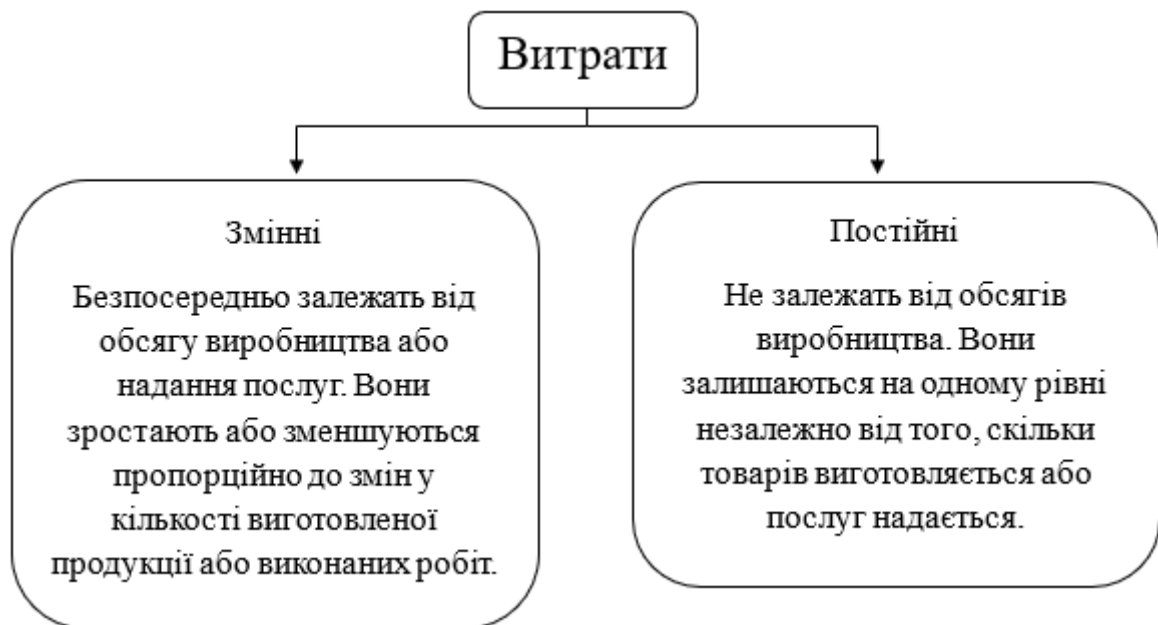


Рисунок 1.1- Види витрат підприємства

(Складено автором)

Науково обґрунтована класифікація витрат має велике значення, оскільки вона дозволяє зрозуміти їх багатогранну природу. Класифікація допомагає виявити

різні об'єктивно існуючі групи витрат, відображає процеси їх формування і встановлює зв'язки між окремими елементами.

Мета підприємства суттєво впливає на структуру та класифікацію витрат виробництва. Наприклад, якщо основна мета підприємства полягає в досягненні максимального прибутку, витрати зазвичай групуються таким чином, щоб забезпечити оперативний контроль за процесом отримання прибутку.

З управлінської точки зору, основна мета класифікації витрат — виділити ті витрати, на які можна впливати через прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Систематичний розподіл витрат на певні категорії за допомогою класифікації є необхідним першим кроком для будь-якої системи управління витратами[10].

Основні вимоги до класифікації витрат полягають у тому, що має бути мінімальна, але достатня кількість ознак, які надають інформацію про витрати в потрібних аспектах.

Розподіл витрат певною мірою залежить від характеристик технологічного процесу та організації виробництва. Наприклад, у галузях, таких як видобувна промисловість або виробництво електричної і теплової енергії, усі витрати на виробництво є прямими. У той же час, у галузях, де з одного виду сировини виготовляють кілька видів продукції (наприклад, у нафтопереробній промисловості), витрати на сировину та основні матеріали потребують непрямого розподілу.

Класифікація витрат в Україні має такі особливості:

регламентується державою за певними ознаками.

Основний акцент робиться на розрахунку собівартості, визначенні вартості залишків продукції та обчисленні прибутку чи збитку, хоча на практиці не використовується для аналізу і управління.

Більшість аспектів класифікації носять виключно теоретичний характер і не застосовуються в реальних умовах.

Витрати можна розділити на дві категорії: основні та накладні, залежно від їх ролі у виробництві. Основні витрати охоплюють витрати, які безпосередньо

пов'язані з технологічним процесом виготовлення продукції або надання послуг. Це можуть бути витрати на сировину і матеріали, основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників, відрахування з зарплати, витрати на утримання та експлуатацію обладнання тощо.

Накладні витрати пов'язані з організацією та обслуговуванням виробництва, управлінням на рівні цехів, виробництв і інших структурних підрозділів підприємства. Це можуть бути витрати на адміністративний персонал, управлінські витрати, витрати на утримання загальних приміщень і послуги зв'язку.

Отже, основні витрати пов'язані із безпосереднім виробництвом, тоді як накладні витрати стосуються підтримуючих і управлінських функцій підприємства.

Таблиця 1.1 містить класифікацію витрат за різними ознаками. Ця класифікація допомагає поділити витрати на категорії, що відображають їх характеристики та вплив на виробничий процес. Завдяки цій таблиці можна зрозуміти, як витрати впливають на собівартість продукції, як вони розподіляються в залежності від обсягу виробництва та як класифікуються за місцем виникнення і видами.

Таблиця 1.1 – Класифікація витрат за різними ознаками

Ознака класифікації	Типи витрат
За економічними елементами	Матеріальні витрати, зарплата, амортизація, інші витрати
За статтями калькуляції	Прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, загальновиробничі витрати
За участю у виробничому процесі	Прямі, непрямі
За ступенем змінності	Змінні, постійні
За доцільністю	Продуктивні, непродуктивні
За часом виникнення	Поточні, капітальні
За можливістю планування	Планові, позапланові

Отже, у підрозділі проаналізовано основні аспекти, що стосуються витрат підприємства, їхню економічну природу та роль у забезпеченні ефективної

діяльності господарського суб'єкта. Виявлено, що витрати є ключовим показником, який впливає на фінансові результати, продуктивність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах важливість чіткої класифікації витрат полягає у тому, що вона сприяє їх ефективному управлінню, оптимізації ресурсів та максимізації прибутку. Розуміння різниці між основними та накладними, а також між змінними і постійними витратами, дозволяє підприємствам формувати стратегії для зміцнення фінансової стійкості та підвищення операційної ефективності.

1.2 Актуальні системи управління витратами в сучасних умовах.

Кожне підприємство має дві основні цілі: максимізацію прибутку та забезпечення стабільного функціонування. Для їх досягнення важливу роль відіграє ефективна система управління витратами. Як уже було зазначено, зниження собівартості є ключовим фактором для підвищення рентабельності компанії, оскільки воно дозволяє зменшити витрати[6].

Основним результатом такої оптимізації стає зростання прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства і сприяє майбутньому розширенню виробництва.

Окрім оптимізації витрат, важливим аспектом підвищення ефективності підприємства є ретельний аналіз структури собівартості продукції. Це допомагає визначити найбільш витратні елементи та знайти шляхи для їх зменшення. Наприклад, ефективне управління матеріальними ресурсами та скорочення витрат на сировину можуть значно знизити загальну собівартість.

Також важливу роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства відіграє автоматизація виробничих і управлінських процесів. Використання новітніх технологій, як-от ERP-системи, сприяє швидшому обміну інформацією, зменшенню кількості помилок та оптимізації процесів. Автоматизація дозволяє не тільки знизити витрати, а й підвищити продуктивність, що позитивно відображається на рентабельності.

Досягнення стабільності також залежить від продуманої кадрової політики. Інвестиції в навчання і розвиток співробітників сприяють підвищенню рівня їх компетенції та мотивації. Це не лише покращує якість виконання робіт, а й зменшує витрати, пов'язані з плинністю кадрів.

Різноманіття сучасних підходів до управління витратами визначає потребу в детальному дослідженні їхньої сутності та ефективному використанні. Оптимізація витрат є важливим елементом функціонування будь-якого підприємства, а адаптивне управління витратами в умовах швидких змін зовнішнього середовища підвищує його шанси на успіх.

У загальному розумінні, витрати являють собою обсяг матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, спожитих підприємством у ході його діяльності, спрямованої на отримання прибутку і зростання добробуту власників. Водночас витрати також означають зменшення активів або збільшення зобов'язань, що веде до скорочення власного капіталу[12].

Існує значна кількість традиційних та сучасних методів оптимізації витрат. Традиційні підходи націлені на стримування зростання витрат, що може давати хороші результати, але в сучасних умовах часто недостатньо ефективні.

Сучасні методи враховують обмеження традиційних моделей, але це не означає, що підприємствам варто відмовлятися від традиційних підходів. Успішним є їхнє комбінування: стратегічне управління охоплює рішення на високому рівні, тоді як традиційні підходи забезпечують детальний контроль на виробничому етапі.

Постійне вдосконалення управління витратами спонукає до пошуку нових методів, таких як директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг, кайдзен-костинг, СVP-аналіз, кост-кілінг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз.

1. Директ-костинг метод обліку витрат, що акцентує увагу лише на змінних витратах, не враховуючи постійні витрати, які не залежать від обсягу виробництва. У цьому підході собівартість продукції визначається виключно на основі прямих витрат, таких як сировина, трудові витрати та інші змінні витрати.

Цей метод дозволяє підприємствам отримувати більш точні дані про маржинальний прибуток, оскільки сприяє кращому розумінню витрат, які

безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або послуг. Директ-костинг також спрощує процес прийняття управлінських рішень, оскільки менеджери можуть швидше оцінювати ефективність окремих продуктів або проектів, зосереджуючи увагу на змінних витратах і їх впливі на прибутковість.

Стандарт-кост — це метод обліку витрат, що ґрунтується на визначенні стандартних витрат для виробництва товарів або надання послуг. У цьому підході встановлюються нормативи витрат для кожного елемента продукції, включаючи матеріали, трудові ресурси та накладні витрати. Ці нормативи слугують основою для планування витрат і контролю їх виконання.

Основною метою стандарт-косту є підвищення ефективності управління витратами. Порівнюючи фактичні витрати зі стандартами, підприємства можуть швидко виявляти відхилення та аналізувати їх причини. Це дозволяє ухвалювати рішення щодо оптимізації процесів, підвищення ефективності виробництва та покращення фінансових результатів.

Метод стандарт-кост також сприяє встановленню відповідальності на різних рівнях управління, оскільки менеджери можуть бути оцінені за тим, як ефективно вони контролюють витрати у своїх підрозділах відповідно до встановлених стандартів.

Метод таргет-костинг полягає в визначенні цільової собівартості на основі заданої ціни продажу та бажаного рівня прибутку. Цей підхід вимагає зусиль усіх відділів підприємства для досягнення спільної мети. Таргет-костинг є ефективним інструментом стратегічного управління витратами.

Основна ідея цього методу полягає в ефективному управлінні витратами вже на етапі проектування, оскільки формування собівартості ґрунтується на прогнозованій ціні продажу. Завдяки цьому можна встановити необхідний рівень витрат (цільову собівартість), що враховує очікувану ціну продажу та бажаний рівень прибутку.

Метод таргет-костинг, або управління за цільовою собівартістю, максимально ефективний у поєднанні з кайдзен-костингом.

Кайдзен-костинг. Цей метод передбачає безперервне та систематичне зниження

витрат, а не просто досягнення певного рівня. Це забезпечує можливість досягти цільової собівартості протягом виробничого процесу.

Головна відмінність цього підходу від таргет-костингу полягає в тому, що акцент ставиться на постійному поліпшенні якості на всьому підприємстві з залученням усіх співробітників.

Є ще один відносно новий метод, відомий як бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь. Цей підхід полягає у зіставленні управління витратами на підприємстві з кращими практиками провідних організацій для ухвалення рішень у сфері управління витратами.

Бенчмаркінг є зручним методом, оскільки спирається на перевірені рішення інших компаній, а його застосування полягає у використанні їхнього досвіду для досягнення власних цілей. Цей підхід не обмежується конкретним досвідом чи методологією, він є гнучким і може залучати різні джерела для надання важливої інформації та покращення управління витратами.

Ще одним жорстким, але ефективним методом є кост-кілінг, який спрямований на максимальне зниження витрат у найкоротші терміни без шкоди для діяльності підприємства та його розвитку. Цей метод використовується в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоспроможністю.

Метод CVR-аналізу базується на порівнянні трьох величин: витрат підприємства, доходу від реалізації та отриманого прибутку. Співвідношення цих величин дозволяє визначити виручку від реалізації. Знаючи постійні витрати підприємства та змінні витрати на одиницю продукції, це співвідношення забезпечує беззбитковість діяльності або досягнення планованого фінансового результату.

LCC-аналіз є методом оцінки витрат протягом всього життєвого циклу продукту або системи. Він враховує витрати на придбання, експлуатацію, обслуговування та утилізацію продукту протягом його експлуатаційного періоду. LCC-аналіз дозволяє врахувати не лише витрати на придбання, але й операційні витрати, витрати на обслуговування та ремонт, а також вплив цих витрат на прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки методів управління витратами

Метод управління витратами	Переваги	Недоліки
Традиційне управління витратами	Контроль витрат допомагає уникати їх надмірного зростання; простий у реалізації.	Може бути недостатньо ефективним в умовах швидких змін ринку; обмежений підхід до інноваційних методів.
Стратегічне управління витратами	Застосування на високому рівні дозволяє підприємству враховувати довгострокову перспективу; гнучкість у прийнятті рішень.	Вимагає великих зусиль та ресурсів на рівні керівництва; не завжди ефективний без комбінації з іншими методами.
Таргет-костинг	Оптимізація витрат згідно з цільовою собівартістю; допомагає покращити прибутковість шляхом зниження собівартості продукції.	Ефективний лише на етапі планування; вимагає точних розрахунків і визначення цільової собівартості.
Кайдзен-костинг	Постійне вдосконалення за участю всіх працівників; допомагає досягати стабільного підвищення якості продукції.	Може бути трудомістким; вимагає залучення та мотивації працівників на всіх рівнях організації.
Бенчмаркінг	Дозволяє запозичити кращі практики інших успішних підприємств; сприяє підвищенню конкурентоспроможності.	Може бути складним у реалізації без доступу до потрібної інформації; підходить не для всіх типів витрат.
Кост-кілінг	Забезпечує швидке скорочення витрат; дозволяє досягти короткочасного результату, особливо при кризовій ситуації.	Може негативно впливати на моральний стан персоналу; скорочення персоналу може призвести до втрати кваліфікації.

Продовження таблиці 1.2

CVP-аналіз	Простий у розрахунках; допомагає визначити точку беззбитковості, аналізувати структуру витрат та обсяги продажу.	Менш ефективний для складних підприємств із великою кількістю продуктів; підходить лише для обмежених ситуацій.
------------	--	---

1.3 Характеристика складових та функцій системи управління витратами.

Система управління витратами — це цілісна стратегія, що націлена на раціональне використання ресурсів компанії та скорочення витрат, щоб досягти найкращих показників прибутковості[6].

Система управління витратами на підприємстві — це всебічний підхід до контролю та оптимізації витрат, спрямований на досягнення фінансової ефективності й сталого розвитку компанії. Вона охоплює різні етапи та процеси, орієнтовані на аналіз, планування, контроль і раціоналізацію витрат[4].

Головною метою системи управління витратами є досягнення оптимального співвідношення між доходами та витратами, ефективне використання ресурсів та підтримка фінансової стійкості підприємства. Це включає контроль витрат на всіх рівнях компанії, складання бюджетів, аналіз економічності витрат і реалізацію стратегічних заходів для їх оптимізації.

Ось основні елементи системи управління витратами:

1. Планування витрат

Планування витрат полягає у встановленні потреб підприємства у фінансових ресурсах для досягнення цілей. Сюди входить:

формування бюджетів та прогнозів: створення бюджетів на різні часові періоди з поділом витрат за статтями, такими як матеріальні витрати, зарплатня, адміністративні витрати.

формування витрат: встановлення стандартів витрат на одиницю продукції чи послуги для більш точного контролю та мінімізації витрат.

розподіл ресурсів: пріоретизація напрямків витрат, аби забезпечити фінансування найбільш важливих проектів та інвестицій.

2. Облік витрат

Облік витрат забезпечує базу для подальшого аналізу і включає:

бір інформації: детальний облік витрат за категоріями, такими як прямі та непрямі витрати, з урахуванням центрів відповідальності.

розподіл витрат: класифікація витрат за статтями (виробничі, адміністративні тощо), що дозволяє точніше визначити собівартість.

Створення бази даних: накопичення даних для аналізу та управлінських рішень.

3. Аналіз витрат

Аналіз витрат дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і полягає в:

порівнянні планових і фактичних витрат: звірка витрат з бюджетом для виявлення відхилень та їх причин.

цінці продуктивності витрат: аналіз співвідношення витрат і виручки для визначення найбільш вигідних напрямків.

аналізі відхилень: виявлення і корекція розбіжностей між плановими і фактичними витратами.

Контроль за витратами

Контроль за витратами передбачає відстеження фактичних витрат. Основні аспекти:

моніторинг витрат: регулярний перегляд витрат, розподілених за статтями.

становлення лімітів: обмеження витрат для запобігання перевитратам.

аналіз витрат за пріоритетністю: наприклад, за допомогою ABC-аналізу (за важливістю) та XYZ-аналізу (за стабільністю витрат).

5. Оптимізація витрат

Оптимізація витрат включає в себе заходи щодо їх скорочення без втрати якості продукції чи послуг:

раціоналізація процесів: перегляд та вдосконалення бізнес-процесів.

інноваційні рішення: впровадження нових технологій для зниження витрат.

акупівельна оптимізація: пошук вигідних умов поставок і постачальників.

6. Управління процесами

Управління процесами спрямоване на забезпечення високої ефективності роботи з мінімальними витратами:

досконалення процесів: пошук найкращих рішень для виконання операцій.

оптимізація організаційної структури: створення ефективної, гнучкої структури для швидкого реагування на зміни.

адрове планування: оптимальний підбір персоналу для уникнення зайвих витрат.

Ці складові допомагають компанії ефективніше використовувати ресурси, підвищувати рентабельність і зберігати фінансову стабільність.

Сучасні завдання управління витратами спрямовані на досягнення фінансової стабільності, зміцнення конкурентних позицій і раціональне використання ресурсів підприємства. Основні завдання включають:

Виявлення можливостей для скорочення витрат в окремих структурних одиницях, які виступають як центри відповідальності.

Визначення витрат за різними напрямками діяльності, виробничими підрозділами, а також на одиницю продукції.

Забезпечення граничного рівня витрат, який підвищує конкурентоспроможність і якість продукції.

Формування оптимальної структури витрат для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вибір відповідних методів і засобів вимірювання, контролю та нормування витрат.

Розробка системи пріоритетів для модернізації виробничих потужностей підприємства.

Контроль та координація діяльності центрів відповідальності для досягнення цілей управління витратами.

Створення механізму формування і підтримки оптимального рівня витрат упродовж певного періоду.

Ефективне управління витратами дозволяє підприємству досягти балансу між якістю продукції та її собівартістю, що є вирішальним фактором у конкурентному середовищі. Зниження витрат без шкоди для якості сприяє

підвищенню рентабельності, а також створює можливості для реінвестування коштів у розвиток та інновації.

У системі управління витратами виокремлюють кілька аспектів: функціональний, управлінський, фінансовий, організаційний та мотиваційний.

Функціональний аспект є основним і відображає сутність функціональних підсистем у контексті загального циклу управління витратами.

Управлінський аспект пов'язаний із внутрішніми потребами підприємства щодо планування, обліку та регулювання витрат під час господарської діяльності, і його інформація має конфіденційний характер.

Фінансовий аспект стосується зовнішніх факторів, таких як державні установи, банки та акціонери, хоча інформацію можуть використовувати й працівники управлінського персоналу підприємства. У цьому сенсі фінансовий аспект формування витрат є відкритим і публічним.

Організаційний аспект системи управління витратами пов'язаний із визначенням місць виникнення витрат та центрів відповідальності за їх контроль, а також розробкою ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків між працівниками, які виконують завдання, пов'язані з фінансовим аспектом.

Мотиваційний аспект управління витратами полягає в заохоченні працівників дотримуватись встановлених планом витрат і шукати можливості для їх зниження. Вибір мотиваційних факторів потребує обережності. Як зазначають фахівці, не можна замість винагороди за дотримання плану витрат застосовувати покарання за перевитрати, адже в такому випадку працівники можуть зосередитися не на виконанні плану витрат та зниженні витрат, а на уникненні негативних наслідків через завищення витрат на етапі їх планування.

Висновок до розділу

В розділі було досліджено що вибір методу управління витратами залежить від специфіки підприємства, його цілей, доступних ресурсів і структури витрат. Комбінація традиційних і сучасних підходів може забезпечити ефективне управління витратами, що, в свою чергу, сприятиме досягненню фінансової стабільності та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Загалом, впровадження ефективних систем управління витратами, як традиційних, так і новітніх, є необхідною умовою для підприємств у сучасних ринкових умовах. Це дозволяє не лише зменшувати витрати, але й підвищувати ефективність виробничих процесів, що позитивно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємств.

2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ-НВП "АРГОН".

Характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.

ТОВ-НВП "Аргон", засноване у 1998 році, спеціалізується на виробництві та постачанні продукції для різних промислових галузей, зокрема харчової та молочної, а також надає послуги з постачання обладнання для зовнішнього освітлення.

Спочатку компанія орієнтувалася на постачання кави, чаю, молочних продуктів і напоїв, що сприяло швидкому завоюванню довіри клієнтів завдяки високій якості продукції та сервісу.

Досягнення успіху ТОВ-НВП "Аргон" стало можливим завдяки постійному прагненню до інновацій і вдосконалення. У перші роки роботи компанія розширювала асортимент і впроваджувала нові технології, що дало змогу створювати конкурентоспроможну продукцію.

У 2005 році компанія представила на ринку нову лінійку обладнання для харчової промисловості, що значно підвищило ефективність виробничих процесів.

Крім того, "Аргон" має власний науково-дослідний центр, де фахівці працюють над розробкою інноваційних технологій для модернізації виробництва, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку і конкурувати з міжнародними виробниками.

Сьогодні ТОВ-НВП "Аргон" є одним із провідних виробників і постачальників у своїй галузі в Україні, володіє багаторічним досвідом та розвиненою мережею партнерів. Компанія активно бере участь у міжнародних виставках, що допомагає їй залучати нових клієнтів і розширювати ринки збуту.

ТОВ-НВП "Аргон" продовжує активно впроваджувати інноваційні рішення, підвищувати якість продукції та ефективність виробничих процесів, що робить її популярною серед клієнтів як в Україні, так і за її межами.

Організаційна структура управління ТОВ-НВП "Аргон" побудована на принципах функціонального поділу та ієрархії. Компанія складається з кількох відділів, кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності, включаючи виробництво, наукові дослідження та розробки, маркетинг, фінанси та логістику. На верхньому рівні управління знаходиться генеральний директор і його заступники, які координують роботу всіх підрозділів.

Переваги такої структури управління включають:

- **Ефективне керівництво:** Завдяки функціональному поділу компанія здатна ефективно управляти різними аспектами своєї діяльності.
- **Чіткий розподіл повноважень:** Встановлені функції та відповідальності керівників відділів сприяють узгодженій роботі та співпраці між підрозділами.
- **Єдина стратегія:** Централізоване управління дозволяє компанії підтримувати єдність у стратегії та прийнятті рішень.

Однак така структура має і певні недоліки:

- **Ризик бюрократії:** Існує можливість надмірної бюрократизації та перевантаження центральних керівних органів.
- **Обмежена адаптивність:** Компанії може бути складно швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.
- **Перешкоди для інновацій:** Відсутність активної взаємодії між відділами може уповільнювати інноваційний розвиток.

Отже, структура управління ТОВ-НВП "Аргон" ефективно сприяє виконанню визначених завдань, але може бути менш гнучкою у швидко змінних умовах. Вона є динамічною і може змінюватися відповідно до потреб компанії та змін на ринку. Наприклад, при виході на нові ринки або запуску нових проектів можуть бути створені додаткові відділи або підрозділи для забезпечення підтримки нових напрямків.

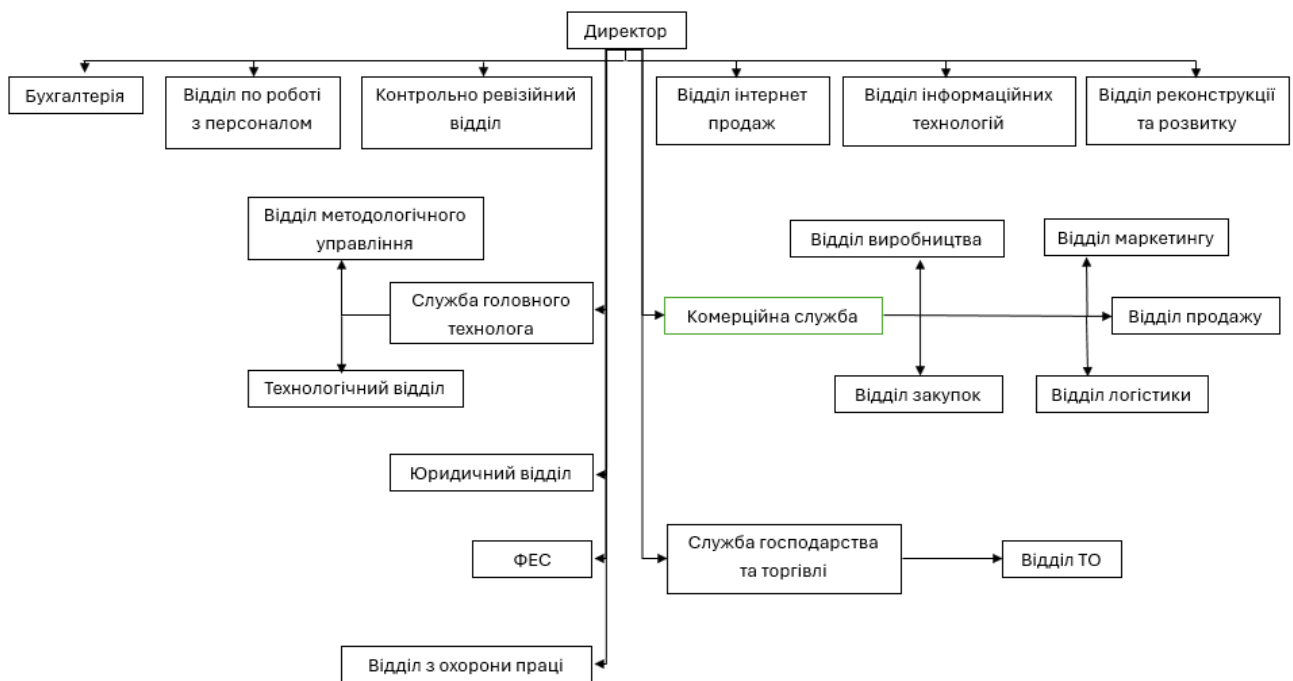


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ-НВП «АРГОН»

Метою аналізу витрат на ТОВ-НВП «Аргон» є отримання глибокого розуміння структури витрат та ефективності використання ресурсів в організації. Проведення такого аналізу дає змогу визначити ключові фактори, що впливають на фінансову результативність підприємства, а також знайти шляхи оптимізації витрат та підвищення ефективності ресурсів.

Тому ми розглянемо таблицю 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ-НВП «Аргон» за 2021 – 2023 роки

Таблиця - 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ-НВП «Аргон» за 2021 – 2023 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2021	2022	2023	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	1 878 020	2 675 140	3 289 966	142,44	122,98
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	1 429 113	2 139 340	2 616 962	149,70	122,33
Витрати на збут	тис. грн	357 090	378 280	504 564	105,93	133,38
Адміністративні витрати	тис. грн	48 735	53 403	74 112	109,58	138,78
Інші операційні витрати	тис. грн	30 998	33 286	43 846	107,38	131,73
3. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	170 086	165 893	259 413	97,53	156,37
4. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	194633	262576,5	397050	134,91	151,21
5. Середньообліковачисельність працівників, всього	осіб	349	367	391	105,16	106,54
6. Загальний фонд оплати праці	тис. грн	98 765	107 859	117 657	109,21	109,08
7. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	5381,15	7289,21	8414,24	135,46	115,43
8. Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн/особу	23,58	24,49	25,08	103,85	102,39
9. Фондовіддача	грн	11,04	16,13	12,68	146,05	78,65
10. Фондомісткість	грн	0,09	0,06	0,08	68,47	127,15
11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,76	0,80	0,80	105,09	99,47
12. Чистий результат (прибуток)	тис. грн	2 050	54 232	20 253	2645,46	37,35
13. Рентабельність	%	0,14	2,53	0,77	1767,21	30,53

Аналіз показників чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ-НВП «Аргон» за 2021–2023 роки демонструє значне зростання. У 2022 році чистий дохід зріс на 42,44% порівняно з попереднім роком, а в 2023 році відбулося подальше збільшення на 22,98%. Така позитивна тенденція свідчить про ефективну діяльність компанії, успішну реалізацію продукції та здатність збільшувати обсяги продажів.

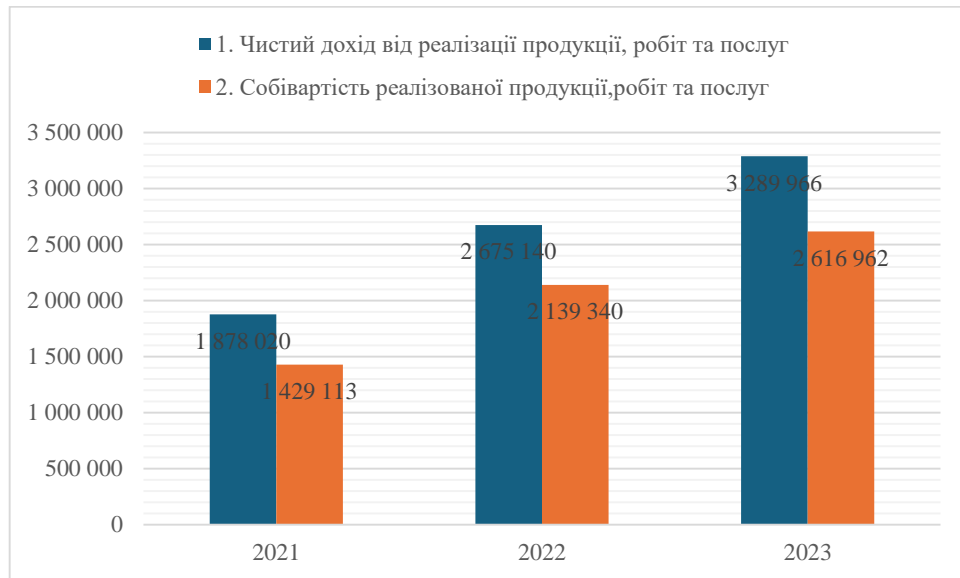


Рисунок 2.2 – Динаміка змін Чистого доходу від собівартості реалізованої продукції

Отже аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ТОВ-НВП «Аргон» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Основні показники, зокрема чистий дохід, витрати на збут, адміністративні витрати, середньорічна вартість оборотних фондів, чисельність працівників і фонд оплати праці, демонструють стабільне зростання. Особливо значущим є підвищення середньорічної продуктивності праці працівників та зростання середньомісячної заробітної плати, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу і привабливість робочих місць у компанії.

Водночас, деякі показники, як-от фондівдача і фондомісткість, мають коливання, що потребує більш детального аналізу для визначення шляхів оптимізації використання основних фондів. Крім того, в 2023 році зафіксовано незначне зниження рентабельності порівняно з 2022 роком, що може бути зумовлене зростанням витрат на виробництво та інші операційні витрати.

Загалом, аналіз підтверджує, що ТОВ-НВП «Аргон» продовжує активно розвиватися, збільшуючи обсяги реалізації та інвестуючи у виробничі й оборотні фонди. Для забезпечення сталого зростання компанії важливо зосередити увагу на

підвищенні рентабельності та оптимізації витрат, що позитивно вплине на загальну ефективність діяльності.

Рентабельність є одним із ключових показників, що відображає ефективність використання ресурсів та демонструє прибутковість діяльності підприємства. Таблиця містить дані щодо рентабельності доходів, витрат, капіталу, обігових витрат та виробничих фондів, а також інформацію про чистий дохід від реалізації продукції та послуг, повну собівартість реалізованої продукції та вартість капіталу.

Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується капітал та який рівень прибутковості досягнуто підприємством. Загалом, зростання рентабельності свідчить про позитивні тенденції для компанії, а її зниження є сигналом до можливих проблем.

Таблиця 2.2 Аналіз рентабельності ТОВ-НВП «Аргон»

Показники	Од.вим.	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023	6	7
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	тис. грн	1 878 020	2 675 140	3 289 966	142,44	122,98
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	тис. грн	1 429 113	2 139 340	2 616 962	149,70	122,33
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	тис. грн	364 728	428 470	656 463	117,48	153,21
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	2 552	66 139	24 761	2591,65	37,44
Рентабельність						
- доходу	%	0,109	2,027	0,616	1857,19	30,37
- витрат	%	0,14	2,53	0,77	1767,21	30,53
- капіталу	%	0,562	12,657	3,085	2251,91	24,37
Рентабельність витрат обігу	%	1,05	20,65	5,10	1960,93	24,70
Рентабельність виробничих фондів	%	1,21	32,93	7,84	2721,11	23,81

Показники рентабельності витрат, зокрема рентабельність доходу та витрат обігу, значно зросли у 2022 році. У порівнянні з 2021 роком, рентабельність доходу

збільшилася з 0,109% до 2,027%, а рентабельність витрат зростає з 0,14% до 2,53%, що

свідчить про ефективне використання ресурсів та високий рівень доходів щодо витрат. Проте в 2023 році спостерігається суттєве зниження рентабельності: дохід впав до 0,616%, а рентабельність витрат – до 0,77%. Це може бути наслідком збільшення собівартості та витрат, що знижує загальну ефективність та потребує перегляду витратної частини для підвищення прибутковості.



Рисунок 2.3 Аналіз рентабельності витрат на ТОВ-НВП «Аргон»

Балансова вартість капіталу за три роки зростає: з 364 728 тис. грн у 2021 році до 656 463 тис. грн у 2023 році, що вказує на інвестиції в активи та можливе збільшення власного капіталу. У 2022 році темпи зростання капіталу склали 17,48% у порівнянні з попереднім роком, а в 2023 році — 53,21%. Рентабельність капіталу у 2022 році також стрімко зростає — з 0,562% до 12,657%, проте в 2023 році показник знизився до 3,085%, що може свідчити про зменшення прибутковості на вкладений капітал або про зростання витрат, які знижують прибутковість підприємства.



Рисунок 2.4 Аналіз вартості капіталу ТОВ-НВП «Аргон»

Збільшення капіталу свідчить про активний розвиток компанії, проте важливо також оцінити ефективність його використання. У 2023 році, незважаючи на ріст вартості капіталу, показники рентабельності значно знизились, що може вказувати на те, що нові ресурси не приносять такого рівня прибутковості, як у попередні роки.

Загалом, у 2022 році ТОВ-НВП «Аргон» досягло суттєвих покращень у рентабельності витрат і капіталу, проте в 2023 році показники знизилися, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат та, можливо, деякими уповільненнями в операційній діяльності.

Далі ми проаналізуємо таблицю «Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві», яка відображає зміну ключових показників ефективності управління за останні три роки. Оцінка цих показників дозволить визначити рівень ефективності управління ресурсами підприємства, виявити потенційні проблеми та окреслити напрямки для підвищення управлінської ефективності в перспективі.

Таблиця 2.3- Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2020	2021	2022		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	1 878 020	2 675 140	3 289 966	142,44	122,98
2 Чисельність управлінських працівників	осіб	349	367	391	105,16	106,54
в т.ч управлінських працівників	осіб	36	39	38	108,33	97,44
Фонд оплати праці керівників	тис. грн	15239,49	17522,84	21305,31	114,98	121,59
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	10,3	10,6	9,7	103,02	91,46
4. Чистий прибуток	тис. грн	2 050	54 232	20 253	2645,46	37,35
5. Витрати на управління	тис. грн	48 735	53 403	74 112	109,58	138,78
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	3,41	2,50	2,83	73,20	113,45
7. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	12,17	12,54	11,47	103,02	91,46
8. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	39697,58	54854,87	68867,42	138,18	125,54
9. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	3853,53	5009,34	4439,18	129,99	88,62

Питома вага витрат на управління в загальних витратах у 2022 році збільшилася до 2,83%, що може вказувати на підвищення витрат на підтримку управлінської діяльності.



Рисунок 2.5-Аналіз питомої ваги на управління в загальних витратах

Зростання питомої ваги витрат на управління може вказувати на збільшення інвестицій у підтримку й розвиток управлінських функцій. Це часто передбачає витрати на розширення штату управлінців, підвищення заробітної плати або покращення умов праці, що сприяє підвищенню якості прийняття рішень і загальної ефективності управлінських процесів.

Коли компанія розширює свої операції, витрати на управління зростають пропорційно збільшенню обсягу робіт. Більший масштаб діяльності часто потребує посилення управлінського апарату та підвищення контролю за виконанням робіт, щоб забезпечити ефективне управління зростаючими ресурсами та процесами.

Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління відображає позитивну динаміку, зростаючи з 39 697,58 тис. грн/особу у 2020 році до 68 867,42 тис. грн/особу у 2022 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що є позитивним фактором для підприємства.

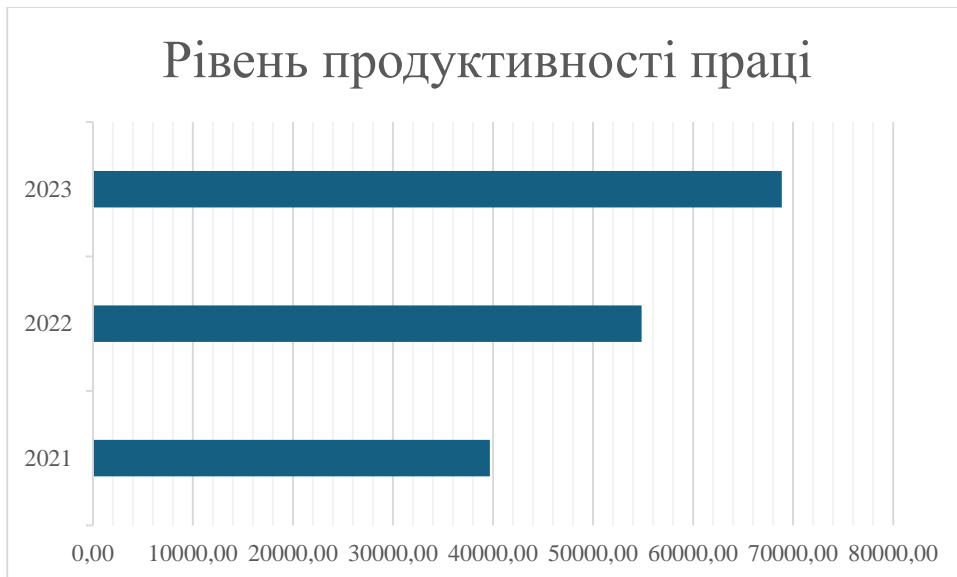


Рисунок 2.6 - Аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ-НВП «Аргон»

У 2021 році продуктивність праці на одного управлінця зросла до 54 854,87 тис. грн, що відображає значне підвищення на 138,18% порівняно з 2020 роком. Це зростання може свідчити про перші результати оптимізації та модернізації процесів.

У 2022 році показник продуктивності ще більше підвищився до 68 867,42 тис. грн на особу, демонструючи ріст на 125,54% порівняно з попереднім роком. Це може бути свідченням того, що проведені зміни набули системного характеру, а підприємство вдало використовує свої управлінські ресурси.

Збільшення рівня продуктивності праці управлінського персоналу є позитивним фактором для підприємства, оскільки свідчить про здатність компанії забезпечувати високі результати з меншими затратами ресурсів. Цей тренд вказує на ефективне використання людських ресурсів і можливості для подальшого розвитку управлінського апарату.

2.2 Оцінка внутрішнього потенціалу та аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.4 - Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства включає показники, які дозволяють оцінити різні аспекти його діяльності. Кожен показник оцінюється за бальною системою, яка відображає важливість або успішність досягнення певного результату.

Наприклад, показник "Рівень досягнення цілей" оцінюється за трибальною шкалою (1, 2, 3), де вищий бал свідчить про кращі результати у досягненні цілей підприємства. Аналогічний підхід застосовується і до інших показників, кожен з яких також має три рівневу оцінку.

Таблиця 2.4 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей			+
2	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства			+
4	Стиль правління			+
5	Рівень прибутку		+	
6	Доля ринку		+	
7	Система контролю якості продукції			+
8	Широта асортименту			+
9	Гнучкість цінової політики		+	
10	Доцільність договірної політики			+
11	Система організації збуту		+	
12	Рівень сервісу		+	
13	Система стимулювання покупців			+
14	Ступінь маркетингової активності		+	
15	Дослідження і розробки			+
16	Стан матеріально-технічної бази		+	
17	Кваліфікаційний склад кадрів			+
18	Оцінка руху кадрів			+
19	Ступінь мотивованості кадрів			+
20	Фінансові можливості підприємства			+

Продовження таблиці 2.4

21	Організаційна культура			+
22	Система управління витратами		+	

тупінь досягнення цілей (3 бали) – Підприємство успішно досягає своїх цілей, що підтверджує ефективність стратегічного планування та реалізації.

оцільність організаційної структури (2 бали) – Організаційна структура здебільшого відповідає потребам підприємства, але є можливості для вдосконалення.

рівень комунікаційних зв'язків (3 бали) – Комунікація на підприємстві на високому рівні, що забезпечує злагоджену координацію та обмін інформацією.

стиль управління (3 бали) – Управлінський стиль є ефективним, що свідчить про надійне лідерство та вірні підходи до управління.

рівень прибутку (2 бали) – Підприємство демонструє середній рівень прибутковості, з потенціалом для подальшого зростання.

частка ринку (2 бали) – Підприємство займає помірну частку ринку, що вказує на необхідність посилення конкурентних позицій.

система контролю якості продукції (3 бали) – Високий рівень контролю якості, що забезпечує високу задоволеність клієнтів.

широкий асортимент продукції (3 бали) – Підприємство пропонує широкий асортимент продукції, що задовольняє різні ринкові сегменти.

гнучкість цінової політики (2 бали) – Цінова політика досить гнучка, але є можливості для адаптації під ринкові зміни.

оцільність договірної політики (3 бали) – Договірна політика налагоджена добре, що сприяє стабільним відносинам з партнерами.

система збуту (2 бали) – Система збуту працює на середньому рівні, потребує вдосконалення для підвищення ефективності.

рівень сервісу (2 бали) – Рівень обслуговування середній, що вказує на потребу покращення для підвищення конкурентоздатності.

система стимулювання покупців (3 бали) – Ефективна система стимулювання покупців сприяє залученню та утриманню клієнтів.

аркетингова активність (2 бали) – Маркетингова діяльність має середній рівень, потребує активнішої рекламної роботи.

ослідження та розробки (3 бали) – Високий рівень наукових досліджень і розробок забезпечує інноваційний розвиток.

тан матеріально-технічної бази (2 бали) – Матеріально-технічна база середня, що може потребувати оновлення.

валіфікація персоналу (3 бали) – Висока кваліфікація працівників позитивно впливає на загальну ефективність.

цінка руху кадрів (3 бали) – Рух кадрів належно контролюється, що сприяє стабільності кадрового складу.

отивованість персоналу (3 бали) – Високий рівень мотивованості персоналу позитивно впливає на продуктивність.

інансові можливості підприємства (3 бали) – Сильні фінансові можливості забезпечують підтримку амбітних проєктів.

рганізаційна культура (3 бали) – Організаційна культура добре розвинута, що формує позитивний клімат у колективі.

истема управління витратами (2 бали) – Система управління витратами працює на середньому рівні, потребує покращення для оптимізації результатів.

Підприємство демонструє високу ефективність у таких напрямках, як досягнення цілей, контроль якості, стиль керівництва та організаційна культура. Водночас є області, які потребують покращення, зокрема система збуту, активність у маркетингу та управління витратами.

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактору на	Оцінка фактору за ступенем впливу на
----------------	---------	----------------------------	--------------------------------------

		підприємство (+,-)	підприємство у балах
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	+	2
	4. Купівельна спроможність споживачів	+	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	+	3
	3. Доцільність договірної політики	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	-	3
	3. Число активних конкурентів	-	3

Таблиця показує, як різні фактори, зокрема споживачі, постачальники та конкуренти, впливають на діяльність підприємства, оцінюючи їхній вплив як позитивний або негативний, а також його ступінь.

споживачі:

позитивний вплив спостерігається у таких аспектах, як розвиток цільового ринку, попит на продукцію, зміни в потребах споживачів, їх купівельна спроможність і рівень лояльності до підприємства.

Найбільший вплив мають високий попит на продукцію (оцінка 3) та прихильність споживачів (оцінка 3), що свідчить про стабільні позиції підприємства на ринку та велику лояльність клієнтів.

Омірний вплив таких факторів, як стан ринку, мінливість потреб і купівельна спроможність (оцінка 2), може вказувати на ризики та необхідність швидкого реагування на зміни.

остачальники:

озитивний вплив постачальників зумовлений їхньою конкурентною силою (оцінка 3), що свідчить про стабільні та вигідні партнерські відносини.

оговірна політика отримала оцінку 2, що вказує на її ефективність, але є можливості для подальшого вдосконалення умов співпраці.

онкуренти:

егативний вплив чинять фактори конкурентного середовища, зокрема рівень конкуренції в галузі, сила конкурентного тиску та кількість активних конкурентів, кожен з яких оцінений на 3 бали. Це вказує на високий рівень конкуренції, що створює ризики для підприємства.

ідприємство стикається з потужним конкурентним тиском та великою кількістю конкурентів, що може обмежувати його можливості для розвитку та вимагає зміцнення конкурентних позицій.

Загалом, підприємство має сприятливу ситуацію зі споживачами та постачальниками, що позитивно впливає на його діяльність. Проте серйозні виклики виникають з боку конкурентів, тому необхідно зосередитись на розробці ефективних стратегій для посилення ринкових позицій та боротьби з конкурентним тиском.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
SWOT-Матриця ТОВ-НВП «Аргон»	Високий рівень технологічного забезпечення Кваліфікований персонал Власний капітал Стабільні партнерські відносини Достатнє виділення коштів на розробки	Обмежена гнучкість організаційної структури Застаріле обладнання в деяких підрозділах Високі витрати на утримання кадрів Значні витрати на забезпечення репутації за межами країни Нестача ресурсів на дослідження в окремих проектах

Продовження таблиці 2.6

МОЖЛИВОСТІ (O)	Стратегії S-O	Стратегії W-O
-----------------------	----------------------	----------------------

1. Розширення асортименту продуктів.	1. Використання висококваліфікованого персоналу для розробки нових продуктів, які задовольняють потреби ринку.	1. Подолання обмеженої кількості клієнтів через розширення асортименту продуктів та послуг.
2. Партнерство з іншими компаніями для спільної розробки продукції.	2. Використання сучасного обладнання для підвищення якості продуктів та зниження витрат виробництва.	2. Співпраця з іншими компаніями для розробки нових рекламних стратегій і маркетингових кампаній.
3. Використання нових технологій для зниження витрат та підвищення ефективності.	3. Підтримання сильної позиції на ринку завдяки широкому спектру продуктів та високому рівню обслуговування.	3. Використання нових технологій для покращення конкурентоспроможності продукції та зниження адміністративних витрат.
ЗАГРОЗИ (Т)	Стратегії S-T	Стратегії W-T
1. Конкуренція на ринку з боку інших виробників.	1. Уникнення конкуренції за рахунок сильної репутації бренду та високої якості обслуговування.	1. Партнерство з іншими організаціями для доступу до ресурсів, що допоможе боротися із загрозами та усунути слабкі сторони.
2. Зміни в ринкових умовах, що впливають на попит.	2. Використання широкого спектру продуктів для зниження ризиків зменшення попиту через ринкові зміни.	2. Розробка стратегії управління ризиками для протидії ринковим змінам, які можуть негативно вплинути на слабкі сторони.
3. Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві.	3. Підвищення гнучкості та адаптації до нових ринкових і законодавчих змін завдяки постійному вдосконаленню управління.	3. Інвестиції у правову підтримку та вдосконалення договірної політики для зменшення ризиків змін у законодавстві.
4. Економічні кризи та зміни валютного курсу.	4. Використання сильної клієнтської бази та лояльності для підтримки стабільних доходів у разі економічної нестабільності.	4. Оптимізація витрат, зокрема адміністративних, щоб мінімізувати вплив економічних криз та валютних коливань.

SWOT-аналіз вказує на те, що ТОВ-НВП "Аргон" має значний потенціал для розвитку, проте потребує удосконалення маркетингових стратегій та управлінських підходів для подолання наявних слабких місць і загроз.

Активне використання своїх сильних сторін та можливостей допоможе підприємству зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Висновок: Підприємство демонструє стабільний розвиток завдяки ефективному досягненню стратегічних цілей, високому рівню організаційної культури, належній взаємодії з споживачами та постачальниками. Однак існують аспекти, які потребують покращення, зокрема в управлінні витратами, маркетинговій активності та системі збуту. Конкурентний тиск є значним, що вимагає від підприємства розробки та впровадження більш ефективних стратегій для зміцнення своїх ринкових позицій. SWOT-аналіз підтверджує наявність сильних сторін та можливостей для розвитку, але для досягнення стійкого зростання необхідно зосередитися на вдосконаленні управлінських та маркетингових практик.

Дослідження ефективності системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Перед початком дослідження ефективності роботи конкретного підприємства важливо врахувати, що кожна організація має унікальну систему управління витратами. У цьому розділі проведено аналіз чинної системи управління витратами на підприємстві.

Для контролю та управління витратами основними джерелами інформації слугують фінансова звітність, зокрема баланс та звіт про фінансові результати. Крім того, підприємство здійснює порівняння планових і фактичних показників, що свідчить про використання системи управління на основі аналізу відхилень.

Основною проблемою на підприємстві є відсутність чітко визначених та ефективних методів управління витратами і їх оптимізації. Це вказує на нестабільність та неоднозначність існуючої системи управління витратами.

На сьогодні ТОВ-НВП «Аргон» застосовує систему управління витратами, засновану на бюджетуванні.

Бюджетування — це процес планування, контролю та управління фінансами підприємства шляхом розробки бюджетів, які визначають використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Основні етапи бюджетування:

остановка цілей.

бір та аналіз інформації.

формування бюджету.

атвердження бюджету.

оніторинг та контроль виконання.

наліз відхилень.

несення коректив у бюджет.

Контроль витрат: Забезпечує контроль за витратами на всіх рівнях організації.

ланування: Полегшує процес планування ресурсів і їх використання для досягнення поставлених цілей.

рогнозування: Дозволяє передбачати фінансові результати та грошові потоки.

алучення працівників: Залучає співробітників до процесу прийняття рішень, підвищуючи їхню відповідальність.

Попри численні переваги, бюджетування має й певні недоліки, що можуть ускладнювати управління фінансами підприємства:

1. Складність процесу

- Трудомісткість: Формування бюджету вимагає обробки великого обсягу даних, що займає багато часу та ресурсів.

- Потреба в регулярних оновленнях: Часті перегляди та коригування бюджетів можуть створювати додаткове навантаження.

2. Невизначеність і неточність прогнозів

- Складнощі прогнозування: Точне передбачення доходів і витрат у довгостроковій перспективі є проблематичним через вплив зовнішніх факторів.

- Вразливість до змін: Непередбачені обставини можуть суттєво змінити заплановані показники.

3. Спротив змінам

- Опір працівників: Нові процеси бюджетування можуть викликати небажання змінювати звичний порядок роботи.

- Організаційна культура: У деяких компаніях існує традиція уникання змін, що ускладнює впровадження нових підходів.

4. Обмеження креативності та гнучкості

- Суворі рамки: Жорсткі бюджетні обмеження можуть знижувати здатність менеджерів швидко реагувати на ринкові зміни.

- Відсутність адаптивності: У швидкоплинних умовах такі обмеження можуть призводити до втрати можливостей.

5. Фокус на короткострокових результатах

- Схильність до тактичних рішень: Зосередження на короткострокових фінансових показниках може перешкоджати реалізації довгострокових стратегій.

- Уникання інвестицій: Ризики, пов'язані з невизначеністю, можуть стримувати розвиток нових проектів.

осметичне бюджетування

- Маніпуляції даними: Можливість завищення чи заниження показників для досягнення бажаних результатів.

- Помилкова звітність: Викривлені дані можуть призводити до неправильного розуміння фінансового стану компанії.

7. Недостатня увага до інновацій

- Зниження інвестицій: Жорсткі рамки бюджетування можуть обмежувати фінансування досліджень і розробок.

- Боязнь ризиків: Небажання йти на ризик може обмежувати можливості для експериментів.

8. Проблеми з контролем витрат

- Складнощі моніторингу: Недостатній контроль може спричинити перевищення фактичних витрат.

- Залежність від ІТ-рішень: Високі вимоги до сучасних технологій створюють додаткове навантаження для підприємства.

Аналізуючи ситуацію, можна зробити висновок, що підприємство продовжує використовувати застарілі підходи до управління витратами.

Для кращого поняття системи управління витратами на підприємстві пропоную провести більш глибокий аналіз витрат на ТОВ-НВП «Аргон».

Спочатку необхідно визначити, який відсоток чистого доходу припадає на собівартість реалізованої продукції.

Таблиця 2.7 – Частка собівартості у структурі чистого доходу

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2021	2022	2023		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	1 878 020	2 675 140	3 289 966	142,44	122,98
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	1 429 113	2 139 340	2 616 962	149,70	60,55
3. Відсоток собівартості реалізованої продукції від чистого доходу	%	76,10	79,97	79,54	105,09	99,47

Здійснений аналіз відсотка собівартості реалізованої продукції від чистого доходу дозволяє глибше оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та рівень контролю за витратами. Цей показник демонструє частку доходів, спрямовану на покриття виробничих витрат, і відіграє важливу роль у визначенні рентабельності та конкурентоспроможності компанії.

рік: Частка собівартості у доході становила 76,10%. 2022 рік: Показник зріс до 79,97%, що є збільшенням на 5,09% порівняно з 2021 роком. 2023 рік: Незначно знизився до 79,54%, але залишився на високому рівні (зменшення на 0,47% порівняно з 2023 роком).



Рисунок 2.7 Динаміка змін відсотку собівартості від чистого доходу

Зростання частки собівартості у 2022 році свідчить про підвищення витрат, яке випереджає темпи зростання доходів. Незначне зниження цього показника в 2023 році може бути результатом оптимізації витрат, але ситуація залишається стабільно напруженою.

Далі ми розглянемо складові економічних витрат на ТОВ-НВП «Аргон»

Таблиця 2.8 – Елементи економічних витрат на ТОВ-НВП «Аргон» за 2021 – 2023 роки

№ п/ч	Елементи витрат	2021		2022		2023	
		Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн	%
1	Матеріальні затрати	68 244	15,62	343000	45,11	418411	42,15
2	Витрати на оплату праці	155943	35,70	175218	23,05	238080	23,98
3	Відрахування на соціальні заходи	35154	8,05	38504	5,06	52910	5,33
4	Амортизація	43166	9,88	45154	5,94	79777	8,04
5	Інші витрати	134316	30,75	158425	20,84	203467	20,50
	Всього витрат	436 823	100	760 301	100	992 645	100

Проаналізувавши дану таблицю ми можемо помітити що У 2021 році матеріальні затрати склали 68,244 тис. грн (15,62% від загальних витрат). Протягом наступних двох років спостерігається значне зростання матеріальних витрат: у 2022 році до 343,000 тис. грн (45,11%), а в 2023 році – до 418,411 тис. грн (42,15%). Це

зростання може бути пов'язане з підвищенням цін на сировину або збільшенням обсягів виробництва.

У 2021 році витрати на оплату праці становили 155,943 тис. грн, що складало 35,70% загальних витрат. У 2022 році цей показник зріс до 175,218 тис. грн (23,05%), а у 2023 році – до 238,080 тис. грн (23,98%). Хоча абсолютні витрати на оплату праці зросли, їх відсоткова частка в загальних витратах зменшилася, що може свідчити про пріоритетність інших витрат або оптимізацію трудових витрат.

У 2021 році витрати на соціальні заходи становили 35,154 тис. грн (8,05%), у 2022 році – 38,504 тис. грн (5,06%), а у 2023 році – 52,910 тис. грн (5,33%). Частка соціальних витрат залишалася на відносно стабільному рівні, зростаючи лише незначно.

У 2021 році амортизаційні витрати були на рівні 43,166 тис. грн (9,88%). У 2022 році амортизація зросла до 45,154 тис. грн (5,94%), а у 2023 році – до 79,777 тис. грн (8,04%). Це може вказувати на збільшення інвестицій у основні засоби або на оновлення технічної бази підприємства.

У 2021 році інші витрати складали 134,316 тис. грн, що становило 30,75% загальних витрат. У 2022 році їх обсяг збільшився до 158,425 тис. грн (20,84%), а у 2023 році – до 203,467 тис. грн (20,50%). Незважаючи на зростання у грошовому вимірі, частка інших витрат зменшилася.



Рисунок 2.8 – Відсоток елементів економічних витрат за 2023 рік

Загальна сума витрат підприємства суттєво збільшилася: з 436,823 тис. грн у 2021 році до 992,645 тис. грн у 2023 році. Найбільше зростання спостерігається у матеріальних витратах, що може вказувати на розширення виробництва або підвищення вартості ресурсів. Витрати на оплату праці залишаються важливою статтею витрат, але їх частка в загальній сумі витрат поступово зменшується. Амортизаційні витрати також зростають, що може бути пов'язано з оновленням виробничого обладнання.

Далі розглянемо склад, структуру та динаміку інших витрат, пов'язаних з операційною діяльністю.

Таблиця 2.9 - Оцінка інших операційних витрат, тис.грн

№ п/ч	Елементи інших операційних витрат	2021		2022		2023	
		Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн	%
1	Витрати на дослідження та розробки	56 489	12,9	80 300	10,6	30 026	3,0
2	Собівартість реалізованих виробничих запасів	234 566	53,7	452 000	59,5	621 400	62,6
3	Нестачі і втрати від псування цінностей	5 495	1,3	54 130	7,1	95 800	9,7
4	Штрафи, пені, неустойки	6 060	1,4	15 644	2,1	45 600	4,6
5	Інші витрати	134 316	30,7	158 425	20,8	203 467	20,5
	Всього витрат	436 823	100	760 301	100	992 645	100

Проаналізувавши таблицю 2.9 можна зробити наступні висновки що у 2021 році витрати на дослідження та розробки становили 56 489 тис. грн (12,9% від загальних витрат), а в 2022 році збільшилися до 80 300 тис. грн (10,6%). Проте у 2023 році витрати на дослідження значно знизилися до 30 026 тис. грн, що склало лише 3% від загальної суми витрат. Витрати на собівартість реалізованих виробничих запасів стабільно зростали протягом трьох років. У 2021 році вони становили 234 566 тис. грн (53,7%), у 2022 — 452 000 тис. грн (59,5%), а в 2023 — 621 400 тис. грн (62,6%). Збільшення частки цих витрат вказує на зростання обсягу реалізації або підвищення собівартості продукції.

За три роки нестачі і витрати від псування цінностей значно зріс. У 2021 році вони склали 5 495 тис. грн (1,3%), у 2022 — 54 130 тис. грн (7,1%), а в 2023 — 95 800 тис. грн (9,7%).

У 2021 році витрати на штрафи становили 6 060 тис. грн (1,4%), в 2022 році вони зросли до 15 644 тис. грн (2,1%), а у 2023 — до 45 600 тис. грн (4,6%). Тобто можемо побачити що було збільшення правопорушень на підприємстві або не виконання зобов'язань підприємства.

Інші витрати мали тенденцію до зростання, хоча її частка у загальних витратах знизилась з 30,7% у 2021 році до 20,5% у 2023 році. Абсолютні суми зросли з 134 316 тис. грн у 2021 році до 203 467 тис. грн у 2023 році.

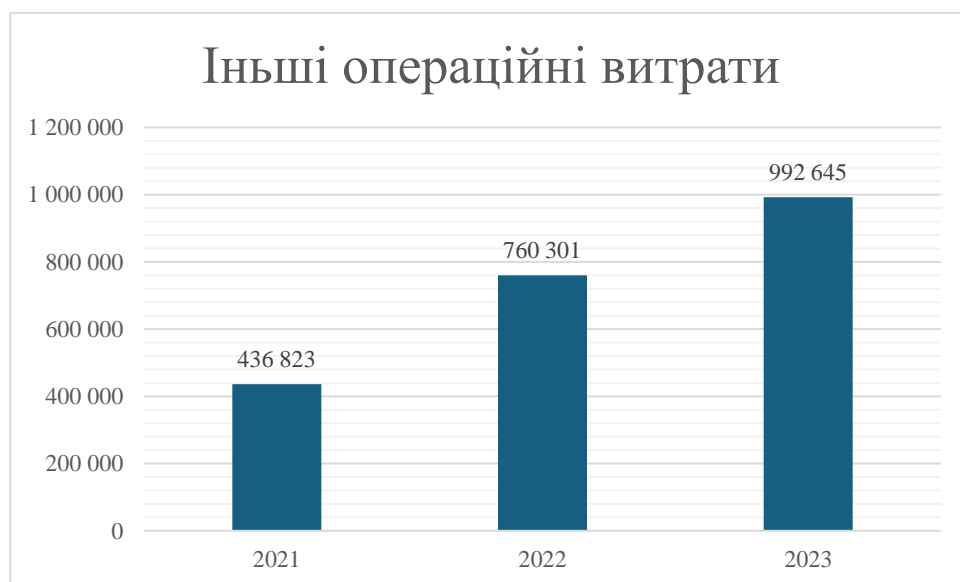


Рисунок 2.9 – Динаміка змін інших операційних витрат на ТОВ-НВП «Аргон» за 2021 – 2023 роки

Тобто операційні витрати підприємства значно зросли за період який ми аналізували за 2021 – 2023 рр. Основне навантаження в структурі витрат складає собівартість реалізованих виробничих запасів, частка якої поступово збільшується.

3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВП "АРГОН".

Шляхи підвищення ефективності управління витратами

Провівши аналіз даного підприємства ми знаємо що ТОВ-НВП «Аргон» використовує систему управління витратами Бюджетування, на мою думку цієї системи не вистачає в повному обсязі для даного підприємства.

Тому пропонується для ТОВ-НВП «Аргон» покращити дану систему управління витратами шляхом інтеграції у неї системи АВС яка включатиме наступні елементи:

1. Ідентифікація та класифікація витрат: Визначення фіксованих та змінних витрат. Розподіл витрат по конкретних процесах, підрозділах та операціях підприємства.

2. Визначення ключових бізнес - активностей: Детальний аналіз і визначення бізнес-процесів, що є найбільш затратними. Підрахунок витрат на кожну активність та аналіз ефективності кожної операції.

3. Розробка бюджету та планування витрат: Формування бюджету для кожного підрозділу та відстеження відхилень від плану. Встановлення конкретних лімітів витрат і контроль за їх виконанням.

4. Контроль витрат за допомогою ERP-системи: Використання ERP-систем для інтеграції всіх витрат на різних етапах і в реальному часі контролювати всі категорії витрат.

5. Оптимізація процесів: Застосування Lean і Six Sigma для виявлення та усунення неефективних процесів і зменшення витрат.

6. Вибір постачальників та ведення переговорів: Використання аналізу витрат для оптимізації умов постачання та контрактів з постачальниками.

7. Оцінка ефективності витрат: Визначення показників ефективності витрат на основі зворотного зв'язку з виконанням фінансових та виробничих показників.

8. Мотивація персоналу та зниження енергоспоживання: Використання КРІ ключових показників ефективності) для стимулювання співробітників до економії витрат. Запровадження заходів енергозбереження як частини стратегії зниження витрат.

Таблиця 3.1 – Елементи ABC аналізу

Елементи	Опис
1. Ідентифікація та класифікація витрат	Визначення фіксованих і змінних витрат дозволяє чіткіше розуміти їхній вплив на виробничі процеси та краще управляти ними.
2. Визначення ключових бізнес-активностей	Аналіз бізнес-процесів дозволяє ідентифікувати найбільш затратні активності й виявляти області для покращення.
3. Розробка бюджету та планування витрат	Формування бюджету та встановлення витратних лімітів сприяє ефективному фінансовому контролю.
4. Контроль витрат за допомогою ERP-системи	Інтеграція з ERP-системами забезпечує точне відстеження витрат у реальному часі та підтримує оперативний аналіз даних.
5. Оптимізація процесів	Використання підходів Lean і Six Sigma дозволяє усунути неефективності, зменшити втрати та оптимізувати процеси
6. Вибір постачальників та ведення переговорів	Аналіз витрат допомагає вибрати оптимальних постачальників і отримати вигідніші умови співпраці.
7. Оцінка ефективності витрат	Постійна оцінка на основі фінансових і виробничих показників забезпечує зворотний зв'язок для покращення управлінських рішень
8. Мотивація персоналу та зниження енергоспоживання	КРІ допомагають стимулювати співробітників до зниження витрат і підвищення продуктивності.

Реалізація системи ABC аналізу в управлінні витратами

Спочатку встановлюється баланс між доходами та витратами. Бюджет повинен бути реалістичним, із забезпеченням збалансованості між прогнозованими доходами та плановими витратами. Необхідно уникати ситуацій, коли витрати перевищують доходи без чіткого обґрунтування або джерел покриття дефіциту.

Далі визначається бюджет за центрами відповідальності він дозволяє забезпечити точний контроль витрат кожного підрозділу та підвищити ефективність управління ресурсами

Центр відповідальності — це структурний підрозділ підприємства, відповідальний за певний тип витрат чи доходів. Наприклад відділ закупівель або відділ маркетингу[17].

Види центрів відповідальності:

центри витрат: відповідають за мінімізацію витрат у межах заданого бюджету (виробництво, логістика).

центри доходів: відповідають за досягнення запланованого рівня доходів (відділ продажів).

центри прибутку: балансують витрати та доходи, забезпечуючи виконання плану рентабельності.

Далі створюємо рух грошових коштів (Cash Flow Budget)

Суть Cash Flow Budget планування надходжень і витрат грошових коштів на певний період часу.[15]

Та забезпечення достатнього обсягу коштів для покриття зобов'язань підприємства. Щоб впровадити Cash Flow Budget потрібні деякі інструменти до прикладу використання ERP-систем для автоматизації процесу. Та регулярний моніторинг виконання бюджету через звітність Cash Flow Budget.

Переваги даного Cash Flow Budget це уникнення касових розривів, забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед постачальниками, кредиторами та працівниками та планування довгострокових інвестицій.

Очікувані результати від впровадження бюджетної політики

підвищення прозорості фінансових процесів.

зниження непродуктивних витрат за рахунок чіткого розподілу фінансів.

забезпечення стабільності грошових потоків і досягнення стратегічних фінансових цілей.

Далі оптимізуємо витрати за допомогою Lean-бюджетування.

Lean-бюджетування є сучасною концепцією, яка поєднує принципи ощадливого виробництва (Lean) та ефективного управління фінансами. Його основна мета – зменшення непродуктивних витрат і підвищення гнучкості фінансового планування.[19]

Lean-бюджетування спрямоване на оптимізацію витрат через усунення марнотратства, скорочення надлишкових ресурсів і забезпечення більш точного використання коштів.

Основні принципи: - Максимальна цінність для клієнта за мінімальних витрат.

Усунення "втрат" у фінансових процесах, які не приносять цінності. Гнучке управління ресурсами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Використання концепції Lean для зменшення непродуктивних витрат

Виявлення втрат у процесах

Lean підхід визначає сім типів втрат (Muda), які можуть бути застосовані до витрат підприємства:

надвиробництво: надмірні закупівлі сировини або матеріалів.

запаси: зайві ресурси на складах, які "заморожують" фінанси.

час очікування: затримки у процесах через неефективну логістику.

надлишкова обробка: виконання зайвих дій, які не додають цінності.

непотрібний транспорт: нераціональна логістика.

непотрібні рухи: зайві операції або переміщення ресурсів.

помилки: витрати, пов'язані з браком або неякісною продукцією.

Шляхи усунення:

Проведення аналізу процесів на кожному етапі операційної діяльності, автоматизація процесів для зменшення людського фактора, впровадження стандартів для уникнення помилок.

Інструменти Lean-бюджетування:

Кайдзен (Kaizen): постійне вдосконалення процесів для зниження витрат.

Візуалізація фінансових потоків: використання діаграм для ідентифікації неефективних зон у бюджеті.

Аналіз цінності: перегляд витрат, які не додають цінності продукту або послугі.

3. Впровадження інструментів економії, таких як Just-In-Time. Система JIT спрямована на мінімізацію запасів і витрат, забезпечуючи постачання сировини та матеріалів у момент, коли вони потрібні для виробництва.

JIT допомагає оптимізувати витрати даним чином:

- зменшення витрат на зберігання.

- корочення заморожених капіталів у запасах.

- уникнення витрат, пов'язаних із псуванням або старінням продукції.

Шляхи впровадження JIT:

Налагодження тісної співпраці з постачальниками для забезпечення своєчасних поставок, використання прогнозування для точного визначення потреб у ресурсах, Впровадження цифрових систем управління запасами для автоматизації закупівель.

Етапи впровадження Lean-бюджетування

підготовчий етап:

- проведення тренінгів для персоналу щодо основ Lean та JIT.

- визначення ключових процесів для оптимізації.

аналіз поточних процесів:

- цінка витрат на кожному етапі діяльності.

- виявлення зон із найбільшими втратами.

розробка Lean-бюджету:

становлення чітких цілей (зменшення витрат на X%, скорочення запасів на Y%).

творення детального бюджету, орієнтованого на мінімізацію втрат.

оніторинг і вдосконалення:

регулярний перегляд фінансових показників.

остійне вдосконалення процесів відповідно до принципу Кайдзен.



Рисунок 3.1 - Етапи впровадження Lean-бюджетування

Очікувані результати впровадження Lean-бюджетування

Зниження витрат на виробництво та зберігання, підвищення ліквідності та рентабельності підприємства, формування культури ощадливого використання ресурсів серед працівників. Зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Висновок до 3 розділу:

Ефективне управління фінансовими ресурсами є основою стабільного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості. У цьому контексті системний підхід до управління витратами, зокрема через впровадження методів бюджетування, відіграє ключову роль.

Необхідність бюджетування як інструменту управління фінансами

Бюджетування є не лише інструментом планування, а й засобом контролю й аналізу фінансової діяльності. Завдяки цьому підходу підприємство може:

балансувати доходи та витрати.

воєчасно ідентифікувати відхилення від планових показників.

оптимізувати витрати, спрямовуючи ресурси на найбільш пріоритетні цілі.

підвищити прозорість і контрольованість усіх фінансових процесів.

Важливість постійного вдосконалення системи бюджетування

Динамічність зовнішнього середовища вимагає регулярного перегляду бюджетної системи, її адаптації до нових умов ринку та внутрішніх змін. Це може включати:

провадження сучасних інструментів автоматизації бюджетування.

підвищення компетенцій персоналу в сфері фінансового планування.

використання аналітичних методів для прогнозування й оцінки ризиків.

Результати впровадження системного підходу

Застосування системного підходу до управління фінансами дозволяє:

меншити витрати без зниження ефективності діяльності.

забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов.

окрацяти фінансові результати підприємства.

Отже, впровадження та вдосконалення бюджетної системи є стратегічно важливим кроком, який допоможе підприємству забезпечити раціональне

використання фінансових ресурсів, підвищити ефективність своєї діяльності та досягти довгострокових цілей.

ВИСНОВОК

В умовах швидких змін бізнес-середовища вдосконалення системи управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Було досліджено що вибір методу управління витратами залежить від специфіки підприємства, його цілей, доступних ресурсів і структури витрат. Комбінація традиційних і сучасних підходів може забезпечити ефективне управління витратами, що, в свою чергу, сприятиме досягненню фінансової стабільності та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Загалом, впровадження ефективних систем управління витратами, як традиційних, так і новітніх, є необхідною умовою для підприємств у сучасних ринкових умовах. Це дозволяє не лише зменшувати витрати, але й підвищувати ефективність виробничих процесів, що позитивно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність компаній.

Проведене дослідження дозволило виявити сучасні виклики традиційних підходів до управління витратами, які обмежуються переважно виробничими процесами, і підкреслити важливість комплексного охоплення всіх етапів діяльності підприємства, включаючи постачання, логістику, збут і сервісне обслуговування.

В ході роботи були виконані всі поставлені завдання:

осліджено структуру витрат підприємства;

систематизовано існуючі методи управління витратами;

проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ-НВП «Аргон»;

цінено ефективність існуючої системи управління витратами та виявлено її слабкі сторони.

На основі результатів було розроблено рекомендації, спрямовані на оптимізацію витрат шляхом впровадження сучасних підходів, таких як бюджетування, Lean-управління та Just-In-Time. Запропоновані заходи враховують

специфіку діяльності ТОВ НВП «Аргон» і мають на меті забезпечення фінансової стійкості, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, дане дослідження стало вагомим кроком до формування нових теоретичних підходів і практичних інструментів для вдосконалення управління витратами, що є актуальним і перспективним напрямом для підприємств у сучасних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

- одатковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України, 2011, № 13–14, № 15–16, № 17, ст. 112.
- авчук, В.С. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2013. – 356 с.
- рукер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. – Київ: Видавничий дім "Комп'ютерпрес", 2015. – 448 с.
- уляєв, М.Є. Фінансовий аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 358 с.
- ахарченко В.І. Економіка підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 512 с.
- ланк І.О. Управління витратами підприємства. – Київ: Алерта, 2021.
- азаракі А.А. Основи економіки підприємства. – Київ: КНЕУ, 2020.
- оддерьогін А.М. Фінансовий менеджмент. – Київ: Фінанси і статистика, 2021.
- ахарченко В.І. Економіка підприємства. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2021.
- рупка М.І. Економіка підприємства: Підручник. – Львів: Львівська політехніка,
- араненко О.М., Сухаревська Л.І., Давидюк Т.В. Управління собівартістю та логістичними витратами. *Науково-практичний журнал «Економіка підприємств»*, 2021, № 4. URL: [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- заренков Г. М. Управління витратами підприємства: навчальний посібник / Г. М. Азаренков. – Київ: Центр навчальної літератури, 2021. – 312 с.
- ланк І. А. Основи фінансового менеджменту: Підручник / І. А. Бланк. – Київ: Ніка-Центр, 2022. – 528 с.
- олов С. Ф. Бухгалтерський облік і контроль витрат: методологія та організація / С. Ф. Голов. – Київ: Лібра, 2020. – 400 с.
- онченко В. І. Управління витратами підприємств у системі стратегічного менеджменту / В. І. Донченко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2021. – 295 с.
- ланк І.О. Управління фінансами підприємства. К.: Ніка-Центр, 2020. – 528 с.

остирко Р. А. Контролінг витрат у системі управління підприємством / Р. А. Костирко. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 340 с.

азаракі А. А. Економіка підприємства: навчальний посібник / А. А. Мазаракі, О. П. Гребешкова. – Київ: КНЕУ, 2021. – 376 с.

анченко Є. В. Методологія управління витратами на підприємствах різних галузей економіки / Є. В. Панченко. – Одеса: ОНУ, 2020. – 288 с.

ортер М. Е. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Е. Портер; пер. з англ. – Київ: Наш Формат, 2021. – 486 с.

умаченко М. Г. Витрати виробництва: облік, аналіз, контроль / М. Г. Чумаченко. – Київ: Кондор, 2022. – 352 с.

тангрет А. М. Бюджетування на підприємстві: теорія та практика / А. М. Штангрет. – Львів: НУ "Львівська політехніка", 2020. – 296 с.

ean Thinking by James P. Womack and Daniel T. Jones. – New York: Simon & Schuster, 2021. – 350 p.

авчук В.П., Герасимчук В.Г., Козловський С.В. Сучасні методи управління витратами: директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг. *Бізнес Інформ*, 2020, № 5, с. 307–316. URL: business-inform.net

ондрашов О.А., Лепа Р.М., Акімова Т.В. Теоретичні аспекти управління витратами

н

а

п

і

д

п

р

и

є

м

с

т

в

.

ДОДАТКИ

Додаток А - Фінансова звітність за 2021 рік.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	494,00	498,00
первісна вартість	1001	756,00	784,00
накопичена амортизація	1002	262,00	286,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	34,00	62,00
Основні засоби	1010	162 773,00	176 042,00
первісна вартість	1011	332 188,00	358 396,00
знос	1012	169 415,00	182 354,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	
первісна вартість	1016	0,00	
знос	1017	0,00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
первісна вартість	1021	0,00	
накопичена амортизація	1022	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	57,00	185,00
Відстрочені податкові активи	1045	12,00	15,00
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	163 370,00	176 802,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	121 451,00	147 448,00
Виробничі запаси	1101	427,00	1 016,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	
Готова продукція	1103	0,00	

Продовження додатка А

Товари	1104	121 024,00	146 432,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Депозити перестраховання	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23 458,00	22 555,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 423,00	6 038,00
з бюджетом	1135	0,00	28,00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	0,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 596,00	3 156,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 727,00	34 289,00
Готівка	1166	7 685,00	8 978,00
Рахунки в банках	1167	1 073,00	3 943,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	934,00	1 163,00
Усього за розділом II	1195	174 589,00	214 677,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	18,00	
Баланс	1300	337 977,00	391 479,00

Продовження додатку А

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	833,00	833,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	132,00	132,00
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	208,00	208,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 688,00	27 738,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	26 861,00	28 911,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	16 377,00	1 896,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	45 142,00	35 792,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	

Продовження додатку А

Інвестиційні контракти	1535	0,00	
Призовий фонд	1540	0,00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	61 519,00	37 688,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	20 004,00	47 263,00
Векселі видані	1605	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 121,00	27 322,00
товари, роботи, послуги	1615	186 937,00	224 359,00
розрахунками з бюджетом	1620	7 618,00	10 042,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	249,00	176,00
розрахунками зі страхування	1625	1 686,00	1 919,00
розрахунками з оплати праці	1630	6 953,00	7 457,00
за одержаними авансами	1635	177,00	20,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	
за страховою діяльністю	1650	0,00	
Поточні забезпечення	1660	4 149,00	5 815,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	952,00	683,00
Усього за розділом III	1695	249 597,00	324 880,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	337 977,00	391 479,00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 878 020,00	1 663 714,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховування	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 429 113,00	1 268 743,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	448 907,00	394 971,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	7 824,00	8 572,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	48 735,00	41 074,00

Продовження додатку А

Витрати на збут	2150	357 090,00	317 058,00
Інші операційні витрати	2180	30 998,00	30 874,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 908,00	14 537,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	1 624,00	124,00
Інші доходи	2240	78,00	0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	16 896,00	10 507,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270	2 162,00	922,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 552,00	3 232,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-502,00	-949,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 050,00	2 283,00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00

Продовження додатку А

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 050,00	2 283,00

Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	68 244,00	48 686,00
Витрати на оплату праці	2505	155 943,00	139 372,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	35 154,00	31 373,00
Амортизація	2515	43 166,00	31 766,00
Інші операційні витрати	2520	134 316,00	137 809,00
Разом	2550	436 823,00	389 006,00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 227 830,00	1 978 064,00
Повернення податків і зборів	3005	0,00	40,00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0,00
Цільового фінансування	3010	2 915,00	2 829,00

Продовження додатку А

Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0,00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	241,00	25,00
Надходження від повернення авансів	3020	456,00	693,00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0,00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0,00
Надходження від операційної оренди	3040	8 761,00	3 075,00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0,00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отриманих: відсотків	3215	6,00	10,00
дивідендів	3220		0,00
Надходження від деривативів	3225		0,00
Надходження від погашення позик	3230		51,00
Надходження від страхових премій	3050		0,00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0,00
Інші надходження	3095	9 410,00	306,00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 900 566,00	1 688 296,00
Праці	3105	98 765,00	112 756,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	34 012,00	30 732,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	110 228,00	103 601,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	578,00	881,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	62 172,00	60 358,00

Продовження додатку А

Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	47 477,00	42 362,00
Витрачання на оплату авансів	3135	1 072,00	257,00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	19,00	47,00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0,00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0,00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0,00
Інші витрачання	3190	27 957,00	15 817,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	50 557,00	33 526,00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0,00
Інші надходження	3250		0,00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0,00
необоротних активів	3260	32 799,00	29 989,00
Виплати за деривативами	3270		0,00
Витрачання на надання позик	3275		0,00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0,00
Інші платежі	3290		0,00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-32 793,00	-29 928,00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0,00
Отримання позик	3305	527 717,00	481 313,00

Продовження додатку А

Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0,00
Інші надходження	3340	720,00	2 884,00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0,00
Погашення позик	3350	525 917,00	502 158,00
Сплату дивідендів	3355		0,00
Витрачання на сплату відсотків	3360	7 722,00	10 027,00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0,00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0,00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0,00
Інші платежі	3390		1,00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-5 202,00	-27 989,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	12 562,00	-24 391,00
Залишок коштів на початок року	3405	21 727,00	46 146,00

Додаток Б - Фінансова звітність за 2022 рік.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 197,00	1 008,00
первісна вартість	1001	1 963,00	2 000,00
накопичена амортизація	1002	766,00	992,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	
Основні засоби	1010	154 417,00	174 979,00
первісна вартість	1011	348 483,00	338 648,00
знос	1012	194 066,00	163 669,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	
первісна вартість	1016	0,00	
знос	1017	0,00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
первісна вартість	1021	0,00	
накопичена амортизація	1022	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	185,00	
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	155 799,00	175 987,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	147 448,00	192 481,00
Виробничі запаси	1101	1 016,00	2 320,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	
Готова продукція	1103	0,00	
Товари	1104	146 432,00	190 161,00

Продовження додатку Б

Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Депозити перестраховування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 555,00	22 682,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 456,00	7 370,00
з бюджетом	1135	28,00	1,00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	886,00	15 675,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 289,00	69 694,00
Готівка	1166	8 978,00	11 227,00
Рахунки в банках	1167	3 943,00	21 339,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	1 163,00	6 425,00
Усього за розділом II	1195	210 825,00	314 328,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	366 624,00	490 315,00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	833,00	833,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	132,00	132,00
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	208,00	208,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 638,00	62 870,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	9 811,00	64 043,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 586,00	1 300,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 675 140,00	1 878 019,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховання	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00

Продовження додатку Б

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 139 340,00	1 494 201,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	535 800,00	383 818,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	14 508,00	7 651,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	53 403,00	48 707,00
Витрати на збут	2150	378 280,00	300 347,00
Інші операційні витрати	2180	33 286,00	33 169,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85 339,00	9 246,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	737,00	1 619,00
Інші доходи	2240	17,00	78,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	17 627,00	16 832,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00

Продовження додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 907,00	1 434,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	54 232,00	
збиток	2355		6 536,00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	54 232,00	-6 536,00

Продовження додатку Б

Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	343 000,00	275 150,00
Витрати на оплату праці	2505	175 218,00	155 943,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 504,00	35 154,00
Амортизація	2515	45 154,00	49 409,00
Інші операційні витрати	2520	158 425,00	126 041,00
Разом	2550	760 301,00	641 697,00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 122 147,00	2 227 830,00
Повернення податків і зборів	3005		0,00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0,00
Цільового фінансування	3010	3 436,00	2 915,00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	480,00	0,00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	75,00	241,00
Надходження від повернення авансів	3020	7 491,00	456,00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0,00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0,00
Надходження від операційної оренди	3040	9 483,00	8 761,00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	314,00	0,00

Продовження додатку Б

Надходження від страхових премій	3050		0,00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0,00
Інші надходження	3095	883,00	9 410,00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 728 893,00	1 900 566,00
Праці	3105	107 859,00	98 765,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	38 442,00	34 012,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	159 533,00	110 228,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	11 092,00	578,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	92 447,00	62 172,00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	55 994,00	47 477,00
Витрачання на оплату авансів	3135	1 031,00	1 072,00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	7,00	19,00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0,00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0,00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0,00
Інші витрачання	3190	7 548,00	27 957,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	68 634,00	50 557,00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від отриманих: відсотків	3215	510,00	6,00
дивідендів	3220		0,00
Надходження від деривативів	3225		0,00
Надходження від погашення позик	3230	12 151,00	0,00

Продовження додатку Б

Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0,00
Інші надходження	3250		0,00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0,00
необоротних активів	3260	38 144,00	32 799,00
Виплати за деривативами	3270		0,00
Витрачання на надання позик	3275	27 013,00	0,00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0,00
Інші платежі	3290		0,00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-47 723,00	-32 793,00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0,00
Отримання позик	3305	279 479,00	527 717,00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0,00
Інші надходження	3340	0,00	720,00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0,00
Погашення позик	3350	229 004,00	525 917,00
Сплату дивідендів	3355		0,00
Витрачання на сплату відсотків	3360	5 808,00	7 722,00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0,00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0,00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0,00
Інші платежі	3390	30 173,00	0,00

Продовження додатку Б

Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	14 494,00	-5 202,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	35 405,00	12 562,00
Залишок коштів на початок року	3405	34 289,00	21 727,00

Додаток В - Фінансова звітність за 2023 рік.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	1 008,00	1 132,00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	2 000,00	2 515,00
накопичена амортизація	1002	992,00	1 383,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	
Основні засоби	1010	174 979,00	341 707,00
первісна вартість	1011	338 648,00	582 326,00
знос	1012	163 669,00	240 619,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	
первісна вартість	1016	0,00	
знос	1017	0,00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
первісна вартість	1021	0,00	
накопичена амортизація	1022	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	175 987,00	342 839,00
II. Оборотні активи	1100	192 481,00	278 681,00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	2 320,00	1 000,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	

Продовження додатку В

Готова продукція	1103	0,00	
Товари	1104	190 161,00	277 681,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Депозити перестраховання	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 682,00	32 623,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 370,00	9 791,00
з бюджетом	1135	1,00	0,00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 675,00	21 935,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	69 694,00	127 136,00
Готівка	1166	11 227,00	15 791,00
Рахунки в банках	1167	21 339,00	69 871,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	6 425,00	9 606,00
Усього за розділом II	1195	314 328,00	479 772,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	

Баланс	1300	490 315,00	822 611,00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	833,00	833,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	132,00	132,00
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	208,00	208,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 870,00	83 123,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	64 043,00	84 296,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 300,00	1 177,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 289 966,00	2 675 140,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховування	2012		0,00

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 616 962,00	2 139 340,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	673 004,00	535 800,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	14 138,00	14 508,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	74 112,00	53 403,00
Витрати на збут	2150	504 564,00	378 280,00
Інші операційні витрати	2180	43 846,00	33 286,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	64 620,00	85 339,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	1 047,00	737,00
Інші доходи	2240	0,00	17,00

Продовження додатку В

Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	36 198,00	17 627,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270	4 708,00	2 327,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 761,00	66 139,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 508,00	-11 907,00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20 253,00	54 232,00
Елементи операційних витрат			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	418 411,00	343 000,00
Витрати на оплату праці	2505	238 080,00	175 218,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 910,00	38 504,00
Амортизація	2515	79 777,00	45 154,00
Інші операційні витрати	2520	203 467,00	158 425,00
Разом	2550	992 645,00	760 301,00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 859 348,00	3 122 147,00
Повернення податків і зборів	3005		0,00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0,00
Цільового фінансування	3010	3 781,00	3 436,00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	647,00	480,00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	16,00	75,00
Надходження від повернення авансів	3020	6 376,00	7 491,00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 079,00	0,00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0,00
Надходження від операційної оренди	3040	10 884,00	9 483,00

Продовження додатку В

Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	122,00	314,00
Надходження від страхових премій	3050		0,00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0,00
Інші надходження	3095	357,00	883,00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	3 215 280,00	2 728 893,00
Праці	3105	117 657,00	107 859,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	50 247,00	38 442,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	168 826,00	159 533,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 859,00	11 092,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	97 520,00	92 447,00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	67 447,00	55 994,00
Витрачання на оплату авансів	3135	5 754,00	1 031,00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	51 740,00	7,00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0,00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0,00	0,00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0,00
Інші витрачання	3190	11 561,00	7 548,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	193 775,00	68 634,00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0,00
необоротних активів	3205	2 293,00	4 773,00

Продовження додатку В

Надходження від отриманих: відсотків	3215		510,00
дивідендів	3220		0,00
Надходження від деривативів	3225		0,00
Надходження від погашення позик	3230	15 180,00	12 151,00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0,00
Інші надходження	3250	13,00	0,00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0,00
необоротних активів	3260	121 054,00	38 144,00
Виплати за деривативами	3270		0,00
Витрачання на надання позик	3275	25 001,00	27 013,00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0,00
Інші платежі	3290		0,00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-128 569,00	-47 723,00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0,00
Отримання позик	3305	356 300,00	279 479,00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0,00
Інші надходження	3340		0,00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0,00
Погашення позик	3350	287 200,00	229 004,00
Сплату дивідендів	3355		0,00
Витрачання на сплату відсотків	3360	9 878,00	5 808,00

Продовження додатку В

Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0,00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0,00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0,00