

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Розробка проекту щодо вдосконалення системи управління
витратами в підприємницькій діяльності»

за матеріалами ТОВ «Лемтранс»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 21-1
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
освітня програма «Економіка та управління проектами
в підприємницькій діяльності»


Туманович Катерини
Вікторівни

Науковий керівник  Калач Ганна Миколаївна, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми


Гурочкіна Вікторія
Вікторівна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки  Слосарєна Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Регистрація № 50

25.01.2025р
(дата)

[підпис]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту, на доопрацювання)

(дата)

(підпис)

Результат захисту

41/40/8000
(оцінка)

(дата)

(підпис)

Голова ЕК:

(підпис)

Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.

Заступник голови ЕК

(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

(підпис)

Гурочкіна В.В., д.е.н., професор

Секретар комісії,
провідний фахівець
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки

[підпис]

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВІПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Дипломні оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Якість випускної роботи (кількість теоретичного матеріалу, його ін'юзов та практичного, вміння представляти матеріал в достатній докладності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	12		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Часове виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедром терміни	від 0 до 5	3		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Перекладист (якість та повнота представлення матеріалу, рішення щодо балів зазначається за кожністю)	від 1 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	30		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Змістовість	від 0 до 10	9		
2. Результативний матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Аудиторія (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	41		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	71		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Таблиця перекладення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голова, членів комісії, секретаря, (підписи)
71	C	4	01.02.2023	
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C	3 (задовільно)		
60-69	B			
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

Регулярний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	
13.	Захист дипломної роботи	07.02.2023р.	

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи Калач Ганна Миколаївна, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми Гурочкіна Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти Туманевич Катерина Вікторівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Економічна сутність витрат та їх роль в управлінні підприємством	
1.2. Особливості формування політики витрат на підприємствах.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛЕМТРАНС»	
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Лемтранс»...	
2.2. Оцінка ефективності витрат проекту на ТОВ «Лемтранс».....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕМТРАНС».....	

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність витрат та їх роль в управлінні підприємством

Важливим фактором діяльності будь-якого підприємства є витрати. Витрати є основою ціноутворення, обмежують прибуток підприємства, визначають можливість використання цінових методів у конкурентній боротьбі.

Управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства, оскільки від їх рівня суттєво залежить ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність та перспективи розвитку[1].

Діяльність підприємництва пов'язана з витратами матеріальних, трудових, грошових та інших ресурсів на виготовлення, зберігання, транспортування, сортування, пакування та реалізацію товарів. Витрати пов'язані зі створенням нової вартості, різними формами капіталу, прибутком, тому вони безпосередньо визначають можливість функціонування підприємства. Витрати у підприємницькій діяльності посідають одне з головних проблемних питань теоретичного та практичного характеру.

Стабільність та розвиток будь-якого суб'єкта підприємництва на конкурентному ринку залежатиме, перш за все, від створення ефективної системи керування витратами. Для формування даної системи необхідно визначити її структуру, яка має містити складові(елементи), які взаємодіють між собою відповідно до поставлених завдань.

Питання економічної сутності витрат ще досі залишається не дослідженим, оскільки дотепер немає одностайної думки щодо трактування цього терміну. Вчені різних наукових шкіл у багатьох країнах світу по-різному підходять до тлумачення змісту даного поняття. Зокрема, більшість науковців наголошують на тому, що витрати є ключовим економічним показником, який узагальнено відображає фінансові витрати підприємства на виробництво товарів і послуг [8].

Д. Рікардо по-іншому тлумачив даний термін: «Під витратами я незмінно розумію заробітну плату і прибуток. У витратах виробництва не міститься рента» [220, с.113–114]. Він, також зазначав, що у вартість виробленої продукції входить не лише праця, затрачена на її виробництво, але й засоби виробництва.

Ж.-Б. Сей говорив: «Вартість усіх виробничих послуг, які повинні бути використані при виробництві продукту, складають витрати виробництва цього продукту». Під виробничими послугами він розумів послуги землі, капіталу, праці.

Під витратами підприємства класики політичної економії розуміли сукупність спожитих у процесі виробництва засобів виробництва та необхідної праці робочої сили, які визначають, скільки коштує підприємству виробництво та реалізація товару.

У розумінні Ф.Візера «витрати – це цінність найкращої втраченої альтернативної можливості, від якої довелося відмовитись в процесі вибору» [99, с.538].

Відомий німецький економіст Г. Фандель вважає, що «початком розвитку теорії витрат підприємства» є «поділ Шмаленбахом (1925) на постійні та змінні, а також систематизацію ним чинників, що визначають рівень витрат і впливають на нього» [255, с.147]. Цей висновок є дуже спірний, якщо дивитися на нього з широких історико-світових позицій, хоча з ним можна було б погодитися, якщо цей висновок стосується розвитку економічної теорії в Німеччині.

У середньовічній Англії «учасники гільдій намагалися детально інформувати своїх клієнтів про вартість матеріалів і праці, і переконувати їх в якості та інших перевагах своїх виробів» [200, с.81]. Процес розвитку теорії і практики управління тісно взаємодіє із розвитком системи обліку виробничої діяльності підприємств.

Однак, міркування Г. Фанделя щодо «історичного аспекту розвитку теорії витрат» у Німеччині у XX столітті, заслуговують уваги [255, с.149].

Чотири основні аспекти у теоретичних дослідженнях Шмаленбаха виділив Г.Фандель:

- поділ витрат за ознакою їх залежності від зайнятості на постійні та змінні. Незалежні від зайнятості витрати є постійними, вони необхідні для підтримання виробничої готовності підприємства в певному періоді. Ці витрати є й тоді, коли підприємство не виготовляє продукції. Водночас витрати, які залежні від зайнятості, є змінними витратами;

- класифікація витрат за ступенем їх залежності від зайнятості на п'ять категорій: постійні витрати (коли граничні витрати (МС) дорівнюють нулю); пропорційні витрати (коли МС дорівнюють середнім витратам), дегресуючі витрати (коли МС менші за середні витрати); прогресуючі витрати (коли МС більші за середні витрати); регресуючі витрати (коли граничні витрати є від'ємними);

- поділ загальних витрат на постійну та змінну складові залежно від лінійної динаміки загальних витрат;

- вартісне обчислення витрат як фактор виробництва з урахуванням їх дефіцитності. Оптимальність оцінок тут визначається тим, наскільки вони сприяють ефективному використанню цих факторів.

Якщо Шмаленбах вважав зайнятість основним чинником, що впливає на витрати підприємства, то Руммель (1949) і Гутенберг (1951) розглядали системи різних чинників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система чинників впливу на витрати підприємства за Руммелем і Гутенбергом [255,с.151]

Руммель	Гутенберг
Витрати факторі	Виробнича програма зайнятості
Рівень зайнятості	Ціни факторів
Ціни затрачуваних факторів	Якість факторів
Інтенсивність роботи і рівень	Організація виробництва
продуктивності робітників і машин	Величина підприємства
Величина замовлення на продукцію	

Установлені перерви в роботі підприємства	
---	--

Результатом з класифікацій, які були наведені вище, було те, що величина витрат була поставлена у залежність від трьох чинників: якості, пропорцій та цін факторів виробництва, що стало значним поштовхом для нового періоду розвитку теорії витрат підприємства – теорії виробничих і витратних моделей розвитку підприємства.

М.І. Зібер розглядав витрати крізь призму економічної культури. Він твердив, що українці «вважають єдиним джерелом багатства землеробську працю. Працю народ вважає взагалі єдиним справедливим способом для набуття права власності. Він не визнає, наприклад, права на ліс повністю недоторканим, тому що на ліс не використано людської праці, внаслідок чого і прибутку чужого, особливо державного лісу, народ не вважає працею в повному розумінні цього слова, між тим як борене дерево визнається недоторканим, тому що на нього викладено працю» [100, с.91].

У Податковому кодексі України, стаття 14.1.27 свідчить: «витрати – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті чого відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)» [205].

Визначання витрат дає положення (стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 16: «витрати – зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)» [43].

Запропоновані визначення з точки зору економічної теорії повніше розкривають власне економічний зміст категорії «витрати», а з точки зору

бухгалтерського обліку – економічні наслідки здійснення витрат після закінчення виробничого процесу.

Усі чинники витрат доцільно поділити на дві основні групи: зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх чинників належать: рівень світових цін на електроенергію та інші базові ресурси, якість виробничих ресурсів, обсяги державних дотацій підприємствам і державних резервів, ефективність податкової системи, кредитна політика, встановлення мінімального розміру соціальних стандартів.

Внутрішні чинники – це [119,с.43]:

- величина підприємства, його потужність, інтенсивність і глибина виробництва;
- кількість і строки експлуатації засобів виробництва; - якісний і кількісний склад працівників;
- кількість стадій виробництва;
- обсяги фінансування науково-технічних досліджень та розробок на підприємстві;
- рівень економічної безпеки підприємства.

Класифікація витрат підприємства подана в Додатку А, що дозволяє виявити витрати відповідно до видів діяльності, розрахувати собівартість виготовленої та реалізованої продукції, спростити управління витратами, визначити фінансові результати діяльності тощо, що безумовно ставлять собі за мету всі господарюючі суб'єкти [15].

1.2. Особливості формування політики витрат на підприємствах

Управління витратами на підприємстві займає дуже вагомий роль у його діяльності, оскільки від цього залежить, який прибуток буде отримувати дане підприємство та на скільки ефективно воно буде функціонувати, щоб цей прибуток був не тільки постійним, а й зростаючим.

Для цього виникає потреба у реструктуризації підрозділів, які функціонують у фінансово-економічному, бухгалтерському спрямуванні. Мета даного заходу полягає в тому, щоб виділити окремий підрозділ, який би займався

політикою витрат. Однак перед тим, як приймати дане рішення, потрібно провести певні дослідження, які вказували на доцільність цього методу на даному підприємстві, а також для визначення відповідності діючої системи управління витратами новим поставленим завданням та умовам функціонування підприємства на період реального часу.

Окрім цього потрібно звернути увагу на три складові, які мають вплив на одержання бажаного результату – це витрати на виробництво та реалізацію продукції, планова ціна одиниці продукції і обсяг реалізації продукції. Потрібно здійснювати постійний аналіз цих складових та визначити залежність між витратами, ціною, обсягом реалізації і прибутком підприємства. Шляхом вибору найвигіднішого поєднання змінних та постійних витрат, можна здійснити пошук можливостей максимізації прибутку. Все вищенаведене залежить від системи управління витратами.

Складовою загальної системи управління підприємством є система управління витратами, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на розмір витрат для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства [14, с. 47].

Враховуючи те, що витрати є основною складовою показника ефективності діяльності підприємства – прибутку, тому формування системи управління витратами на підприємстві слід розглядати як комплексну систему управління чинниками, що прямо або опосередковано впливають на розмір прибутку [19, с. 211].

Система управління витратами підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів (структури, завдань, технології, людей, цілей) та системного підходу до об'єктів управління як системи в цілому [37, с. 126].

Система управління витратами підприємства – це система економічних засобів і методів спрямованого впливу на інтереси галузі, підприємства, працівника з метою оптимального їх узгодження з інтересами споживачів і усього суспільства в цілому щодо дотримання відповідних суспільно-необхідних пропорцій у формуванні витрат [73, с. 74].

Головна мета управління витратами на підприємстві полягає у підвищенні ефективності його господарської діяльності та конкурентоспроможності.

Основне завдання – це поєднання інтересів всіх зацікавлених сторін, створення саморегулюючого механізму їх формування і зміни, та пошук шляхів найефективнішого використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, калькулювання, обліку і контролю витрат внутрішньовиробничої діяльності.

Необхідно зазначити, що стратегічна мета і завдання діяльності підприємства можуть змінюватися залежно від зміни навколишнього підприємницького середовища та етапів розвитку підприємства. Однак очевидно, що мета і завдання управління витратами повинні підпорядковуватися загальній стратегічній меті функціонування підприємницької структури, хоча б на певних етапах економічного розвитку. Зокрема, за одних умов для сприяння досягненню основної мети діяльності підприємства, управління витратами має забезпечувати максимізацію прибутку підприємства за дотримання бажаного рівня підприємницького ризику, за інших – мінімізацію ризику для підтримки бажаного рівня прибутку. Низький рівень витрат дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, вільно проводити свою цінову політику та за інших рівних умов досягати більш високих розмірів прибутку [77, с. 168].

На основі вивчення результатів діяльності різних провідних підприємств, у таблиці 1.2. відображено послідовність виконання робіт, пов'язаних з формуванням вимог до управління витратами виробництва, розробкою і впровадженням системи управління витратами на підприємстві [53].

Послідовність виконання робіт для формування ефективної системи управління витратами представлена в таблиці 1.2.

На першому етапі потрібно здійснити передпроектне дослідження і визначити основну мету підприємства у сфері управління витратами підприємства. На цьому етапі роблять аналіз здійснення витрат виробництва на основних ділянках і підрозділах виробничих процесів, оцінюють ефективність їх

формування і обґрунтовують напрями підвищення ефективності управління ними. З центрів відповідальності за витратами виробництва надходить інформація, на базі якої доцільно можна визначити реальний стан здійснення витрат.

Таблиця 1.2.

Послідовність виконання робіт для формування ефективної системи управління витратами

Етапи формування	Завдання етапів	Форма представлення результатів
Перший етап - перед проектне дослідження	1.1 Аналіз стану управління витратами виробництва на різних ділянках виробничих процесів	Завдання на модернізацію існуючої системи управління витратами
	1.2 Визначення факторів, які знижують ефективність управління витратами, та причин, які спонукають до цього	Завдання на проектування нової системи управління витратами
Другий етап - проектно-розрахунковий	2.1.Визначення функцій і завдань системи управління витратами і відповідно до них проектування нової системи або модернізація існуючої	Технічний проект на систему управління витратами; технічний проект (або завдання) на модернізацію існуючої системи управління витратами
Третій етап - впровадження системи управління витратами виробництва	3.1.Прийняття рішення про впровадження нової або модернізацію існуючої системи управління витратами	План впровадження системи управління витратами
	3.2 Розробка плану впровадження	

	3.3 Створення робочої групи, яка контролює виконання плану впровадження та відслідковує ефективність роботи системи на етапі її впровадження	
--	--	--

Показники, що характеризують плановий і фактичний рівень витрат, можуть показати значні відхилення. У такому випадку, слід провести спеціальні дослідження, які б виявили причини, що призвели до зниження ефективності управління витратами. Стан формування витрат аналізується на основі таких показників як: кошториси витрат на виконання окремих робіт, послуг, калькуляційні статті по видах продукції, витрати підприємства внаслідок бракованої продукції, непродуктивної праці тощо.

Другий етап – це визначення цілого комплексу завдань, які пов'язані з розрахунками прогнозних величин витрат виробництва, щоб здійснювати різні варіанти розвитку підприємства та потім вибрати найбільш підходящий. При виборі розвитку підприємства у напрямі організаційно-технічному чи економічному, слід звернути увагу на рівень витрат виробництва, так як він є одним із критеріїв приймання управлінських рішень.

Управління розвитком підприємств за критерієм витрат виробництва може формуватись на основі їх мінімізації при забезпеченні визначених обсягів виробництва, якості продукції, що виробляється. При цьому слід враховувати часовий горизонт, на який розробляється стратегія розвитку.

Витрати виробництва слід розглядати як відносну змінну величину, динаміка якої в часі залежить від сукупності зовнішньоекономічних і внутрішньовиробничих факторів.

Після дослідження другого етапу, на підприємстві вже мають сформуватись напрями удосконалення системи управління витратами виробництва, повна інформація про підвищення ефективності управління ними. Також кінцевим завданням даного етапу є формування функцій управління

витратами та їх завдань для підвищення ефективності управління діючої системи чи вже нової, спроектованої системи. Але для нової спочатку потрібно розробити проект такої системи, який би подавався на розгляд керівництва та власникам підприємства.

Третій етап – завершуючий, пов'язаний із впровадженням удосконаленої або нової системи управління витратами виробництва. На цьому етапі має розроблятися план впровадження системи, в якому визначаються строки виконання основних заходів і відповідальні особи. Також доцільно створити робочу групу менеджерів, яка б відслідковувала процес впровадження системи управління витратами виробництва, оцінювала ефективність їх функціонування на етапі впровадження нових або модернізованих функціональних підсистем системи управління витратами виробництва [16].

Характеристика традиційної та удосконаленої системи управління витратами підприємства представлена в Додатку Б. В умовах ринкової системи господарювання особливої актуальності в управлінні витратами набуває вирішення таких завдань, як: розширення горизонтів та глибини аналізу, врахування інтересів всіх учасників бізнесу, можливість оцінки та моделювання операційних ризиків тощо.

Отже, розробка ефективної системи управління витратами виробництва дозволяє вчасно передбачити дію негативних заходів, знижує можливість негативного впливу випадкових явищ на діяльність підприємства та розробляє попереджуючі заходи по зниженню їх впливу на витрати виробництва.

Висновок до розділу 1.

Умови ринку підвищують вимоги до ефективності господарювання, максимізації прибутків, яких можна досягти двома шляхами: або за рахунок збільшення доходів за рахунок підвищення цін на продукцію, або шляхом оптимізації витрат. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції і підвищення цін може привести до втрати клієнтів і зниження обсягів продажів, тому оптимізація витрат є одним з основних чинників

підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. Процес управління витратами підприємства не повинен носити разовий або короткостроковий характер, а має здійснюватися постійно і систематично. Як свідчить світовий досвід, досягти успіхів в бізнесі більшість компаній змогла саме завдяки впровадженню системи управління витратами.

У сучасній економічній літературі наведені численні підходи до визначення сутності поняття «управління витратами». Низка авторів розглядає управління витратами як контроль за процесом їх формування та використання в результаті здійснення господарської діяльності підприємства.

Мотивація в процесі управління витратами полягає в залученні працівників до пошуку способів їх оптимізації, заохоченні до дотримання встановлених норм витрачання ресурсів.

Існує велика кількість різноманітних методів управління витратами, вибір яких залежить від цілей, специфіки і масштабу підприємства, його організаційної структури. Під час здійснення управління витратами слід брати до уваги не тільки внутрішні фактори організації, але і чинники зовнішнього економічного середовища, не тільки прагнути оптимізації витрат у короткий термін, а й орієнтуватися на стратегічні цілі організації.

Перевагами ефективного управління витратами може стати створення релевантної інформаційної бази для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень, зміцнення потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ

«ЛЕМТРАНС»

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Лемтранс»

ТОВ «Лемтранс» – найбільший приватний оператор залізничного рухомого складу України. Входить до складу фінансово-промислової групи System Capital Management.

Підприємство було засноване у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до законодавства України у жовтні 1999 року.

Материнським підприємством ТОВ «Лемтранс» є компанія Lemtrans Limited зі штаб-квартирою у м. Лімасол, Кіпр, а фактичний контроль над компанією здійснює SCM(System Capital Management) Limited, компанія, яка є резидентом Кіпру.

Компанія посідає 39 місце із 100 найбільших компаній України.

Юридична адреса підприємства : вул. Антоновича 46-46А, Київ, 03150, Україна.

Основні види діяльності підприємства в Україні за КВЕД визначені як:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;

85.32 Професійно-технічна освіта;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

49.20 Вантажний залізничний транспорт;

33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

«Лемтранс» сьогодні – це понад 15 тисяч піввагонів, які щорічно перевозять понад 52 млн тонн вантажів різної номенклатури.

Місія полягає в тому, щоб забезпечувати надійність і стабільність економічних зв'язків, задаючи високі стандарти якості залізничних перевезень.

Компанія «Лемтранс» – один із найбільших платників податків країни. У 2021 році компанія перерахувала до бюджетів усіх рівнів понад 838 млн грн 100% статутного капіталу компанії «Лемтранс» належить SCM.

Компанія є першим національним експедитором, діяльність якого підтверджена сертифікатом Міністерства транспорту України. «Лемтранс» є членом Міжнародної федерації експедиторських асоціацій (FIATA), чинним членом Асоціації міжнародних експедиторів України, ліцензованим оператором із перевезення вантажів у власному (орендованому) рухомому складі. Також

ТОВ «Лемтранс» – член АСС (American Chamber of Commerce in Ukraine) і ЕВА (European Business Association).

Діяльність компанії "Лемтранс" впливає не тільки на розвиток бізнесу їхніх клієнтів і партнерів, але й на розвиток економіки України загалом. Тому головна мета "Лемтранс" – розвиток ринку залізничних перевезень і зміцнення провідних позицій компанії.

З 1999 року "Лемтранс" безперервно розвивається, вдосконалюючи технологічні процеси й розширюючи співпрацю з партнерами. Компанія виконує безліч бізнес-операцій і оперативно реагує на запити ринку. "Лемтранс" постійно забезпечує надійність і стабільність економічних зв'язків, відповідаючи високому стандарту якості залізничних перевезень.

Стратегічні цілі компанії «Лемтранс» – це:

- зміцнення провідних позицій компанії на ринку;
- збільшення частки ринку й обсягів перевезення вантажів;
- підвищення ефективності використання вагонного парку;
- оновлення й модернізація парку рухомого складу;
- поліпшення сервісу та якості послуг, що надаються.

«Лемтранс» організовує перевезення власним рухомим складом, надає транспортно-експедиторські послуги, виконує інформаційний супровід руху вантажів, а також ремонт рухомого складу. Високий стандарт сервісу, широкий спектр додаткових послуг і професіоналізм працівників дає змогу виконувати найскладніші завдання кожного клієнта.

Компанія здійснює перевезення наступних видів вантажів: кокс, вогнетриви, шлаки гранул,будівельні грузи,промислова сировина,чорні метали, флюси, залізорудну сировину та вугілля. З яких основними вантажами є вугілля, ЗРС і чорні метали, які в свою чергу є ключовими для економіки України і становлять 46% вантажообігу держави.

Одним з основних видів діяльності «Лемтранс» є залізничне експедирування. Компанія веде свою діяльність на підставі Ліцензії

Міністерства транспорту України, має договори з Укрзалізницею і всіма українськими залізницями.

Комплекс послуг із транспортно-експедиторського обслуговування охоплює:

- надання власного (орендованого) рухомого складу для завантаження;
- організацію й супровід залізничних перевезень вантажів;
- оплату тарифу, додаткових зборів, охорони, транзитного декларування, страхування вантажів на території України у вагонах загального парку залізниць, а також власному (орендованому) рухомому складі;
- інформаційні послуги, пов'язані з перевезеннями вантажів.

Зараз під керівництвом «Лемтранс» перебуває понад 20 000 залізничних піввагонів.

Компанія «Лемтранс» донедавна виконувала ремонт рухомого складу вагонів на базі орендованих вагонних депо міст Волноваха та Кам'янське. Але в березні 2022 року компанія втратила депо у тимчасово окупованій Волновасі, тому даною послугою можна скористатись тільки в Кам'янському. Вагонне депо Кам'янське надає послуги з деповського ремонту вантажних вагонів (піввагони, котуновози), огляду колісних пар, ремонту колісних пар і запчастин. У таблиці 2.1. наведені види ремонтних послуг, які надає компанія.

Таблиця 2.1.

Види ремонтних послуг ТОВ «Лемтранс»

Вагоноремонтні послуги:
1) Капітальний ремонт зі збільшеним обсягом робіт і продовженням терміну експлуатації (КРП) універсальних піввагонів і 4-вісних цистерн.
2) Капітальний ремонт хоперів-зерновозів, коксовозів, цементовозів, вагоперевірних вагонів, платформ, критих вагонів, мінераловозів, котуновозів.
3) Капітальний і деповський ремонт 8-вісних цистерн
4) Деповський ремонт 4-вісних піввагонів, платформ, котуновозів, хоперзерновозів, коксовозів, цементовозів, вагоперевірних вагонів, платформ, критих вагонів, мінераловозів
5) Капітальний ремонт 4-вісних піввагонів зі збільшеним обсягом робіт і продовженням терміну експлуатації на 12 років (з повною заміною кузова)

6) Капітальний ремонт 4-вісних піввагонів зі збільшеним обсягом робіт і продовженням терміну експлуатації на 6 років (без заміни кузова)
7) Капітальний ремонт ходової частини, автозчіпного та автогальмового обладнання рухомого складу (без заміни елементів на нові та без ремонту розвантажувального механізму)
8) Поточний ремонт колісної пари (повний огляд без обточування)
9) Середній ремонт колісної пари (повний огляд колісної пари з обточуванням)
10) Капітальний ремонт колісної пари (повний огляд з обточуванням і наплавленням)
11) Наплавлення гребенів колісних пар
12) Модернізація візка С14.01
13) Фарбування 4-вісних піввагонів, 4-вісних платформ, цистерн, котуновозів, коксовозів

Джерело: складено автором на основі даних сайту компанії

Ще одним основним видом діяльності компанії є продажі. До них входить продаж піввагонів, запасних частин та вузлів, обладнання для ливарного виробництва, дизельних двигунів, тепловозів.

Компанія пропонує клієнтам індивідуальні транспортно-логістичні рішення. Якісний супровід вантажів і налагоджена співпраця з логістичними партнерами гарантують повний контроль, швидкий час транзиту та бездоганне доставлення вантажів до кінцевого пункту призначення.

Залізниця – основа транспортної системи України. Напіввагони – найважливіший сегмент залізничних перевезень України. Вони забезпечують 66% усіх залізничних відправлень у країні, тоді як інші види вагонів займають від 4% до 14% у структурі залізничних навантажень. Ключова перевага «Лемтранс» - наявність найбільшого серед приватних операторів власного парку напіввагонів, а також вагоноремонтних потужностей, що дає змогу ефективно розв'язувати найскладніші транспортні завдання кожного клієнта.

У зв'язку з введенням військового стану підприємство не висвітлює звітність за 2021 рік, тому аналіз фінансової звітності проводиться з 2018-2020рр (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Лемтранс»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2020-2018, (+,-)	Середньорічний темп приросту 2020/2018, %
	2018	2019	2020		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. Грн	12647368	14159825	14391017	1743649	13,79
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9562993	10895947	12375384	2812391	29,4
Валовий прибуток, тис. Грн.	3084375	3263878	2015633	-1068742	-34,65
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-387133	-	440391	59258	-15,3

Як видно з таблиці 2.2., за аналізований період чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт,послуг) ТОВ «Лемтранс» збільшився на 13,79%(в абсолютному виразі на 1743649 грн) за рахунок: споживачів,які користуються послугами перевезень, залізничним перевезенням у напіввагонах.

Також у 2020 році можна побачити збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів,робіт,послуг) на 2812391 грн. До цього спонукали тяжкі наслідки після спалаху COVID-19. Через зниження економічної активності деяких клієнтів та обмежувальні заходи, зокрема обмеження на роботу громадського транспорту (включно з залізничними пасажирськими перевезеннями), прискорили обіг вантажних транспортних засобів, що призвело до профіциту на ринку вантажних вагонів,який протягом 2020 року знижував ставки плати за їх використання. Низька вартість перевезень стала одним із чинників зменшення корисності(знецінення) рухомого складу компанії.

У квітні та першій половині травня 2020 року спостерігалось зменшення обсягів послуг залізничних перевезень у зв'язку з тимчасовим припиненням діяльності виробничого підрозділу одного з ключових клієнтів компанії, поступове відновлення яких відбулося у другій половині року. В якості запобіжних заходів компанія частково відмовилась від короткострокової оренди вантажних вагонів, домовилась з деякими орендодавцями про зниження орендних ставок, здійснила перерозподіл тимчасово вивільнених вантажних вагонів між ключовими клієнтами.

Собівартість реалізованої продукції(робіт,послуг) переважно включає ціну закупівлі сировини,матеріалів,запасних частин,витрати на персонал,витрати на амортизацію основних засобів та активів з права користування,витрати на електроенергію,ремонти та інші відповідні витрати; вартість послуг із залізничних перевезень переважно включає тарифи до оплати залізницям за надання локомотивів та експлуатацію залізничної мережі.

У 2020 році спостерігається отримання чистого доходу у розмірі 440 391 грн. Це завдяки тому,що компанія зробила диверсифікацію бізнесу, тобто вирішила проникнути в нові газулі виробництва. У грудні 2020 року було придбано:

- 100% статутного капіталу ТОВ «Левада Карго», що спеціалізується на контейнерних мультимодальних перевезеннях і оперує власним та орендованим парком фітінгових платформ та контейнерів різного типу;
- 100% статутного капіталу ТОВ «Контейнерний Термінал Фастів» та частку 70% ТОВ «Мостиська Драй Порт» з метою будівництва залізничного логістичного центру.

На рисунку 2.1. перелічені основні дочірні підприємства ТОВ «Лемтранс» та ефективна частка володіння ними.

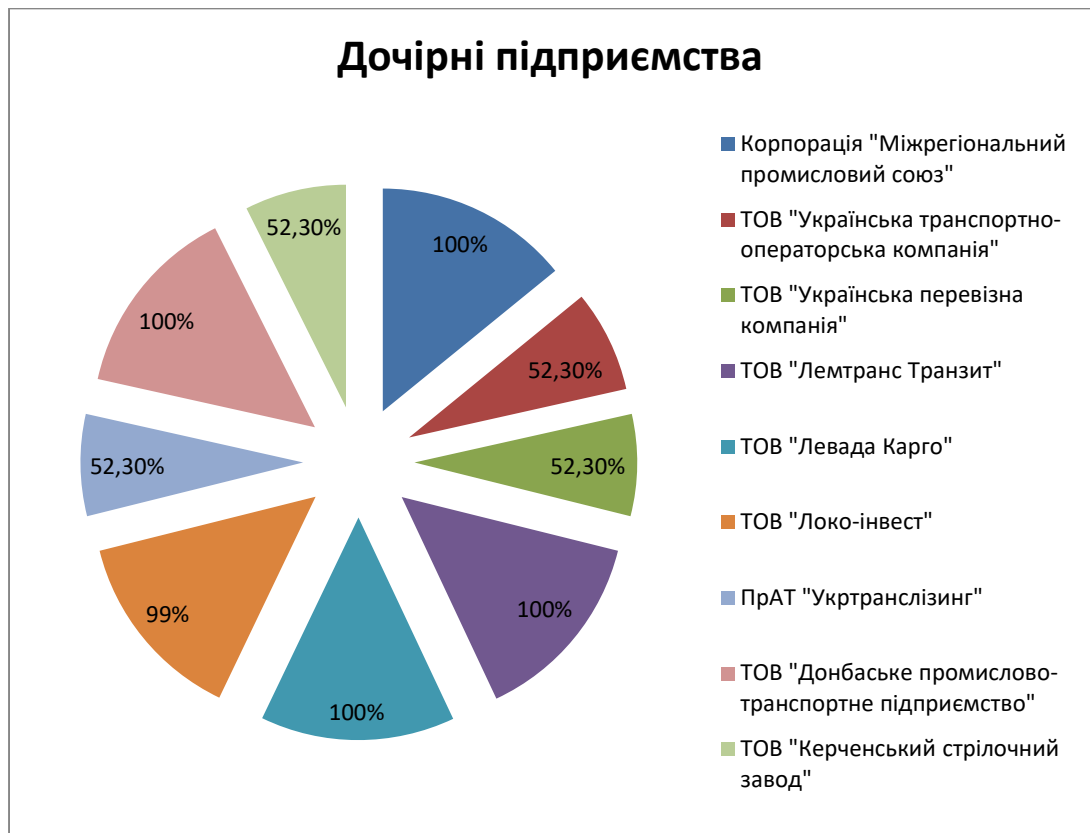


Рис. 2.1. – Частки дочірніх підприємств у ТОВ «ЛЕМТРАНС» на 2020р.

Компанія займається інвестиційною діяльністю для підвищення ефективності та збільшення продуктивності своїх вагоноремонтних потужностей.

Для оновлення та підтримання парку у 2020 році було придбано 286 одиниць вантажних вагонів, а саме:

- 206 вагонів-хоперів для транспортування окатишів та агломерату за власні кошти;
- 80 фітінгових платформ на умовах залучення кредитних коштів.

Також одним з ключових напрямів інвестиційного розвитку є цифровізація.

Основними споживачами послуг перевезень є великі підприємства гірничо-металургійного комплексу, енергетичної та будівельної галузі України.

Загальний обсяг залізничних перевезень компанії у напіввагонах за підсумками роботи 2020 року становить 64,5 мільйона тонн, що на 12 мільйонів тонн перевищує показник 2019 року.

Основну частину перевезених у 2020 році вантажів становили вугілля та залізнична сировина. На рисунку 2.2. вказані основні вантажі, які перевозились впродовж 2019-2020рр.

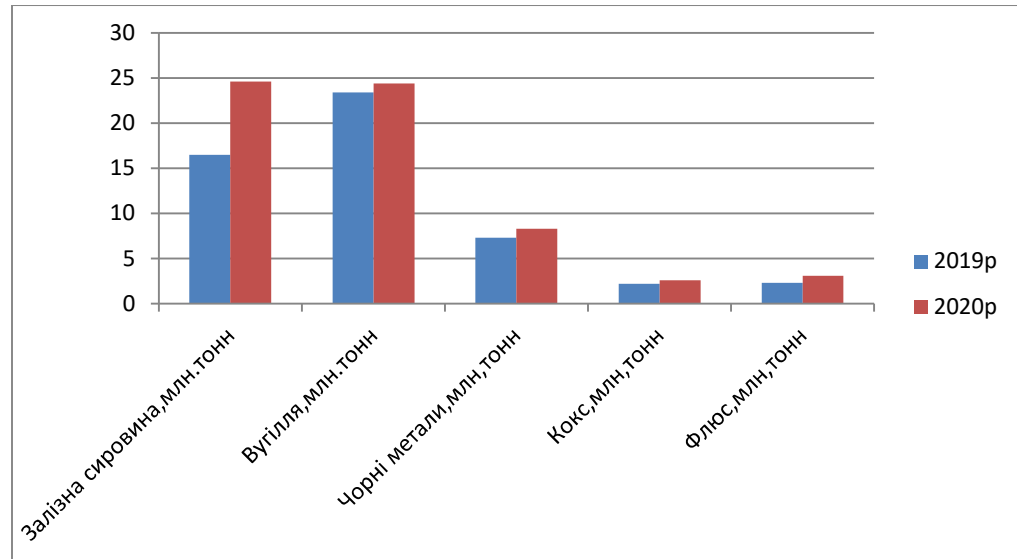


Рис. 2.2. – Порівняння обсягів вантажних перевезень за 2019-2020рр

Отже, можна побачити, що впродовж 2020 року підприємство значно збільшило кількість вантажних перевезень, що дало змогу отримати більший прибуток.

Оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємства проводиться із використанням коефіцієнтів, що дозволяє встановити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці для аналізу фінансово-господарської діяльності виділяють такі групи показників, що описують:

- майновий стан підприємства;
- ліквідність підприємства;
- фінансову стійкість (платоспроможність) підприємства;
- ділову активність підприємства;
- рентабельність фінансово-господарської діяльності (0.73 Єгорова).

Ліквідність підприємства оцінюється для виявлення його здатності швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Основними показниками ліквідності є наступні:

- 1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 2) Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності;
- 3) Коефіцієнт загальної ліквідності[7].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) — показник, що характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2—0,25. Вираховується даний показник за такою формулою:

$$\text{Ка. л.} = \frac{\text{р. 1165}(\Phi\text{N}\text{№}1)}{\text{р. 1695}(\Phi\text{N}\text{№}1)}$$

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття боргів, або коефіцієнт покриття, current ratio) характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Оптимальне значення коефіцієнта знаходиться у діапазоні 0,6–0,8. Розрахунок відбувається наступним чином:

$$\text{Кп. л.} = \frac{\text{р. 1195} - \text{р. 1100}(\Phi\text{N}\text{№}1)}{\text{р. 1695}(\Phi\text{N}\text{№}1)}$$

Коефіцієнт загальної ліквідності є таким, що показує в якій частині оборотні активи покриваються короткостроковими зобов'язаннями.

Рекомендоване значення показника визначене як 1–3. Вираховується даний коефіцієнт за наступною формулою:

$$\text{Кз. л.} = \frac{\text{р. 1195}(\Phi\text{N}\text{№}1)}{\text{р. 1695}(\Phi\text{N}\text{№}1)}$$

У додатку А відображена фінансова звітність підприємства за 2018-2020 роки. За допомогою цих даних вирахуємо вищезазначені показники із

зазначенням рівня абсолютного відхилення(табл.2.3) та відобразимо на графіку(рис.2.3).

Таблиця 2.3.

Показники ліквідності ТОВ «Лемтранс»

Рік	2018	2019	2020	Відхилення
Ка.л.	0,05	0,06	0,392	0,342
Кп.л.	0,6	0,42	0,67	0,07
Кз.л.	0,62	0,45	0,7	0,08

Отже, у результаті проведених розрахунків визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду має зростаючу тенденцію, і хоча його значення знаходиться поза зоною оптимального, це є позитивним, оскільки свідчить про наявність великої кількості найбільш ліквідних засобів – грошові кошти або їх еквіваленти, цінні папери, у достатній кількості для можливості погашення власних поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності знаходиться в зоні рекомендаційного значення. Це свідчить про те, що сума грошових коштів підприємства та надходження від дебіторів є достатньою по відношенню до його наявних поточних зобов'язань.

Показник загальної ліквідності наближається до рекомендованого значення, це означає, що короткострокові зобов'язання не змогли перекритися оборотними активами компанії.

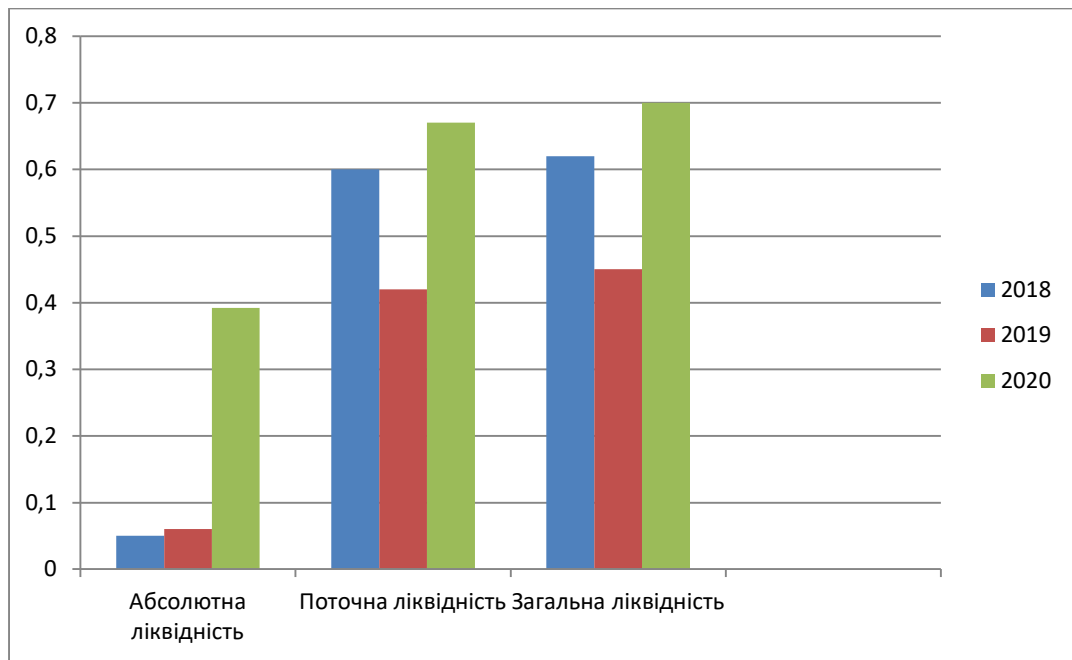


Рис.2.3.- Динаміка показників ліквідності 2018-2020 рр.

[*Узагальнено автором на основі Табл.2.3]

Ділова активність підприємства визначається рівнем ефективності використання ресурсів підприємства. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства використовують різні показники оборотності. Одним із таких показників є коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборотних активів), який розраховується шляхом ділення вартості реалізованої продукції за діючими оптовими цінами за певний період на середній залишок оборотних коштів за той самий період. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи.

Формула для розрахунку показника виглядає наступним чином:

$$KoOA = \frac{p. 2000(\Phi N^{\circ}2)}{p. 1195(\Phi N^{\circ}1)}$$

Коефіцієнт оборотності запасів показує, скільки разів в середньому продаються запаси підприємства за певний період часу. Він розраховується як співвідношення собівартості продукції і середньорічної суми запасів.

Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при

цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів(посилання).

Нормативним значенням показника відповідно до здійснюваного виду діяльності підприємства є 8-18. Вирахувати коефіцієнт можна за формулою:

$$Ko3 = \frac{p. 2050(Ф№2)}{p. 1100(Ф№1)}$$

Оборотність дебіторську заборгованість визначається як коефіцієнт ефективності, використовуваний вимірювання того, наскільки ефективно компанія збирає дебіторську заборгованість. Оборотно́сть дебіторської заборгованості – це відношення середньої дебіторської заборгованості за період до чистих кредитних продажів за той же період.

Оборотність дебіторської заборгованості – це кількість разів, коли компанія збирає середню дебіторську заборгованість за звітний період. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно компанія управляє своїм стягненням із дебіторів. Якщо бізнес правильно управляє колекціями, грошовий потік стає більш передбачуваним, а баланс виглядає здоровішим. Вищий коефіцієнт оборотності дебіторську заборгованість свідчить про її погашенні.

Це співвідношення важливе для бізнесу, коли йдеться про кредитування. Оборотно́сть дебіторську заборгованість дає повне уявлення у тому, наскільки ефективно компанія збирає свої борги за наданим їм кредиту . Цей коефіцієнт також відомий як коефіцієнт оборотності боржника.

Розраховується за формулою:

$$KoДЗ = \frac{p. 2000(Ф№2)}{p. 1195 + p. 1135 + p. 1140 + p. 1145 + p. 1155(Ф№1)}$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року.

Формула для розрахунку:

$$KoK3 = \frac{p. 2050(Ф№2)}{p. 1695(Ф№1)}$$

Тривалість операційного циклу один із важливих показників, який характеризує ділову активність компанії. Величина даного показника вказує на тривалість періоду, протягом якого підприємство купує сировину і матеріали, виготовляє готову продукцію, зберігає її на складі до моменту реалізації та отримання коштів за відвантажену продукцію. Чим менше тривалість операційного циклу, тим ефективніше діяльність компанії, тим вище її ділова активність. Тривалість операційного циклу обчислюється додаванням періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості.

Обчислюється за формулою:

$$\text{ТОЦ} = \frac{360}{\text{КоЗ}} + \frac{360}{\text{КоДЗ}}$$

Період фінансового циклу – це період, протягом якого власні оборотні кошти роблять один повний оборот. Показник розраховується як різниця між операційним циклом і середнім періодом погашення кредиторської заборгованості.

Позитивною динамікою є скорочення показника. Для визначення поточного стану компанії необхідно порівняти період фінансового циклу з конкурентами. Однак, якщо значення показника є нижчим нуля, то це говорить про проблеми з ліквідністю. Компанія залучає великі суми кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки.

$$\text{ТФЦ} = \text{ТОЦ} + \frac{360}{\text{КоКЗ}}$$

За допомогою Додатку А можна розрахувати показники ділової активності підприємства. Результати розрахунків подано у табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Показники ділової активності

Рік	2018	2019	2020	Відхилення
КоОА=	3,85	8,1	5,26	1,41
КоЗ=	101	81,13	86,36	-14,64
КоДЗ=	2,31	6,55	4,48	2,17
КоКЗ=	1,82	2,83	3,18	1,36
ТОЦ=	159,4	59,4	84,53	-74,87
ТФЦ=	357,2	186,6	197,74	-159,46

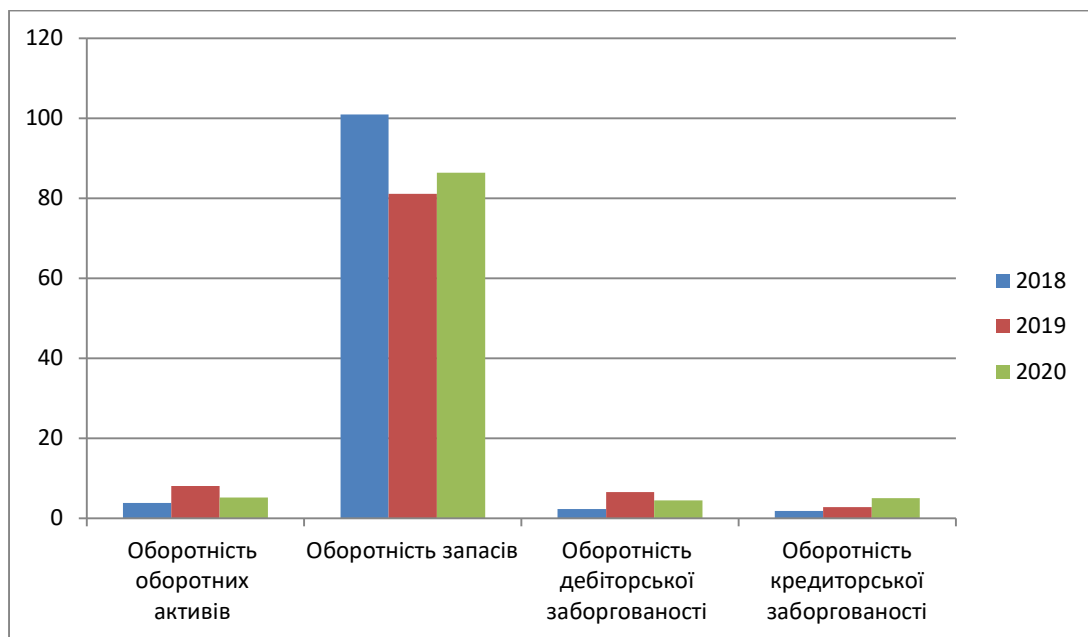


Рис.2.4.- Динаміка показників ділової активності «Лемтранс» 2018-2020 рр.

[*Узагальнено автором на основі Табл.2.4]

Висновки до таблиці 2.4. Дивлячись на коефіцієнт оборотності обігових коштів видно, що абсолютне відхилення порівняно з попередніми роками є позитивним, що вважається нормою для даного показника. Це говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності.

Рівень оборотності запасів на рік знизився майже на 15%. Тривалість операційного циклу значно зменшилась, що є позитивним результатом, адже це свідчить про зменшення часу, протягом якого підприємство повинно отримати

кошти за надані послуги. Також позитивним вважається негативна тенденція значення періоду фінансового циклу, оскільки підприємству не потрібно розраховуватись з постачальниками ще до отримання виручки від реалізації наданих послуг.

Коефіцієнти дебіторської та кредиторської заборгованості мають позитивну динаміку, причому показник дебіторської перевищує кредиторську заборгованість. Це означає, що компанія не використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

2.2. Аналіз витрат на ТОВ «Лемтранс»

Проаналізуємо фінансові результати підприємства згідно (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Аналіз основних показників діяльності підприємства

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Оборотні активи	3264668	1748715	2735568	-1515953	986853	53,57%	156,43%
Необоротні активи	10915913	11041745	8546781	125832	-2494964	101,15%	77,4%
Власний капітал	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	5267691	3853988	3886662	-1413703	32674	73,16%	100,85%

Якщо проводити аналіз основних показників ефективності підприємства, то необхідно почати з активів підприємства (рис. 2.6).

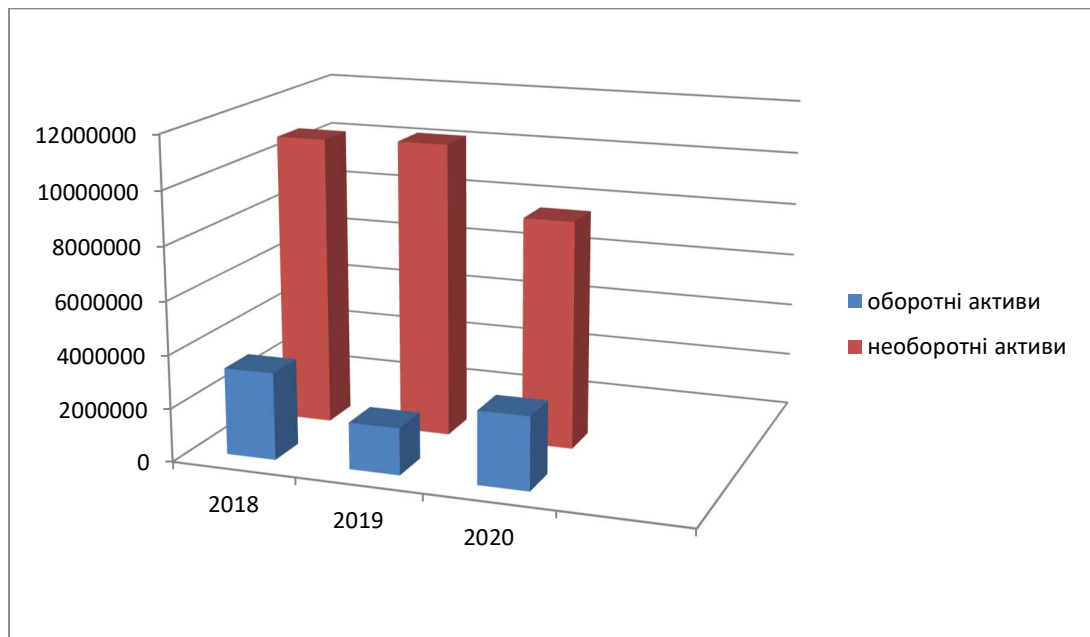


Рис. 2.6. - Структура активів балансу за 2018-2020 роки ТОВ «Лемтранс»
(Складено автором на основі додатку А)

Загалом з рис.2.6. можна побачити ,що впродовж 2018-2020 років загальна вартість активів мала тенденцію до зниження. Якщо порівнювати період від 2018 до 2019 року, то дана тенденція знизилась майже на 90%,а з 2019 до 2020 року на 88%. Але для більш чіткого розуміння, необхідне більш детальне дослідження.

Необоротні активи у 2019 році несуттєво збільшились у порівнянні з 2018 роком, але у 2020 році зменшились на 2 494 964 грн, а це приблизно на 20%. Необоротні активи у сучасних умовах господарювання відіграють визначальну роль, оскільки вони становлять вагомую частину майна будь-якого підприємства. Матеріальною базою будь-якої підприємницької діяльності є необоротні активи. Вони впливають на вдосконалення засобів праці, визначають потужність виробничого персоналу та сприяють підвищенню технічної оснащеності господарюючого суб'єкта. Від забезпеченості підприємства необоротними активами та ефективності їх використання багато в чому залежить господарська діяльність та фінансовий стан підприємства. В складі майна підприємства саме необоротні активи створюють основу для його функціонування і значною мірою визначають подальші перспективи розвитку. Необоротні активи знаходяться в

постійному русі, а результатом їх використання є виготовлена продукція. На протязі досліджуваних років тенденція необоротних активів коливається і відбувається зменшення основних засобів. Тобто компанія у зв'язку з подіями у 2020 році не змогла розширити свою діяльність.

Оборотні активи теж мають нестійку тенденцію. У 2019 році різким спадом, а у 2020 спостерігається тенденція зростання, але всерівно до показника 2018 року не доходить.

На підприємстві є ріст кількості запасів, але в порівнянні з 2018 роком він є недостатнім. Дана ситуація виникає через те, що підприємство не змогло активізувати свою діяльність через спалах COVID-19.

Проаналізуємо витрати підприємства.

Таблиця 2.7.

Аналіз складу, структури і динаміки витрат ТОВ «Лемтранс» за 2018-2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, грн		Темп приросту, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Послуги залізничного перевезення вантажів	7172011	7810035	9290604	638024	1480569	8,896%	18,96%
Амортизація активів з права користування	812519	1280593	1090680	468074	-189913	57,61%	-14,83%
Ремонти	320259	482124	506569	161865	24445	50,54%	5,07%
Знос основних засобів та амортизація	283476	306091	386962	22615	80871	7,98%	26,42%

нематеріальних активів							
Матеріали	230872	291046	386962	60174	95916	26,06%	32,96%
Витрати, пов'язані з персоналом, у тому числі податки на заробітну плату	277467	368745	363551	91278	-5194	32,897%	-1,4%
Короткострокова оренда	92214	64269	166762	-27945	102493	-30,3%	159,48%
Енергетичні матеріали, включаючи газ, електроенергію та паливо	17015	14111	12894	-2904	-1217	-17,07%	-8,63%
Інші витрати	95610	145878	122372	50268	-23506	52,58%	-16,11%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства, представленої в додатку А.

За даними таблиці можна зробити наступні висновки.

Упродовж 2018-2020 років послуги залізничного перевезення вантажів поступово збільшуються, причому темп приросту дуже швидкий. Це зв'язано насамперед з тим, що компанія закупляє кожного року нові вагони та здійснює швидкий ремонт старих, оскільки має власні депо по їх ремонту.

Якщо взяти до уваги витрати на ремонти, то темп приросту з 2018 по 2019 сягнув 50,54%, це доволі високий стрибок, причому у 2020 році даний показник виріс ще на 5,07%.

Також привертають увагу витрати на короткострокову оренду, оскільки у період 2019-2020 року темп приросту досяг 159,48%, а у грошовому еквіваленті 166762 грн.

Постійну тенденцію зростання мають витрати на:

- Знос основних засобів та амортизація нематеріальних активів;
- Матеріали;
- Послуги залізничного перевезення вантажів.

Якщо аналізувати спад витрат, то постійну таку тенденцію мають витрати на енергетичні матеріали, включаючи газ, електроенергію та паливо.

На рисунку 2.7. чітко видно, яку частку витрат займають наведені вище показники.

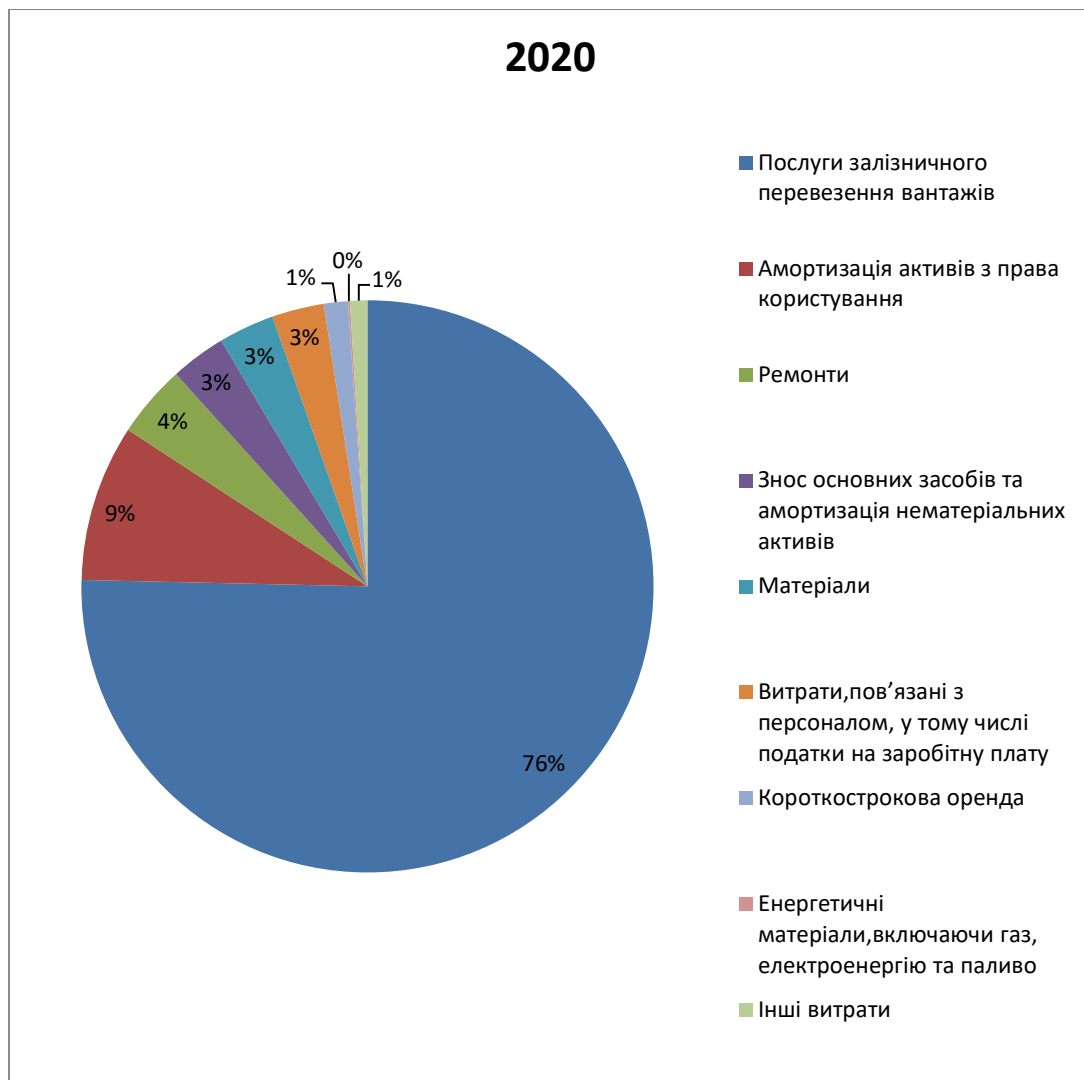


Рисунок 2.7. – Структура витрат ТОВ «Лемтранс» за 2020 рік

У 2019 році економіка України демонструвала ознаки стабілізації після тривалого періоду політичної та економічної напруженості, що супроводжувалась структурними реформами, зростанням внутрішніх інвестицій, відновленням споживання населення, збільшення промислового виробництва та

будівництва,одночасно з поліпшенням умов на зовнішньому ринках. Починаючи з першого кварталу 2020 року, українська економіка скорочувалась на тлі падіння промислового виробництва та запровадження обмежувальних заходів у березні 2020 року для стримування розповсюдження пандемії COVID-19.

Щоб запобігти поширенню коронавірусу та забезпечити безперебійну роботу, компанія запровадила режим дистанційної роботи для офісних працівників, організувала та встановила суворий контроль за проведенням профілактичних та протиепідеміологічних заходів попередження захворювання працівників,а також за дотриманням норм безпеки здоров'я працівників у виробничих підрозділах.

Ще одним вагомим фактором,який вплинув на діяльність підприємства був конфлікт на сході України,який зараз переріс у повномасштабну війну. На той час , компанія не мала доступу до вантажних вагонів(власних чи утриманих за умови оренди),які знаходилися на окупованих територіях. У зв'язку з тим,що у 2017 році Рада національної безпеки і оборони України прийняла рішення про повне припинення вантажного сполучення між контрольованою та неконтрольованою територією України.

Значних витрат зазнало підприємство протягом 2022 року. У березні «Лемтранс» втратив депо у тимчасово окупованій Волновасі і зупинив трудові договори 342 робітників цього підприємства. Доходи зменшилися в рази, компанія може задіяти лише 50% парку.

ТОВ «Лемтранс» сплачує податки і допомагає всім необхідним державі та громадянам. Так за 9 місяців 2022 року підприємство перерахувало понад 756 млн грн податків і зборів до бюджетів усіх рівнів. Розмір податків компанії до державного бюджету становить понад 710,8 млн грн. Місцеві бюджети було поповнено на суму понад 45,8 млн грн., єдиний соціальний внесок сягнув 34,7 млн грн.

Ще у 2021 році компанія оголосила про запуск нового контейнерного терміналу під назвою «Мостиська драй порт» .

Вся інфраструктура терміналу розташована в с. Мостиська (Львівська область, Яворівський район) в безпосередній близькості до залізничного прикордонного пункту пропуску Мостиська-II, недалеко від автомагістралі міжнародного значення М11 біля кордону з Польщею.

Відзначається, що таке розміщення буде корисним для покриття будь-яких транспортних потоків між Україною та США з ЄС.

Даний проект став ще актуальнішим в 2022 році, оскільки через блокування морських портів та повітряного простору, єдиним сполученням з країнами ЄС є залізниця. Тому інвестиційний фокус компанії змістився на західні кордони, щоб побороти дефіцит пропускних потужностей поблизу польського кордону.

Частка «Лемтрансу» становить 70%. Інвестиції в термінал становили понад \$15 млн. Річна потужність — 100 000 контейнерів та 720 000 т зерна.

Подібні термінали дозволяють пришвидшити перевантажування з української на європейську колію та навпаки. У планах — друга та третя черги, які оцінюються в \$10 млн. Додадуться 18 000 кв. м складів, а потужність перевалки подвоїться.

Висновок до розділу 2.

В цьому розділі ознайомились з фінансово-економічною діяльністю на ТОВ «Лемтранс» та здійснено аналіз витрат на даному підприємстві.

“Лемтранс” — найбільша приватна транспортно-експедиторська компанія України, що надає повний комплекс послуг з перевезення вантажів залізничним транспортом. Основними напрямками діяльності є: організація перевезень власним рухомим складом, транспортно-експедиторське обслуговування внутрішніх і експортно-імпортних вантажоперевезень, ремонт рухомого складу, а також інформаційний супровід руху вантажів. Власний парк компанії складає понад 20 000 одиниць рухомого складу.

Одним з ключових напрямів є розвиток контейнерних перевезень, а також будівництво контейнерного терміналу.

Компанія зазнала великих втрат протягом 2022 року. На жаль, звітності за 2021-2022 роки немає, тому можна тільки по показникам 2018-2020 року провести розрахунки.

За аналізований період чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Лемтранс» збільшився на 13,79% за рахунок: споживачів, які користуються послугами перевезень, залізничним перевезенням у напіввагонах.

Також у 2020 році можна побачити збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 2812391 грн. Причиною цього став спалах пандемії COVID-19.

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) переважно включає ціну закупівлі сировини, матеріалів, запасних частин, витрати на персонал, витрати на амортизацію основних засобів та активів з права користування, витрати на електроенергію, ремонти та інші відповідні витрати; вартість послуг із залізничних перевезень переважно включає тарифи до оплати залізницям за надання локомотивів та експлуатацію залізничної мережі.

У 2020 році спостерігається отримання чистого доходу у розмірі 440 391 грн. Це завдяки тому, що компанія зробила диверсифікацію бізнесу, тобто вирішила проникнути в нові газулі виробництва. Підприємство значно збільшило кількість вантажних перевезень, що дало змогу отримати більший прибуток.

У результаті проведених розрахунків визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду має зростаючу тенденцію, і хоча його значення знаходиться поза зоною оптимального, це є позитивним, оскільки свідчить про наявність великої кількості найбільш ліквідних засобів – грошові кошти або їх еквіваленти, цінні папери, у достатній кількості для можливості погашення власних поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності знаходиться в зоні рекомендаційного значення. Це свідчить про те, що сума грошових коштів

підприємства та надходження від дебіторів є достатньою по відношенню до його наявних поточних зобов'язань.

Показник загальної ліквідності наближається до рекомендованого значення, це означає, що короткострокові зобов'язання не змогли перекритися оборотними активами компанії.

Дивлячись на коефіцієнт оборотності обігових коштів видно, що абсолютне відхилення порівняно з попередніми роками є позитивним, що вважається нормою для даного показника. Це говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності.

Рівень оборотності запасів на рік знизився майже на 15%. Тривалість операційного циклу значно зменшилась, що є позитивним результатом, адже це свідчить про зменшення часу, протягом якого підприємство повинно отримати кошти за надані послуги. Також позитивним вважається негативна тенденція значення періоду фінансового циклу, оскільки підприємству не потрібно розраховуватись з постачальниками ще до отримання виручки від реалізації наданих послуг.

Коефіцієнти дебіторської та кредиторської заборгованості мають позитивну динаміку, причому показник дебіторської перевищує кредиторську заборгованість. Це означає, що компанія не використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

Витрати на підприємстві обліковуються за методом нарахування.

Велику частку витрат займають послуги залізничного перевезення вантажів, у грошовому вимірі становить 9290604 грн.

Найменша частка витрат припадає на енергетичні матеріали, включаючи газ, електроенергію та паливо, у грошовому вимірі становить 12894 грн.

Проведений аналіз показав, що не дивлячись на різні ситуації в країні, коли компанія мала великі витрати, підприємство всерівно розширювалось і активно здійснювало інвестиційну діяльність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕМТРАНС»

В сучасних умовах вітчизняним підприємствам необхідне активне впровадження заходів, які будуть сприяти підвищенню ефективності їх функціонування. Ефективність є однією з основних категорій економіки, яка безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевого результату розвитку підприємства. Лише висока ефективність дає змогу забезпечити конкурентоспроможність підприємства, що в подальшому сприятиме його благополуччю та комерційному успіху. Тому, сьогодні особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності підприємств.

Ефективність діяльності підприємств – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу[5].

Визначення ефективності діяльності підприємства безпосередньо пов'язане з оцінюванням його результатів із урахуванням витрат, що дозволили одержати зазначені результати.

Всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямків:

1. Управління витратами і ресурсами;
2. Розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;
3. Удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності[12].

До напрямку управління витратами і ресурсами відносяться заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства, що спонукають до раціонального використання природно-сировинних ресурсів: зростання продуктивності праці і зменшення зарплатоємності виготовлення продукції; зниження загальної ресурсомісткості виробництва.

Дослідження та оцінка ефективності управління витратами є важливою функцією управління господарською діяльністю, оскільки зниження витрат призводить до збільшення рентабельності. Вивчення та аналіз витрат для їх оптимізації є основним чинником зростання прибутку.

Поняття витрат в економічній науці базується на загальній ідеї обмеженості ресурсів і можливості альтернативного використання їх, оскільки вибір певного варіанта виробництва зумовлює втрату вигод використання відповідних ресурсів найкращим із можливих методів [1, с. 282]. Підприємство будь-якої форми власності під час своєї діяльності здійснює певні витрати (матеріальні, нематеріальні, грошові і трудові ресурси), пов'язані з простим і розширеним відтворенням основних та оборотних засобів, виробництвом і реалізацією продукції, наданням послуг, виконанням робіт, соціальним розвитком колективу тощо.

Ефективне управління витратами відіграє найважливішу роль у процесі відтворення, адже покриття витрат на виробництво продукції дає змогу відновлювати і розширювати масштаб виробництва. Величина прибутку підприємства залежить безпосередньо від його витрат, оскільки витрати впливають на ефективність виробництва, ціноутворення і конкурентоспроможність продукції на ринку. Крім того, вивчення витрат дає змогу прийняти рішення про доцільність функціонування підприємства [2, с. 206].

Одним із головних інструментів підприємства у конкурентній боротьбі стає управління собівартістю, оскільки цілеспрямоване управління витратами дозволяє знижувати ціни на продукцію, що за інших рівних умов дає можливість підприємству зберегти та зміцнити свої позиції на ринку. Для досягнення суттєвих покращень у такій складній галузі, як управління витратами, необхідно проводити зміни у всіх сферах діяльності – людські ресурси, організаційні структури, процеси, системи, процедури – і всі ці зміни мають бути точно пов'язані один з одним [42, с. 82].

При аналізі витрат ТОВ «Лемтранс» було виявлено такі проблеми:

Відсутність системного підходу до управління витратами, що обумовлено відсутністю спеціального підрозділу, що координує виконання всіх функцій управлінського циклу у процесі управління витратами, що призводить до зростання витрат. Ця проблема проявляється в наступному:

1. Ведеться недостатньо якісне планування, розподіл та контроль витрат, внаслідок чого несвоєчасно відслідковуються зміни, що створює передумови до збільшення витрат.
2. Не розроблено план з оптимізації витрат на персонал, не визначено центри відповідальності, немає чіткого поділу щодо організаційної структури.

Для вирішення перелічених вище проблем пропонуються наступні заходи:

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

Такі функції управління витратами, як планування, організація, регулювання, облік, аналіз, контроль та стимулювання, здійснюються на даному підприємстві, але при цьому обов'язки щодо їх здійснення та відповідальність за їх виконання не мають чіткого закріплення.

Необхідно коригувати організаційну структуру. Її можна розділити на два рівні розташовані зверху («плоска структура») і знизу («вузька структура»). Суть «плоскої структури» у підпорядкуванні великої кількості співробітників генеральному директору.

Методи зниження витрат передбачають три шляхи вирішення цього завдання:

- Розширити структурні підрозділи, об'єднавши кілька відділів (можна обмежитися, наприклад, двома);
 - зробити проміжні рівні керівництва (наприклад, запровадити новий порядок підпорядкування керівників підрозділів);
- Визначити необхідну кількість посад і підрозділів.

Скоротивши рівні управління та розширивши структурні підрозділи, можна заощадити чимало коштів, що призначалися на утримання керівників середньої ланки. Таке коригування майже не позначиться на функціональних

обов'язках начальників, що залишилися, крім того, не потрібно буде скорочувати штат працівників.

Також для зниження витрат підприємства ТОВ «Лемтранс» необхідно вирішити проблеми у галузі управління витратами праці. Питання оптимізації витрат на персонал одне з найбільш непростих питань, що стоять перед керівником підприємства. Неможливо нескінченно збільшувати вартість послуг для збільшення прибутку, необхідно оптимізувати витрати. Вони мають бути продуктивними і, найголовніше, керованими. Оптимізація витрат на персонал насамперед полягає у покращенні економічних результатів діяльності підприємства, які б випереджали зростання витрат на персонал.

Для зниження витрат праці персоналу необхідно вживати наступних заходів:

- 1) не приймати зайвих працівників;
- 2) підвищити змінну частину оплати праці;
- 3) виплачувати премії лише після досягнення підприємством певних цілей;
- 4) переглянути трудові норми та оптимізувати процеси виробництва - зниження витрат за підприємстві – це коли у виконанні виробничого плану задіяна менша кількість працівників, або швидше справляються з поставленими завданнями;
- 5) укладати термінові трудові договори;
- 6) використовувати позикову працю (Перед його застосуванням необхідно зважити всі «за» та «проти», та оцінити свою вигоду. З одного боку, це хороший метод зниження витрат на управління: не треба підбирати співробітників і піклуватися про своєчасне нарахування та виплату їм зарплати та ін. Але, з іншого боку, оплачуючи послуги компанії, яка надала співробітників, ви все одно витрачаєте гроші на персонал);

Можна також запропонувати деякі методи оптимізації витрат на оплату праці на підприємстві, які полягають:

- у прискоренні процесу навчання всередині підприємства, щоб від працівника швидше можна було б отримати результат;

- надання можливостей працівникам працювати вдома в дистанційному режимі, щоб можна було заощадити на офісних витратах;
- у посиленні дисципліни.

Найкращим способом оптимізації витрат праці для підприємства є аутсорсинг. Аутсорсинг персоналу є однією з найбільш затребуваних послуг у бізнесі, яка спрямована на підвищення продуктивності підприємства, зниження витрат.

Переваги аутсорсингу персоналу:

- дає можливість отримати послуги або комплектуючі з високою якістю або за нижчою ціною;
- укладений договір аутсорсингу персоналу дозволяє покращити інноваційні можливості підприємства за рахунок такого партнерства з постачальниками найвищого рівня, які мають великий потенціал та досить глибокий інноваційний досвід;
- у разі зміни ринкової ситуації чи переваг споживача, дає можливість компанії простіше адаптуватися до нових умов роботи, якщо компанія використовує аутсорсинг персоналу;
- підвищує швидкість набуття необхідних навичок або потрібних ресурсів;
- забезпечується зосередженість саме на тих операціях, які виконуються власними силами підприємства, і тих, які слід зберегти під контролем.

Таким чином, провівши аутсорсинг на ТОВ «Лемтранс» можна підвищити якість роботи, зменшити ризики за рахунок гарантії якості послуг, що виконуються, заощадити час і мінімізувати витрати на підприємство.

Ще одним варіантом зменшення витрат є перегляд витрат на короткострокову оренду:

- Зниження витрат на оренду (можливий перегляд умов поточної угоди оренди);
- Скорочення витрат на комунальні платежі (здійснення більш жорсткого контролю витрачання енергоресурсів, пошук можливостей впровадження більш економічних процесів);

- Зниження витрат на ремонтні роботи шляхом розгляду можливості відкласти їх на більший термін;
- Можливість використання послуг аутсорсингу для перевезення дрібних вантажів з метою зниження транспортних витрат.

Також з попереднього аналізу виявилось, що на діяльність підприємства великий вплив мають події, які відбуваються в країні (COVID-19, війна).

Найбільших витрат підприємство зазнає в теперішньому часі, оскільки на території України йде війна. Компанія намагається знайти шляхи для розвитку і продовження своєї діяльності та не дивлячись на це, ще приносить велику допомогу країні.

В перші місяці повномасштабної війни росії проти України головними задачами логістики стали евакуація мирного населення, доставка гуманітарних вантажів та забезпечення ЗСУ. Але, щоб продовжувати тримати удар агресора, пом'якшити падіння економіки та уникнути гуманітарної катастрофи, на порядку денному гостро стоїть розвиток зовнішньої торгівлі і, відповідно, експортної логістики товарів. В умовах, коли через блокування росією українських портів, основний удар по вивезенню експорту на себе прийняла залізниця.

Підприємство втратило 50% парку. З моменту російського вторгнення вантажної бази в Україні втрачено більше, ніж вагонів. Тому на цю мить динаміка зростання вантажопотоку значно поступається зростанню вільного рухомого складу в країні. Доходи бізнесу зменшилися в кілька разів. Багато логістичних ланцюжків між підприємствами розірвано. Тому, щоб покрити дані втрати компанії потрібно продовжувати шукати нові ланцюги постачання, змінювати логістику.

Оскільки в країні перекриті чорноморські порти, то тепер усі перевезення орієнтовані на захід. Водночас західні прикордонні переходи не розраховані на такий потік. Йдеться про брак перевантажувальних потужностей як із боку України, так і країн Європейського Союзу, здатних прийняти, обробити та відправити вантаж до Європи. Для вирішення цього питання необхідно

приділити особливу увагу розвитку інфраструктури у вузьких місцях. Потрібно оцінити реальний потенціал збільшення пропускної спроможності та знайти рішення, які можна реалізувати якнайшвидше, знайти логістичні маршрути.

Надходжень стало суттєво менше, тому, щоб оптимізувати витрати підприємству слід:

- 1) Відмовитися від масштабних довгострокових інвестиційних проектів;
- 2) Перейти на короткострокове планування (зосередитись на проектах, що перебувають на фінальній стадії);
- 3) Відмовитись від ремонту парку, який не потрібно використовувати в наявній системі перевезень.

Основними витратами для підприємства на даний час є:

- 1) Зобов'язання перед клієнтами та країною (оплата залізничного тарифу, всіх супутніх послуг «Укрзалізниці», сплата податків);
- 2) Допомога мирним жителям, ЗСУ та територіальній обороні.
- 3) Персонал.

