

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів
Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТОКАРЧУК ВЕРОНІКА РУСЛАНІВНА

УДК 658.155.4:338

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____Вероніка ТОКАРЧУК

Керівник роботи

Дема Дмитро Іванович

кандидат економічних наук, професор

Житомир 2024

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, к.е.н., доц. Яромлюк Олена Феліксівна

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи Токарчук В. Р.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту
_____ № ____ від «___» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Дмитро ДЕМА
«___» грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ТОКАРЧУК Вероніка Русланівна** захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____
за університетською шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Тетяна ТОВСТУХА

«___» грудня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Токарчук В.Р. Механізм управління витратами підприємства. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Поліський національний університет, Житомир 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування механізму управління витратами підприємства та визначено прикладні рекомендації щодо для його удосконалення з метою ефективного планування та контролю за величиною витрат. Проведено оцінку фінансово-майнового стану підприємства та факторний аналіз витрат. Запропоновано механізм управління витратами підприємства, що дозволяє оптимізувати їх та раціонально використовувати наявні ресурси.

Ключові слова: витрати, механізм управління, система управління, управління, ефективність, оптимізація витрат.

SUMMARY

Tokarchuk V.R. Mechanism of cost management of the enterprise. – *Qualification work on manuscript rights.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». – Polissia National University, Zhytomyr 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the formation of the enterprise's cost management mechanism were considered and applied recommendations were determined for its improvement in order to effectively plan and control the amount of costs. An assessment of the financial and property status of the enterprise and a factor analysis of costs were carried out. A mechanism for managing enterprises is proposed, which allows to optimize them and rationally all available resources.

Keywords: expenses, management mechanism, management system, management, efficiency, cost optimization.

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.	16
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
Висновки до розділу 3	33
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	37
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Для здійснення діяльності суб'єкт господарювання постійно витрачає фінансові ресурси для забезпечення діяльності. В умовах дефіциту ресурсів і невизначеності зовнішнього середовища актуально сформулювати механізм управління витратами, що дозволить планувати, моніторити, контролювати та мінімізувати витрати.

Система управління витратами є важливим інструментом для підприємства, яке прагне покращити своє фінансове становище та досягти стабільності. Відстежуючи свої витрати та аналізуючи дані, топ менеджмент може визначити, де ви витрачаєте більше, ніж потрібно, і внести зміни, щоб зменшити ці витрати. Крім того, регулярно контролюючи свої витрати, можливо відслідковувати будь-які зміни у фінансовому становищі, що дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень для довгострокового фінансового майбутнього підприємства.

Проблематика управління витратами представлена в працях таких учених: І. Є. Андрющенко, В.В. Биба, Д. І. Дема, Р. С. Квасницька, О. П. Колісник, Н. Г. Маслак, Л. А. Пархоменко, І. А. Шапиро, О. С. Шуміло. Однак оптимізація витрат у умовах підвищеної ризикованості та змін зовнішніх умов вимагає вивчення.

Метою роботи є аналіз теоретичних положень і методичних аспектів щодо формування механізму управління витратами підприємства та визначення можливих шляхів їх мінімізації.

Окреслена мета передбачає вирішення таких **завдань**:

- сформулювати сутність витрат та ідентифікувати елементи механізму управління витратами;
- навести етапи оцінювання ефективності механізму управління витратами підприємницької діяльності;
- здійснити оцінювання фінансового стану підприємства;
- виокремити особливості управління витратами;

– провести факторний аналіз витрат підприємства та визначити резерви зниження витрат.

Об’єкт дослідження – процес управління витратами підприємницької діяльності та пошук шляхів їх оптимізації на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні засади управління витратами підприємства з метою їх мінімізації.

Методи дослідження. При написанні роботи застосовано методи дослідження: абстрактно-логічний (для узагальнення та формування висновків), статистико-економічний (експрес аналіз, факторний аналіз витрат), порівнянь (для оцінки основних характеристик стану фінансово-господарської діяльності підприємства); методи економічного аналізу, економіко-математичного моделювання, анкетного опитування; монографічний (дослідження економічної сутності, роль та значення управління витрат) та інші.

Інформаційною базою для проведення дослідження були: нормативно-правові акти, що регламентують управління витратами, наукові статті з проблем теорії і практики управління витратами підприємства та фінансова звітність КП «ЗЕЛЕНБУД» та статистична звітність підприємств галузі.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна здійсненого дослідження передбачає удосконалення організаційно-практичних засад в сфері фінансових відносин підприємства щодо розробки та удосконалення механізму управління його витратами.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблений механізм управління витратами може бути впроваджено в практичну діяльність вітчизняних комунальних підприємств, оскільки передбачає планування, бюджетування, оцінювання, моніторинг і контролінг за величиною витрат, що дозволить її мінімізувати.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Отримані наукові здобутки представлено в тезах:

1. Токарчук В.Р. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. *Студентські наукові читання 2024*: матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (28.11.2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 179-181.

2. Токарчук В.Р. Вплив витрат на прибуток підприємства. *Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє*: збірник тези всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти (18.04.2024 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова, 2024. 267 с. С. 180-182.

3. Токарчук В.Р. Прогнозування витрат як інструмент управління фінансами підприємства. *Фінансові інструменти регіонального розвитку*: матеріали X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (24 жовтня 2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. 264 с. С. 243-245.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основну частину роботи викладено на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Робота включає вступ, три розділи із висновками, загальні висновки, список використаних джерел (42 найменування). Ілюстрації представлені 13 таблицями і 6 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнних дій на території України господарюючі суб'єкти працюють на не повну потужність, оскільки є перебої енергопостачання, порушені логістичні зв'язки, що призводить до неритмічності виробництва та несвоєчасного виконання договірних зобов'язань, неплатоспроможності та зростання витрат. Це актуалізує дослідження проблем оптимізації витрат для забезпечення стабільного функціонування.

Управління витратами – це процес визначення, вимірювання та звітування про витрати, пов'язані з проектом або діяльністю. Витрати можуть бути фінансовими, технічними або часовими [2]. Моніторинг витрат може визначити сфери, де витрати збільшуються, зменшуються або залишаються незмінними. Моніторинг витрат також може допомогти визначити сфери, де витрати можна зменшити.

Дієвий механізм управління витратами формує для керівництва господарюючого суб'єкта інформаційне забезпечення необхідне для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє їм визначати пріоритети завдань, розподіляти ресурси та коригувати плани проекту на основі даних про витрати в реальному часі.

Існує кілька різних типів інструментів управління витратами, які можна використовувати для досягнення цих цілей. Інструменти управління фінансовими витратами включають бюджетування та оцінку витрат. Інструменти моніторингу технічних витрат включають калькуляцію витрат на процеси та планування ресурсів. Інструменти моніторингу витрат на основі часу включають інструменти відстеження управління проектами та інструменти оцінки ефективності.

Для побудови механізму управління витратами вагоме значення має їх класифікація, яка узагальнена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація витрат для цілей управління їх величиною

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 5, 6, 7, 12, 22, 28, 32, 37, 40, 43].

Вагоме значення має класифікація витрат за економічними елементами (прямі матеріальні, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати), адже саме за цими елементами витрат інформація узагальнюється в Звіті про сукупні доходи підприємства.

Щоб досягти ефективного управління витратами, важливо мати чітке розуміння різних типів витрат і того, як вони впливають на організацію. Існує п'ять основних типів витрат: прямі, непрямі, постійні, змінні та капітальні. Прямі витрати з'являються безпосередньо в процесі виробництва або доставки продукту чи послуги та відносяться до собівартості. Непрямі витрати не пов'язані з процесом всього виробництва та базами розподілу відносяться до собівартості.

Постійні витрати – це витрати, які не змінюються з рівнем випуску або кількістю виробленої продукції. Змінні витрати збільшуються або зменшуються залежно від рівня випуску або кількості виробленої продукції. Капітальні витрати – це вкладення, зроблені в обладнання, заводи чи інші фізичні активи [8].

Як тільки підприємство матиме чітке розуміння структури своїх витрат, воно може почати вимірювати свою ефективність щодо заздалегідь визначених цілей. Відстежуючи фактичні та очікувані витрати, менеджери можуть визначити, де можна внести покращення, щоб підвищити ефективність і продуктивність, а також визначити сфери, де можуть знадобитися нові інвестиції, щоб залишатися конкурентоспроможними.

У табл. 1.1 представлено складові механізми управління витратами.

Таблиця 1.1

Елементи механізму управління витратами

Об'єкт управління	центри витрат (підрозділи, цехи, відділи, дільниці), в який проходять господарські процеси					
Суб'єкт управління	керівництво підприємства, інші керівні органи, менеджери, відділ контролінгу, відділ внутрішнього аудиту					
Функції	Організація	Аналіз	Планування	Моніторинг	Контроль	Нормування
	Організація процесу виробництва, забезпечення запасами, товарами, оптимального використання ресурсів	Оцінка використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування роботи з клієнтами, робочої програми, кошторису витрат	Формування бюджетів ресурсів, їх постійна оцінка	Контроль якості продукції, за вчасним виконанням робіт, за фондом робочого часу	Виробничих ресурсів, праці, виробництва
Методи	удосконалення управління	модернізація виробництва	преміювання персоналу	маркетинговий аналіз, конкурентний моніторинг, використання внутрішніх резервів		
Фактори впливу	структура витрат підприємства	структура собівартості	обсяг виробництва	структура асортименту продукції і послуг, рівень і структура цін		
Інструментарій впливу	бюджетний метод планування	аналіз безбитковості виробництва	метод ситуаційного аналізу	моделювання факторних залежностей, метод оцінки і перегляду планів, калькулювання «на основі діяльності» («ABC-аналіз»)		
Важелі	Стимули	нематеріальне стимулювання		матеріальне стимулювання		
	Санкції	штрафи		матеріальна чи кримінальна відповідальність за допущені порушення щодо використання ресурсів		

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 23, 31, 32, 27, 43].

Перевагою системи управління витратами є те, що вона може допомогти визначити сфери, де можна заощадити гроші. Відстежуючи свої витрати та аналізуючи дані, керівництво можете визначити, де витрачаєте більше, ніж потрібно, і внести зміни, щоб зменшити ці витрати. Крім того, моніторинг витрат також може допомогти покращити фінансову стабільність. Раннє виявлення та усунення проблем дозволить уникнути великих витрат у майбутньому. Крім того, регулярно відстежуючи свої витрати, можна визначити будь-які зміни у фінансовому становищі, які можуть потребувати управління, що дозволяє приймати рішення щодо довгострокового фінансового майбутнього суб'єкта господарювання.

Існує кілька методів, за допомогою яких можна керувати величиною витрат (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління величиною витрат

№ з\п	Інструмент	Характеристика
1	Фінансова звітність	дозволяє відстеження фінансових даних, щоб визначити, скільки грошей витрачається та заробляється. Цю інформацію можна використовувати для відстеження прогресу та внесення змін до політики чи процедур
2	Бюджетування та прогнозування	передбачає оцінку майбутніх витрат і доходів, а потім створення бюджету, який відображає ці оцінки. Це дозволяє менеджерам відстежувати прогрес і за потреби вносити зміни. Прогнози можна коригувати в міру появи нової інформації
3	Калькуляція витрат на основі діяльності	передбачає присвоєння вартості кожній одиниці діяльності, яку здійснює підприємство. Це дозволяє менеджерам відстежувати, скільки грошей витрачається на конкретні заходи, і вносити необхідні зміни.
4	Розподіл витрат	поділ витрат на різні категорії залежно від виду діяльності. Це допомагає визначити, де витрати збільшуються чи зменшуються, і дозволяє краще приймати рішення про те, куди слід розподілити ресурси
5	Відображення процесу	планування кроків, залучених до певного процесу, а потім оцінку того, скільки часу витрачається на кожен крок. Ця інформація може бути використана для підвищення ефективності та зменшення відходів

Джерело: узагальнено автором на основі [23, 34, 32, 43].

Завдання оцінки витрат полягає в тому, щоб переконатися, що витрати підприємства відповідають його цілям. Існує кілька способів вимірювання та відстеження витрат, але кожен метод має свої труднощі.

Найпоширенішим способом відстеження витрат є використання системи бюджетування. Цей метод вимагає від працівників передбачити майбутні витрати та відповідно скласти план витрат. Однак цей підхід може бути важко використовувати, оскільки часто важко передбачити майбутні витрати. Крім того, системи бюджетування можуть бути неточними, оскільки вони не враховують зміни на ринку чи потреби підприємства, що змінюються [42].

Другим поширеним способом відстеження витрат є використання системи калькуляції. Ця система дозволяє співробітникам призначати ціну кожному товару, а потім розраховувати вартість продукту. Системи калькуляції витрат можуть бути більш точними, ніж системи бюджетування, оскільки вони враховують зміни на ринку та потреби підприємства, що змінюються. Однак використання систем калькуляції витрат може зайняти багато часу, якщо компанія змінить свою інвентарну або цінову політику.

Третім способом відстеження витрат є використання системи вимірювання продуктивності, що дозволяє співробітникам вимірювати, наскільки добре підприємство працює з конкретними цілями. Системи вимірювання ефективності можуть бути більш точними, ніж системи бюджетування чи калькуляції, оскільки вони враховують зміни на ринку та потреби компанії, що змінюються. Однак використовувати системи вимірювання продуктивності може бути складно, оскільки вони вимагають від працівників вимірювання та відстеження кількох факторів [24].

Четвертим способом відстеження витрат є використання звіту про рух грошових коштів. Ця система дозволяє співробітникам відстежувати, скільки грошей підприємство має щомісяця, і як воно витрачає ці гроші. Звіти про рух грошових коштів можуть бути точнішими, ніж системи бюджетування чи калькуляції, оскільки вони враховують зміни на ринку та потреби підприємства, що змінюються. Однак звіти про рух грошових коштів можуть бути складними у

використанні, оскільки вони вимагають від співробітників відстеження різноманітних фінансових даних.

Управління витратами – важлива частина будь-якого бізнесу. Це допомагає гарантувати, що підприємство витрачає свої гроші там, де це найбільше потрібно, і допомагає тримати витрати під контролем. Інструменти для побудови механізму управління витратами:

1. Програмне забезпечення обліку витрат використовується для відстеження витрат і створення звітів. Це також може допомогти визначити, які витрати спричиняють загальні витрати, а які сфери потрібно скоротити.

2. Сайти порівняння цін. Використання таких веб-сайтів, як Expedia або Priceline, може допомогти знайти дешевші альтернативи для продуктів і послуг, що дозволить контролювати величину витрат [2].

3. Програмне забезпечення для обліку робочого часу співробітників забезпечує відстеження часу, витраченого на виконання різних завдань на підприємстві. Потім ця інформація може бути використана для визначення того, які завдання слід доручити працівникам, що потребують найменшої кількості часу, а які завдання можна передати стороннім постачальникам.

4. Діаграми Ганта використовуються для відстеження етапів і кінцевих термінів проекту. Ця інформація може допомогти забезпечити виконання проектів вчасно та в рамках бюджету.

Діагностика витрат є інструментом управління, що дозволяє оцінити ефективність витрачання ресурсів і визначити резерви їх зниження. На рис. 1.2 наведено методику аналізу витрат.

Існує низка практик, яких підприємство може дотримуватися, щоб покращити процес оцінювання величини витрат, а саме:

1. Встановлення базових витрати. Перш ніж вносити будь-які зміни в операційні чи адміністративні процеси підприємства, важливо спочатку встановити базові витрати, що дозволить менеджерам відстежувати загальний вплив змін на витрати, не покладаючись на оцінки чи досвід.

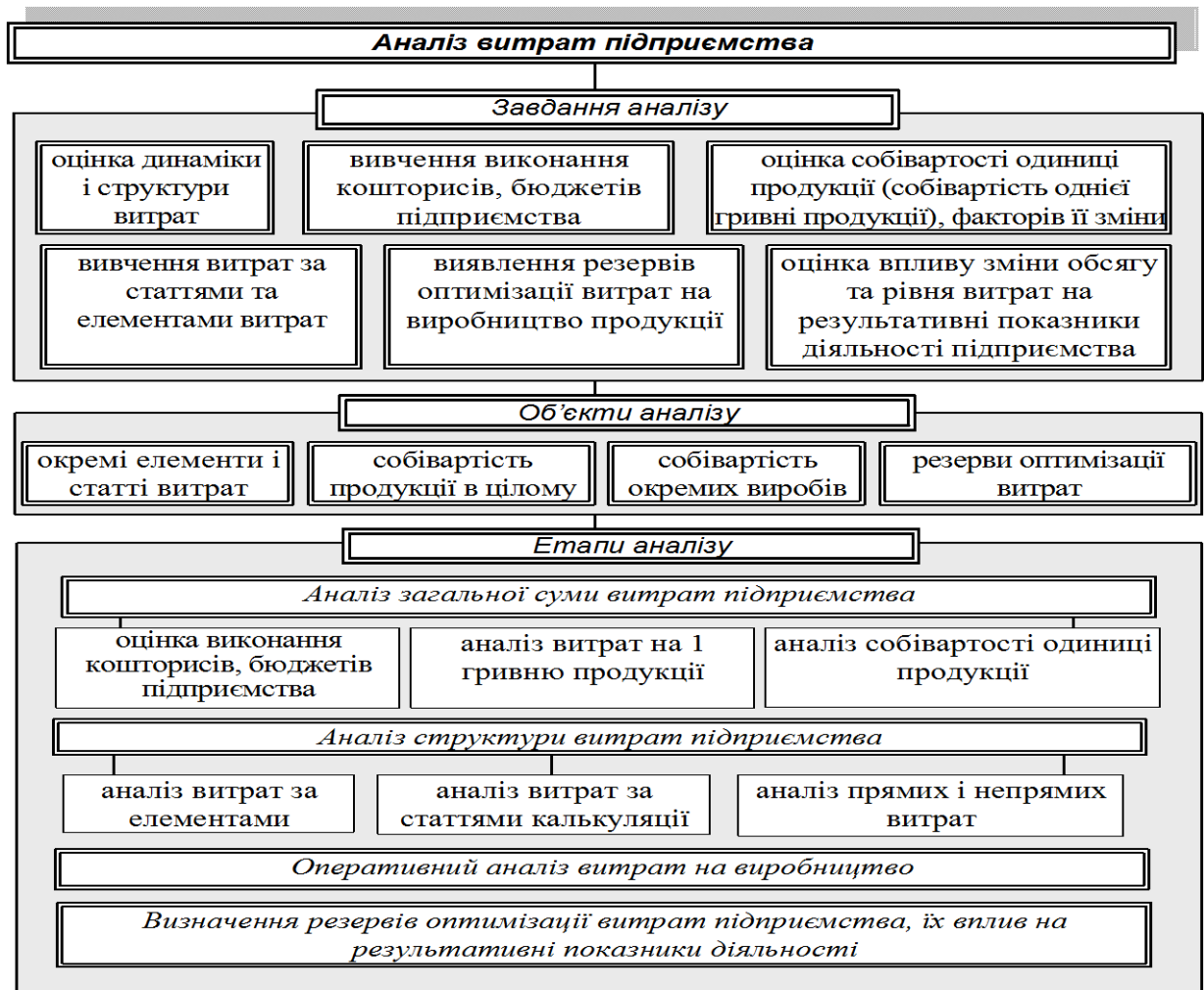


Рис. 1.2. Етапи оцінювання витрат підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 24, 43].

3. Визначення витрат, пов'язаних із зміненими видами діяльності. Після порівняння базових і фактичних витрат менеджери повинні визначити будь-які витрати, пов'язані зі зміненими процедурами чи видами діяльності, для визначення впливу змін на загальну ефективність і результативність.

4. Аналіз даних для визначення тенденцій та закономірності зміни розміру витрат. Ця інформація може допомогти виявити будь-які закономірності в тому, як витрати змінюються з часом, а також сфери, які можуть демонструвати вищий або нижчий рівень ефективності витрат.

5. На основі аналізу даних і рекомендацій керівники повинні вирішити, вносити чи ні будь-які зміни в операційні чи адміністративні процеси

підприємства. Це рішення має ґрунтуватися на загальному впливі цих змін на витрати, а також на будь-яких інших факторах, які можуть мати значення.

Ключові кроки, які необхідно зробити, щоб інтегрувати моніторинг витрат у робочий процес. По-перше, створення загального бюджету для забезпечення діяльності підприємства та відстежування зміни розміру витрат. Це допоможе визначити сфери, де є перевитрачання коштів. По-друге, відстежування фактичної ефективності кожного компонента діяльності, щоб переконатися, що підприємство досягає своїх бізнес-цілей. Включивши моніторинг витрат у робочий процес керівництво зможете переконатися, що підприємство досягає своїх бізнес-цілей, мінімізуючи витрати.

Висновки до розділу 1

1. Механізм управління витратами – це процес систематичного планування, моніторингу та контролю витрат, пов'язаних з веденням бізнесу. Цей процес може допомогти виявити потенційні проблеми та підвищити ефективність і результативність бізнесу. Управління витратами можна здійснювати різними способами, залежно від типу бізнесу, що контролюється. Перевагами дієвого механізму управління витрат є повне та достовірне розуміння величини, джерел виникнення та структури витрат, що заощадити гроші та покращити свою фінансову стабільність підприємства.

2. Інтеграція моніторингу витрат у діяльність підприємства може допомогти керувати витратами й оптимізувати їх, забезпечуючи при цьому досягнення бізнес-цілей. Систематично відстежуючи витрати суб'єкт господарювання може визначити сфери вдосконалення та внести необхідні зміни для покращення прибутку. Щоб ефективно управляти витратами, організації повинні мати повне розуміння того, на що вони витрачають і куди вони їх витрачають. Це вимагає регулярного та точного моніторингу витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради функціонує з 17.11.2003 року та спеціалізується на озелененні міста з метою поліпшення життя в містах і селищах, поліпшення мікроклімату.

Організаційно-правова форма: комунальне підприємство.

Форма власності: державна власність / власність територіальних громад.

Основним видом діяльності КП «Зеленбуд» є: 81.29 Інші види діяльності із прибирання. Крім того, КП «Зеленбуд» займається вирощуванням інших однорічних і дворічних культур, відтворенням рослин, оптово-роздрібною торгівлею квітами та рослинами, наданням послуг вантажного автомобільного транспорту.

Цілями діяльності КП «Зеленбуд» є здійснення виробничої, торговельної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення потреб міста в озелененні.

Послуги КП «Зеленбуд»: кронування дерев, видалення дерев з їх вивезенням, посів газону, квітів, кущів, дерев та викошування газону, а також автотранспортні послуги [27].

Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі засоби, вартість яких відображається в формі 1 фінансової звітності «Звіті про фінансовий стан» і в Примітках до фінансової звітності. Динаміка і структура активів підприємства наведена в Додатку А.

На кінець 2023 р. вартість майна КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради становила 111 млн. 793 тис. грн., тобто за 2021-2023 роки вартість майна зросла на 16 млн. 985 тис. грн. (17,92%). Це спричинено приростом необоротних активів на 17,92 % (15 млн. 780 тис. грн.) та оборотних активів на 47,76 % (1 205 тис. грн.) відносно 2021 року.

Частка необоротних активів у структурі майна є ключовою, зокрема в 2021 році 97,34%, а в 2023 їх частка знизилася до 96,67 %. У структурі необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби 95,83 % в 2021 році, а в 2023 році, через їх збільшення на 9 млн. 727 тис. грн. (10,71 %), але їх частка знизилася до 89,97 %. Таке перевищення необоротних активів пов'язано з особливостями виробничого процесу КП «Зеленбуд», оскільки для висаджування дерев необхідна техніка.

Оборотні активи за 2021-2023 роки збільшилися на 1 млн. 205 тис. грн. (47,76 %), що призвело до збільшення їх частки в структурі майна з 2,66 % в 2021 році до 3,33 % в 2023 році. Як позитивну тенденцію слід відмітити зменшення заборгованості замовників на 181 тис. грн. (35,01 %) порівняно з 2021 роком.

У Додатка Б представлена динаміка та структура джерел утворення майна.

За 2021-2023 роки структура формування фінансових ресурсів зазнала несуттєвих змін. У структурі пасивів власний капітал зріс на 43 млн. 461 тис. грн. (11,80 %), в структурі капіталу його частка знизилася з 93,50 % в 2021 році до 88,65 % в 2023 році, тобто на 4,85 пункти структури. Це відбулося через приріст додаткового капіталу на 9 млн. 870 тис. грн. (11,41 %), зареєстрованого капіталу на 538 тис. грн. (29,46 %) та нерозподіленого прибутку на 53 тис. грн. (17,26 %).

У 2023 році довгострокові зобов'язання, які сформовані за рахунок цільового фінансування, зросли на 390 тис. грн. (30,49 %) порівняно з 2021 роком, а їх частка в структурі капіталу зросла з 1,35 % в 2021 році до 1,49 % в 2023 році, тобто на 0,14 пункти структури.

За 2021-2023 роки поточні зобов'язання зросли на 6 млн. 134 тис. грн. (125,52 %) порівняно з 2021 роком, що призвело до збільшення їх частки в структурі капіталу з 5,15 % в 2021 році до 9,86 % в 2023 році, тобто на 4,71 пункти структури.

Отже, на 31.12.2021 року власний капітал займав 93,50 % від валюти балансу, довгострокові зобов'язання – 1,35 %, а поточні зобов'язання – 5,15 %. Станом на 01.01.2024 року власний капітал складає майже 88,65 % від валюти балансу, довгострокові зобов'язання – 1,49 %, а поточні – 9,86 %. За 2021-2023 структура капіталу не зазнала суттєвих змін, але відбулося збільшення

залежності від позикового капіталу.

Зараз під час війни в Україні відбувається скорочення видатків бюджету на фінансування заходів з озеленення території. Тому підприємство перебуває на стадії виживання. На 2023 рік фінансування зменшено на 23 % через війну на території України. До сильних сторін підприємства віднесено: висока якість послуг, низькі ціни, наявність програм додаткового сервісу з озеленення території, цільове фінансування діяльності.

Здійснено аналіз фінансових результатів КП «Зеленбуд» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів і витрат КП «Зеленбуд»

Житомирської міської ради за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Виручка				268	17,04
Собівартість реалізації	1183	699	1119	-64	-5,41
Валовий прибуток	390	172	722	332	85,13
Інші операційні доходи	25450	27469	32 243	6 793	26,69
Інші доходи	379	380	403	24	6,33
Адміністративні витрати	4250	3891	4830	580	13,65
Витрати на збут	94	2	4	-90	-95,74
Інші операційні витрати	21833	24074	28458	5 625	30,34
Інші витрати	20	-	-	-20	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22	54	76	54	245,45
Податок на прибуток	4	10	14	10	250,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	18	44	62	44	244,44

Джерело: розраховано автором за Звітами про сукупні доходи і витрати.

У 2023 році виручка становила 1 млн. 841 тис. грн., що на 268 тис. грн. (17,04 %) більше ніж в 2021 році. Собівартість реалізації у 2023 році склала 1 млн. 119 тис. грн., що на 64 тис. грн. (5,41 %) менше ніж в 2021 році. Позитивною тенденцією в 2023 році є зростання валового прибутку на 332 тис. грн. (85,13 %) порівняно з 2021 роком.

За 2021-2023 роки відбулося збільшення інших операційних доходів на 6 млн. 793 тис. грн. (26,69 %) та інших доходів на 24 тис. грн. (6,33 %) порівняно з 2021 роком.

За 2021-2023 роки зросли інші операційні витрати – на 5 млн. 625 тис. грн. (30,34 %). Перевищення темпів приросту інших операційних доходів над темпами приросту інших операційних витрат спричинило збільшення фінансового результату на 54 тис. грн. (245,45 %), чистий прибуток піднявся на 44 тис. грн. в 2,44 рази.

Діагностика економічного стану господарюючого суб'єкта передбачає аналіз показників, що характеризують наявність і використання його ресурсів, платоспроможність, ліквідність та фінансові перспективи. Всі ці показники залежить від результатів його діяльності.

Результати проведеної оцінки ліквідності та фінансової стійкості відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка ліквідності та фінансової стійкості КП «Зеленбуд»
Житомирської міської ради за 2021-2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
Коефіцієнт покриття загальний	0,52	0,59	0,34	-0,18	-34,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,21	0,08	-0,13	-61,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,03	-	-
Частка оборотних коштів у загальній сумі активів	2,66	2,37	3,33	0,67	X
Частка виробничих запасів у оборотних активах	53,86	55,56	42,27	-11,59	X
Коефіцієнт автономії	0,93	0,95	0,89	-0,04	-4,30
Коефіцієнт фінансової залежності	1,07	1,06	1,13	0,06	5,61
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,04	-0,03	-0,07	0,03	75,00
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,07	0,05	0,13	0,06	85,71
Коефіцієнт покриття поточний	0,52	0,59	0,34	-0,18	-34,62
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,07	0,06	0,13	0,06	85,71
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	14,38	17,33	7,81	-6,57	-45,69

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

За 2021-2023 роки коефіцієнт покриття зменшився на 0,18 (34,62 %) і в

2023 становив 0,34. Отже, на 1 грн. поточних зобов'язань є лише 0,34 грн. мобільних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0,13 пункти та станом на 31.12.2023 року становить 0,08, тобто не перевищує оптимальне значення. За 2021-2023 роки чистий оборотний капітал має негативне значення, зокрема: 2 млн. 364 тис. грн. в 2021 році та -7 млн. 293 тис. грн., тобто зріс на 3,08 рази, що підтверджує скорочення платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має стабільність та становить станом на 31.12.2022 р. і на 31.12.2023 року становить 0,03, що значно менше ніж оптимальне значення цього показника. Проте з врахуванням інфляційних процесів нормальним є те, що підприємство постійно вкладає кошти в виробничі запаси та основні засоби, оскільки готівка знецінюється.

Частка оборотних активів в сумі активів за 2021-2023 рр. збільшилася на 0,67 пункти структури, а частка виробничих запасів у оборотних активах знизилася з 53,86 % в 2021 році до 42,27 % в 2023 році, тобто на 11,59 %.

КП «Зеленбуд» є фінансово стійким, але за 2021-2023 роки його стійкість погіршилася. Коефіцієнт автономії на 31.12.2021 року становив 0,93. За 2021-2023 роки коефіцієнт автономії знизився на 0,04 (4,30 %) і на 31.12.2023 року становив до 0,89 пункти. У 2023 р. коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,06 пункти (5,61 %) порівняно з 2021 роком, що демонструє незначне зростання залежності від залучених ззовні ресурсів. Так, в 2021 році 1 грн. власного капіталу покривалося 1,07 грн. залучених засобів, а на кінець 2023 року припадало 1,13 грн. Також за період відбулося зменшення коефіцієнту забезпечення власними коштами на 45,69 %, що підтверджує зниження ефективності використання власний джерел фінансування.

У табл. 2.3 представлено загальну оцінку фінансово-економічного стану.

Ефективність використання основних засобів за 2021-2023 роки є низькою, що підтверджується значенням фондівіддачі на 0,02 пункти, а фондомісткість зросла з 58,67 в 2021 році до 60,72 в 2023 році, тобто зросла на 2,06 пунктів (3,49 %) порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.3

**Загальна оцінка фінансово-економічного стану КП «Зеленбуд»
Житомирської міської ради за 2021-2023 роки**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Вартість постійних активів, тис. грн.	92285	110284	108065	15780
Вартість мобільних активів, тис. грн.	2523	2673	3728	1205
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	517	794	336	-181
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	281	288	6806	6525
Власний капітал, тис. грн.	88642	106796	99103	10461
Залучений капітал, тис. грн.	6166	6161	12690	6524
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	147	152	154	7
Продуктивність праці	10,70	5,73	11,95	1,25
Коефіцієнт фондівддачі	0,02	0,01	0,02	-
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	36,58	41,26	28,99	-7,59
Рентабельність підприємства, %	1,12	4,05	4,79	3,67

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Ефективність використання персоналу зросла, оскільки продуктивність праці збільшилася на 1,25 тис. грн. / ос. (11,68 %), при цьому середньооблікова чисельність персоналу зросла на 7 осіб (4,76 %).

Показник співвідношення оборотних і необоротних активів знизився з 36,58 в 2021 році до 28,99, тобто на 7,59 пункти. Це пов'язано з оновленням основних засобів. Збільшення продуктивності праці та фондівддачі призвело до приросту рентабельності підприємства на 3,46 %, що вказує на поліпшення результатів діяльності в 2023 році.

Ефективності використання ресурсного потенціалу КП «Зеленбуд» представлено в табл. 2.4.

Показник оборотності активів знизився на 0,03 пункти (4,92 %), що означає погіршення ефективності використання цих активів і спричинило зростання швидкості їх обороту з 590 днів в 2021 році до 621 дня в 2023 році. Аналогічну тенденцію демонструє показник оборотності власного капіталу – на 0,001, що призвело до приросту швидкості його обороту з 18000 днів в 2021 році до 36000 днів в 2022 році.

Таблиця 2.4

**Показники використання ресурсного потенціалу КП «Зеленбуд»
Житомирської міської ради за 2021-2023 роки**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,61	0,34	0,58	-0,03
Тривалість обороту оборотних активів	590	1059	621	31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,02	0,01	0,02	-
Тривалість обороту власного капіталу	18000	36000	18000	-
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	0,05	0,06	0,02
Рентабельність реалізації, %	32,97	24,61	25,96	-7,01
Рентабельність господарської діяльності, %;	0,05	0,15	0,18	0,13

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Розраховані коефіцієнти ділової активності демонструють зменшення за 2021-2023 роки, що підтверджує зниження ефективності використання майна та капіталу. Рівень показників рентабельності господарської діяльності зріс на 0,02 % та рентабельності господарської діяльності на 0,13 %, а рентабельності власного капіталу зменшився на 7,01 %. Показники рентабельності мають тенденцію незначного зростання, але мають дуже низькі значення, що означає потребу в впровадженні заходів для підвищення прибутковості діяльності.

Аналіз витрат передбачає оцінювання витрат операційної діяльності в цілому та в контексті їх видів. У табл. 2.5 проаналізовано динаміку витрат за видами діяльності КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5

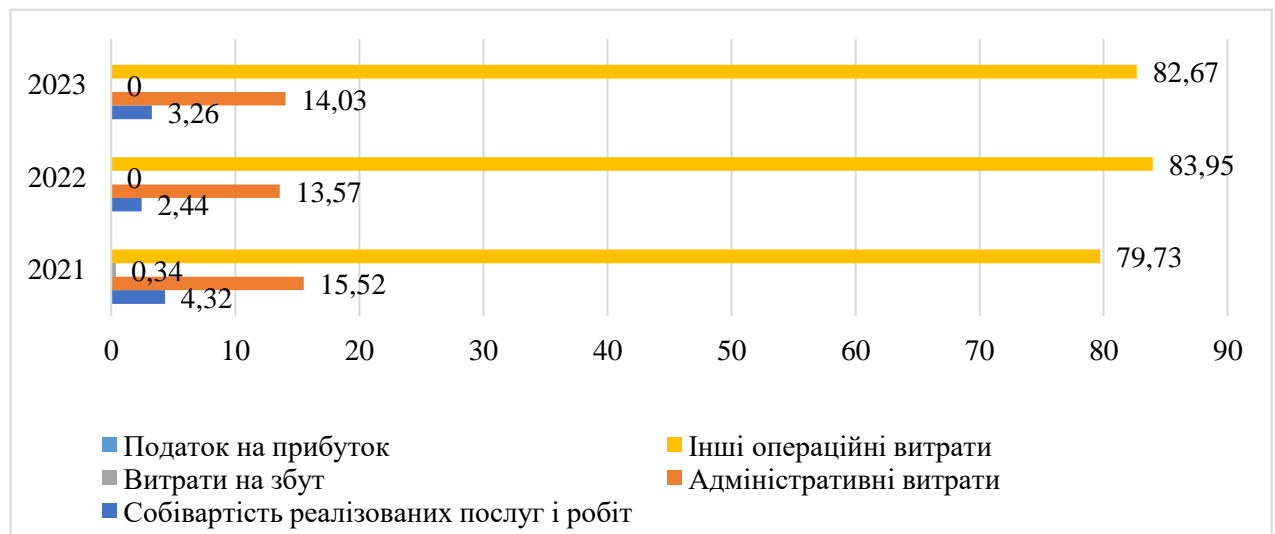
**Динаміка витрат за видами діяльності КП «Зеленбуд» Житомирської
міської ради за 2021-2023 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+	%
				-	
Собівартість реалізованих послуг і робіт	1183	699	1119	-64	-5,41
Адміністративні витрати	4250	3891	4830	580	13,65
Витрати на збут	94	2	4	-90	-95,74
Інші операційні витрати	21833	24074	28458	5625	30,34
Інші витрати	20	-	-	-20	-
Податок на прибуток	4	10	14	10	250,00
Всього витрат	27384	28676	34425	7041	25,71

Джерело: сформовано за даними Звітів про сукупні доходи.

За 2021-2023 роки витрати зросли на 7041 тис. грн. (25,71 %) порівняно з 2021 роком. Це відбулося за рахунок стрімкого зростання інших операційних витрат – на 5 млн. 625 тис. грн. (30,34 %). Собівартість реалізованих послуг у 2023 році набула 1 млн. 119 тис. грн., що на 64 тис. грн. (5,41 %) менше ніж в 2021 році. Витрати на збут скоротилися на 90 тис. грн. (95,74 %).

Проаналізовано динаміку та структуру витрат КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура витрат КП «Зеленбуд»
Житомирської міської ради за 2021-2023 роки**

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані рис. 2.1 свідчать, що структура витрат зазнала суттєвих змін за 2021-2023 роки. З 2021 року в структурі витрат переважають інші операційні витрати, а саме: 79,73 % в 2021 році та 82,67 % в 2023 році, а найменшу частку в структурі витрат займає витрати з податку на прибуток: 0,01 % в 2021 р. та 0,04 % в 2023 р.

У табл. 2.6 проаналізовано динаміку витрат за елементами КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради за 2021-2023 роки.

За 2021-2023 роки витрати на оплату праці виросли на 3239 тис. грн. (17,84 %), що призвело до збільшення витрат на соціальне забезпечення на 675 тис. грн. (17,13 %) порівняно з 2021 роком. За 2021-2023 роки зросли матеріальні витрати на 2217 тис. грн. (90,49 %) та інші операційні витрати – на 959 тис. грн. (47,22 %).

Таблиця 2.6

**Аналіз витрат КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради за
елементами за 2021-2023 роки**

Показник	2021		2022		2023		Зміни 2023 р. до 2021 р.	
	Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	+ -	%
Матеріальні витрати	2450	8,95	1926	6,72	4667	13,56	2217	90,49
Витрати на оплату праці	18213	66,57	20107	70,14	21462	62,37	3249	17,84
Витрати на соц. забезпеч.	3940	14,41	4343	15,15	4615	13,41	675	17,13
Амортизація	726	2,65	515	1,80	677	1,97	-49	-6,75
Інші операційні витрати	2031	7,42	1775	6,19	2990	8,69	959	47,22
Всього витрат	27360	100,00	28666	100,00	34411	100,00	7051	25,77

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

У структурі витрат переважаючу частку займають витрати на оплату праці, а саме 66,57 % в 2021 році та 70,14 % в 2022 році, а в 2023 році їх частка знизилася до 62,37 %. За 2021-2023 роки зросла частка матеріальних витрат з 8,95 % в 2021 році до 13,56 % в 2023 році, що викликано їх зростанням на 2217 тис. грн. (90,49 %). Амортизаційні відрахування займають найменшу частку – 2,65 % в 2021 році, а в 2023 році їх частка знизилася до 1,97 %.

З метою оцінювання впливу факторів на величину витрат проведено факторний аналіз. Загальна сума витрат є результативним показником, який відображає величину витрат підприємства. Факторна модель має вигляд:

$$\text{ОПВ} = \text{МВБ} + \text{ВПБ} + \text{ВСЗБ} + \text{ВІБ} + \text{ВЗБ} \quad (2.1)$$

За даними вище зазначених розрахунків узагальнено результати факторного аналізу витрат КП «Зеленбуд» за елементами, а результати аналізу представлено в Додатку В та в табл. 2.7.

$$\text{ОПВБ 2022} = 1926 + 20107 + 4343 + 515 + 1775 = 28666 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ОПВБ 2023} = 4667 + 21462 + 4615 + 677 + 2990 = 34411 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.7

Результати факторного аналізу витрат КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради за 2022-2023 роки

Показник	2022	2023	Вплив
Матеріальні затрати (МВ)	1926	4667	2741
Витрати на оплату праці (ВП)	20107	21462	1355
Відрах. на соц. заходи (ВСЗ)	4343	4615	272
Амортизація (ВА)	515	677	162
Інші операц. витрати (ВІ)	1775	2990	1215
Разом	28666	34411	5745

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Проведемо балансову перевірку: $\Delta ОПВ = \Delta ОПВ_1 + \Delta ОПВ_2 + \Delta ОПВ_3 + \Delta ОПВ_4 + \Delta ОПВ_5$

$\Delta ОПВ = 2741 + 1355 + 272 + 162 + 1215 = 5745$ тис. грн.

За даними Звітів про сукупний дохід за 2023 рік проведемо факторний аналіз рентабельності діяльності КП «Зеленбуд» (табл. 2.8).

$$P_3 = ЧП/ВК * ВК / ВБ * ВБ / ЧД * ЧД / В \quad (2.2)$$

$$P_{322} = 44 / 97719 * 97719 / 112957 * 112957 / 871 * 871 / 28666 = 0,001534919$$

$$P_{323} = 62 / 102949,5 * 102949,5 / 111793 * 111793 / 1841 * 1841 / 34411 = 0,001801749$$

Таблиця 2.8

Результати факторного аналізу рентабельності діяльності КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради за 2022-2023 роки

Показники	2022	2023	Зміна 2023 р. до 2022 р.
Рентабельність власного капіталу	0,00045	0,00060	0,00015
Частка власного капіталу в майні	0,8650	0,9208	0,0557
Частка майна в чистому доході	129,6866	60,7240	-68,9626
Частка витрат в чистому доході	0,0304	0,0535	0,0231
Рентабельність господарської діяльності	0,0015	0,0018	0,0003

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

У 2023 році рентабельність загальна зросла на 0,0003 і становила 0,0018, що є дуже низькою, що свідчить низьку капіталомісткість та віддачу активів, неефективне використання активів. Тому доречними є комплекс

заходів щодо нарощення активів, розширення асортименту послуг підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності КП «Зеленбуд» демонструє зниження ліквідності. Коефіцієнт покриття за 2021-2023 роки знизився на 0,18 (34,62 %) і в 2023 становив 0,34. Тобто КП «Зеленбуд» може погасити лише 34 % свої поточних зобов'язань. Чистий оборотний капітал за 2021-2023 роки має негативне значення, зокрема: 2 млн. 364 тис. грн. в 2021 році та -7 млн. 293 тис. грн., що означає низьку ліквідності підприємства, яка за період знижується.

2. КП «Зеленбуд» є фінансово стійким, однак за 2021-2023 роки його стійкість знизилася. Коефіцієнт автономії станом на 31.12.2023 року становив 0,89, а за 2021-2023 роки цей коефіцієнт знизився на 0,04 (4,30 %). У 2023 р. коефіцієнт фінансової залежності піднявся на 5,61 % порівняно з 2021 роком, що демонструє незначний приріст залежності від зовнішніх джерел фінансування.

3. За 2021-2023 роки витрати зросли на 7041 тис. грн. (25,71%) порівняно з 2021 роком. Це відбулося за рахунок стрімкого зростання інших операційних витрат – на 5 млн. 625 тис. грн. (30,34 %). Собівартість реалізованих послуг у 2023 році набула 1 млн. 119 тис. грн., що на 64 тис. грн. (5,41 %) менше ніж в 2021 році. Витрати на збут скоротилися на 90 тис. грн. (95,74 %).

4. Показники рентабельності мають тенденцію незначного зростання, але мають дуже низькі значення, що означає потребу в впровадженні заходів для підвищення прибутковості діяльності. У 2023 році рентабельність загальна зросла на 0,00027 і становила 0,0018, що є дуже низькою, що свідчить низьку капіталомісткість та віддачу активів, неефективне використання активів. Тому доречними є комплекс заходів щодо нарощення активів, розширення асортименту послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради у процесі функціонування співпрацює з різними контрагентами, державними органами влади, банківськими установами та на його діяльність здійснюють вплив чинники макро і мікро середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники впливу на діяльність КП «Зеленбуд»

Недоліки	Переваги
Економічного середовища	
– зменшення видатків бюджету на озеленення території через війну	– отримання коштів від міжнародних організацій на відновлення навколишнього середовища
– високий рівень безробіття	– відсутність потужних конкурентів
– скорочення економічного розвитку через постійні обстріли об'єктів промисловості, перебої з електропостачанням	– задовільний стан виконання бюджетів різного рівня
Правового забезпечення діяльності підприємств	
– постійна зміна законодавства	– активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки підприємницької діяльності
– об'ємність нормативно-правової бази та суперечності в ній	– розвиток глобалізаційних процесів
Соціального середовища	
– недостатня соціальна забезпеченість населення	– розвиток системи соціального захисту
– відсутність середнього класу	– соціальна мобільність населення

Побудовано: автором.

Зараз під час війни в Україні відбувається скорочення видатків бюджету на фінансування заходів з озеленення території. Тому підприємство перебуває на стадії виживання. З метою аналізу сильних і слабких сторін здійснено SWOT-аналіз підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз КП «Зеленбуд»

Сильні сторони	Слабі сторони
1. Висока якість послуг 2. Низькі ціни 3. Наявність програм додаткового сервісу з озеленення території 4. Цільове фінансування діяльності	1. Сезонність діяльності (в основному весна-осінь) 2. Низька рентабельність діяльності 3. Швидка плинність кадрів 4. Нездатність швидко реагувати на зміни на ринку 5. Недостатня мотивація персоналу
Можливості	Загрози
1. Розширення асортиментного ряду послуг шляхом надання автопослуг 2. Вихід підприємства на ринки за межі Житомирської області	1. Вихід на вітчизняний ринок потужних конкурентів 2. Втрата частини майна через війну в Україні 3. Підвищення податкового тиску 4. Зменшення бюджетного фінансування

Побудовано: автором за даними КП «Зеленбуд».

На 2024 рік фінансування КП «Зеленбуд» з місцевого бюджету зменшено на 31,90 % через війну на території України. До сильних сторін підприємства віднесено: висока якість послуг, низькі ціни, наявність програм додаткового сервісу з озеленення території, цільове фінансування діяльності.

До слабких сторін віднесено: сезонність діяльності (в основному весна-осінь), низька рентабельність діяльності, швидка плинність кадрів, нездатність швидко реагувати на зміни на ринку, недостатня мотивація персоналу.

У табл. 3.3 представлено конкурентний моніторинг показників прибутковості підприємств галузі за 2021-2023 роки.

Таким чином, конкурентний моніторинг ключових показників діяльності свідчить, що КП «ЗЕЛЕНБУД» Житомирської міської ради має невеликий валовий прибуток і чистий прибуток порівняно з КО «Київзеленбуд», що свідчить про низьку ефективність управління. Діяльність АТ «ЗЕЛЕНБУД» (м. Львів) та КП «Рівненський міський трест зеленого господарства» є збитковою та за 2021-2023 роки знизилася на 26,22 %, 516,67 %. Конкурентний аналіз підтверджує зниження ділової активності підприємств галузі через скорочення фінансування.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз абсолютних показників діяльності підприємств з озеленення території за 2021-2023 роки

Підприємство	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
КО «Київзеленбуд»	Власний капітал	276 903	258 374	263 076	-13 827	-4,99
	Валовий прибуток	2047	961	1372	-543	-32,98
	Чистий прибуток	1285	172	742	-543	-42,26
КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради	Власний капітал	88642	106 796	99103	43461	11,80
	Валовий прибуток	390	172	722	332	85,13
	Чистий прибуток	4	10	14	10	250,00
КП «Зеленбуд» Чернігівської міської ради	Власний капітал	149 461	149 267	152 082	2 621	1,75
	Валовий прибуток	-995	8 191	2 857	3 852	387,14
	Чистий збиток	-6911	- 4 209	-4861	2 050	-29,66
АТ «ЗЕЛЕНБУД» (м. Львів)	Власний капітал	474 284	471 580	469 891	-4 393	-0,93
	Валовий прибуток	8 047	6 581	5 199	-2 848	-35,39
	Чистий збиток	-49 200	- 62	-62 100	-12 900	26,22
КП «Рівненський міський трест зеленого господарства»	Власний капітал	119 282	122 808	121 366	2 084	1,74
	Валовий прибуток	3 036	2 768	3 599	563	18,54
	Чистий прибуток (збиток)	200 000	-1 610	-48 000	-248 000	-516,67

Побудовано: автором за даними фінансової звітності підприємств.

У Додатку Д розраховано відносні показники ефективності діяльності.

Аналіз рентабельності діяльності конкурентів КП «ЗЕЛЕНБУД» Житомирської міської ради вказує, що діяльність АТ «ЗЕЛЕНБУД» (м. Львів) та КП «Рівненський міський трест зеленого господарства» є не рентабельною через отримані збитки, а найвищі показники рентабельності має КО «Київзеленбуд», що пов'язано з розширенням асортименту послуг підприємства.

На рис. 3.1 представлено структуру витрат підприємств з озеленення території за даними Звітів про сукупні доходи за 2023 рік.

Рис. 3.1 показує значну відмінність у структурі витрат підприємств з озеленення території за 2023 рік. Так у Чернігівському КП «Зеленбуд» і у КП «Рівненський міський трест зеленого господарства» у структурі витрат переважала собівартість 54,93 % та 57,14 %.

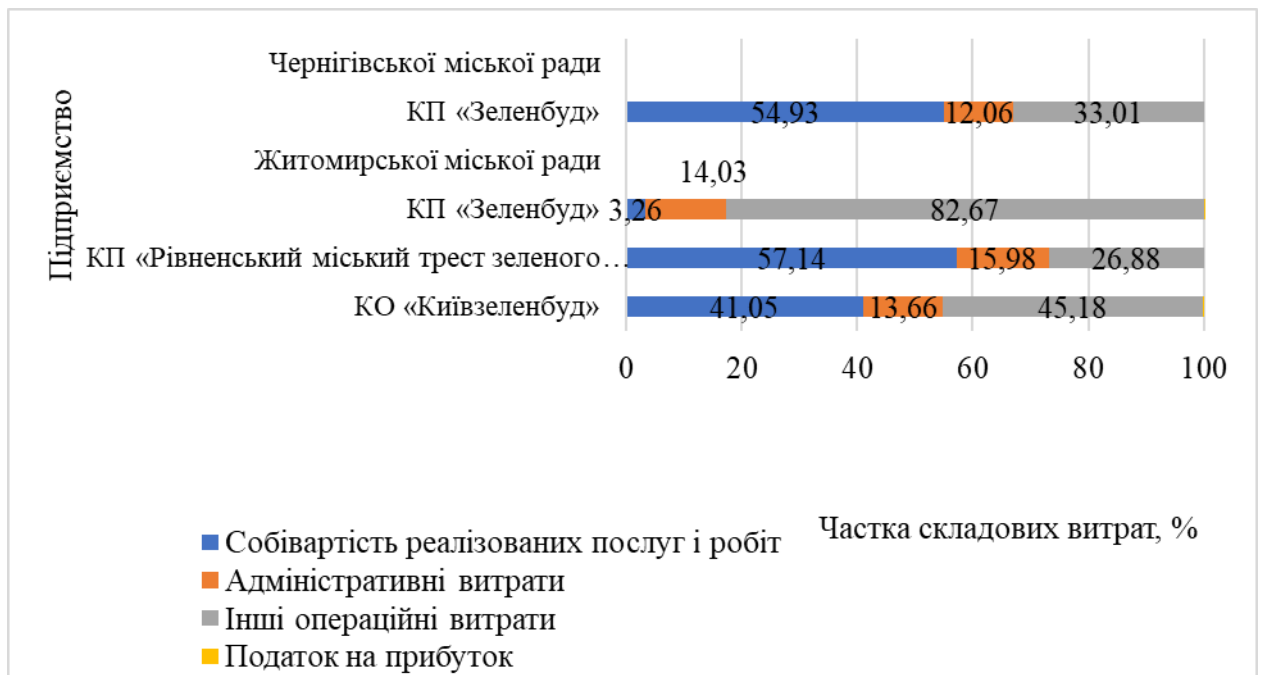


Рис. 3.1. Структура витрат підприємств з озеленення території за 2023 рік

Побудовано: автором на основі Звітів про сукупні доходи за 2023 рік.

Структура витрат КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради не є оптимальною порівняно з конкурентами, оскільки занадто низькою є частка собівартості – 3,26 % та надвисокою є частка інших операційних витрат – 82,67 %. Це може означати правильне застосування класифікації витрат при їх визнанні. Оптимізація структури витрат є критично важливим аспектом побудови прибуткової бізнес-моделі. Виявляючи та скорочуючи непродуктивні витрати, підприємства можуть покращити свої фінансові результати.

Покращення діяльності та фінансового стану КП «Зеленбуд» має бути орієнтоване на приріст рентабельності використання матеріальних і фінансових ресурсів, розширення асортименту послуг, а також удосконаленні системи управління.

Слід вжити заходів для акумулювання внутрішніх джерел санації, до яких відноситься прибуток від реалізації послуг, основних засобів і матеріальних цінностей, надходження від здачі майна в оренду та амортизаційні відрахування.

Для відновлення ліквідності, платоспроможності необхідним є здійснення санаційних заходів для оздоровлення, а саме: збільшення обсягів реалізації послуг шляхом їх розширення в частині надання послуг ландшафтного дизайну

для зацікавлених осіб в м. Житомирі. Цього можна досягти шляхом проведення ретельно спланованої роботи в області маркетингу підприємства.

Характерними особливостями діяльності КП «Зеленбуд» за 2021-2023 роки є відсутність достатніх обсягів фінансування, зростання дебіторської заборгованості, зношеністю обладнання, що сприяло погіршенню фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Ці фактори зумовили загострення фінансової кризи на підприємстві та актуалізували необхідність пошуку нових джерел фінансування.

На КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради можливі такі резерви зростання прибутку як: зниження собівартості послуг; підвищення продуктивності праці; збільшення асортименту послуг; підвищення ціни на послуги.

Моделювання витрат є одним із компонентів загального фінансового моделювання підприємства. Фінансове моделювання розглядає продажі компанії, доходи, витрати та ширше ринкове середовище, тоді як моделювання витрат зосереджується виключно на всіх існуючих і потенційних витратах або витратах у вашому бізнесі.

Прогнозування витрат –це процес оцінки майбутніх витрат і витрат, пов'язаних із продуктом або послугою. Прогнозування витрат включає кілька етапів, включаючи розробку бізнес-обґрунтування, оцінку витрат і прогнозування попиту [39].

Існують різні типи моделей прогнозування витрат. Найпоширенішими типами є модель лінійної регресії, модель експоненціальної регресії та модель логарифмічної лінійної регресії. Ці моделі використовують різні методи для оцінки зв'язку між залежною змінною та однією чи кількома незалежними змінними.

На рис. 3.2 представлено прогноз витрат на 2024 рік.

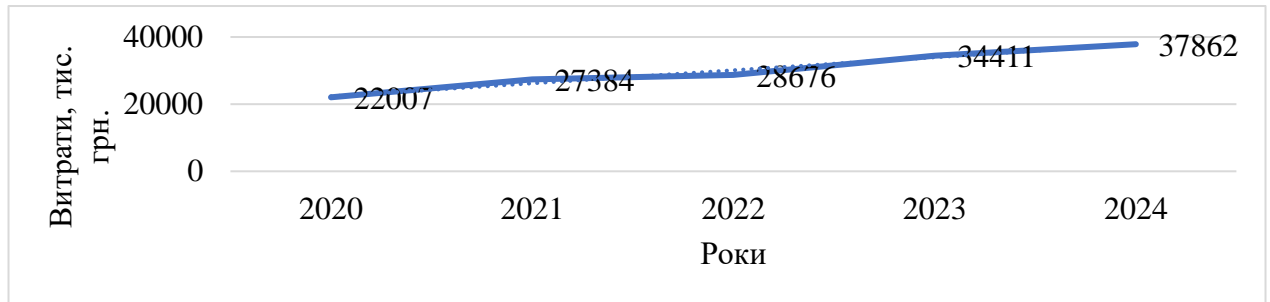


Рис. 3.2. Прогноз витрат КП «Зеленбуд» на 2024 рік

Джерело: розраховано автором за даними КП «Зеленбуд».

Витрати за 2020-2023 роки мали тенденцію до зростання, зокрема в 2021 році на 24,43 %, 2022 році – на 4,72 %, на 2023 – 19,99 %. У 2024 році прогнозується зростання витрат на 10,03 %, що пов'язано з зростання мінімальної заробітної плати, а, отже, і фонду оплати праці, і соціальних відрахувань з зарплати, зростання тарифів на комунальні платежі.

Поліпшення фінансового стану КП «Зеленбуд» можливе шляхом мобілізації внутрішніх резервів підприємства – явних та прихованих та приросту рентабельності діяльності. На рис. 3.3 представлено прогноз рентабельності діяльності КП «Зеленбуд» на 2024 рік.

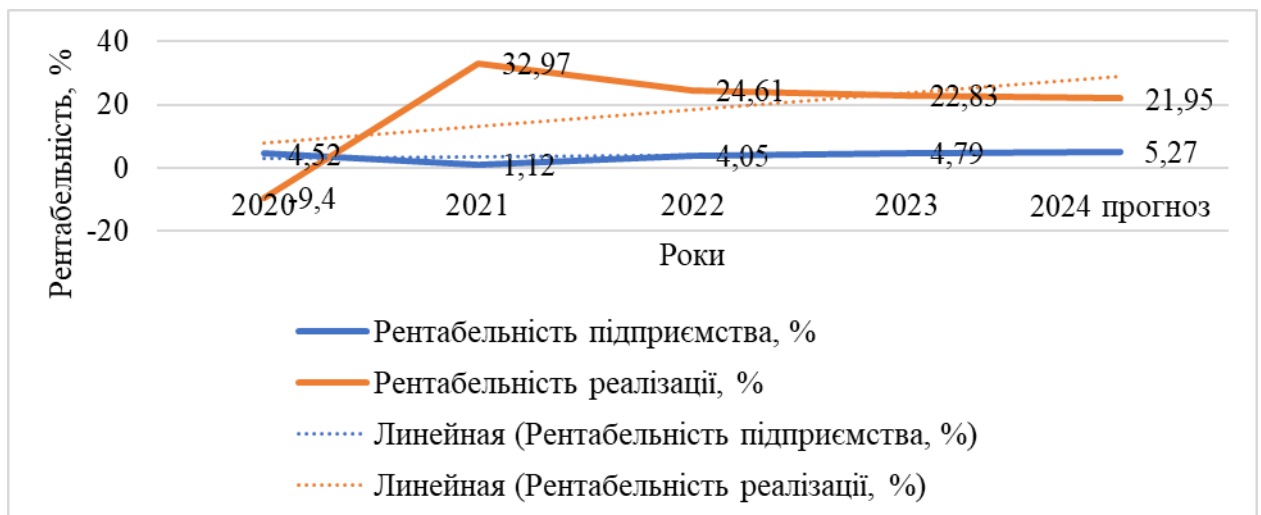


Рис. 3.3. Прогноз рентабельності діяльності КП «Зеленбуд» на 2024 рік

Джерело: розраховано автором за даними КП «Зеленбуд».

Таким чином, рис. 3.2 ілюструє подальше зниження рентабельності підприємства з 24,61 % в 2022 році до 21,95 % в 2024 році у зв'язку з приростом витрат і зниженням планового розміру прибутку.

Для зростання рентабельності діяльності потрібна активізація маркетингової політики, що буде направлена на просування послуг КП «Зеленбуд» та оновлення асортименту послуг. Також рекомендовано знизити витрати на утримання складських приміщень, скоротити термін реалізації послуг, що пришвидшить оборотність робочого капіталу.

Висновки до розділу 3

1. Важливий напрям управління є пошук резервів оптимізації витрат на основі зниження собівартості послуг з озеленення території, кронування дерев і надання транспортних послуг. Підприємству необхідно переглянути цінову політику з метою визначення оптимального рівня цін на свої послуги для підвищення прибутковості та рентабельності. Одним з напрямів зростання рентабельності є розширення асортименту послуг.

2. Конкурентний моніторинг ключових показників діяльності за 2021-2023 роки свідчить, що КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради має невеликий валовий прибуток і чистий прибуток порівняно з конкурентами, що свідчить про низьку ефективність управління. Аналіз рентабельності діяльності конкурентів КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради свідчить, що діяльність АТ «ЗЕЛЕНБУД» (м. Львів) та КП «Рівненський міський трест зеленого господарства» є не рентабельною через отримані збитки, а найвищі показники рентабельності має КП «Зеленбуд» Чернігівської міської ради, що пов'язано з розширенням асортименту послуг підприємства.

3. Прогноз витрат КП «Зеленбуд» свідчить, що витрати зростуть на 10,03 % порівняно з 2023 роком, що викликано підвищенням мінімальної заробітної плати, а, отже, і фонду оплати праці, і соціальних відрахувань з зарплати, зростання тарифів на комунальні платежі. Прогнозовано зростання рентабельності реалізації до 5,27 % та подальше зниження рентабельності господарської діяльності підприємства до 21,95 % в 2024 році. Для збільшення обсягів реалізації послуг рекомендовано розширення в частині надання послуг ландшафтного дизайну для зацікавлених осіб в м. Житомирі.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних положень і методичних аспектів щодо формування механізму управління витратами підприємства встановлено наступне:

1. Встановлено, що механізм управління витратами – це процес визначення, вимірювання та звітування про витрати, пов'язані з проектом або діяльністю. Система управління витратами надає керівникам господарюючого суб'єкта інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє їм визначати пріоритети завдань, розподіляти ресурси та коригувати плани проекту на основі даних про витрати в реальному часі. Перевагами дієвого механізму управління витрат є повне та достовірне розуміння величини, джерел виникнення та структури витрат, що є базисом для формування рішень щодо оптимізації витрат, заощадження грошей та покращення фінансової стабільності підприємства.

2. Доведено, щоб досягти ефективного управління витратами, важливо мати чітке розуміння різних типів витрат і того, як вони впливають на організацію. Існує п'ять основних типів витрат: прямі, непрямі, постійні, змінні та капітальні. Щоб досягти ефективного управління витратами, важливо мати чітке розуміння різних типів витрат і того, як вони впливають на організацію. Як тільки підприємство матиме чітке розуміння структури своїх витрат, воно може почати вимірювати свою ефективність щодо заздалегідь визначених цілей. Відстежуючи фактичні та очікувані витрати, менеджери можуть визначити, де можна внести покращення, щоб підвищити ефективність і продуктивність.

3. Дослідження методичних підходів показали щодо оцінювання витрат підприємств свідчить, що основними показниками, які найчастіше використовуються у розрахунках за різними моделями є: витрати, валовий прибуток, рентабельність, чистий прибуток.

4. Встановлено, що за 2021-2023 роки вартість майна КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради зросла на 16 млн. 985 тис. грн. (17,92%). Це

відбулося за рахунок приросту необоротних активів на 17,92 % (15 млн. 780 тис. грн.) та оборотних активів на 47,76 % (на 1 205 тис. грн.) відносно 2021 року. А структура формування фінансових ресурсів зазнала несуттєвих змін. У структурі пасивів власний капітал зріс на 43 млн. 461 тис. грн. (11,80 %), в структурі капіталу його частка знизилася з 93,50 % в 2021 році до 88,65 % в 2023 році. У 2023 році довгострокові зобов'язання, які сформовані за рахунок цільового фінансування, зросли на 390 тис. грн. (30,49 %).

5. Виявлено, що ефективність використання майнового потенціалу за 2021-2023 роки є низькою, що підтверджується значенням фондівіддачі на 0,02 пункти, а фондомісткість зросла з 58,67 в 2021 році до 60,72 в 2023 році, тобто зросла на 2,06 пунктів (3,49 %) відносно 2021 року. Але продуктивність праці збільшилася на 1,25 тис. грн. / ос. (11,68 %). Збільшення продуктивності праці та фондівіддачі призвело до приросту рентабельності підприємства на 3,46 %, що означає незначне поліпшення результатів діяльності в 2023 році. Конкурентний моніторинг ключових показників діяльності за 2023 рік свідчить, що КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради має невеликий валовий прибуток і чистий прибуток порівняно з конкурентами, що вказує на низьку ефективність управління.

6. Встановлено, що характерними особливостями діяльності КП «Зеленбуд» за 2021-2023 роки є відсутність достатніх обсягів фінансування, зростання дебіторської заборгованості, зношеність обладнання, що сприяло погіршенню фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Ці фактори зумовили загострення фінансової кризи на підприємстві та актуалізували питання пошуку нових джерел фінансування.

7. Виявлено тенденцію приросту витрат КП «Зеленбуд» за 2020-2023 роки, зокрема в 2021 році на 24,43 %, 2022 році – на 4,72 %, на 2023 – 19,99 %. У 2024 році прогнозується зростання витрат на 10,03 %, що пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати, а, отже, і фонду оплати праці, і соціальних відрахувань з зарплати, зростання тарифів на комунальні платежі.

8. Рекомендовано для приросту ефективності діяльності КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради розширення асортиментного ряду послуг шляхом надання автотранспортних послуг, оскільки підприємство має оновлену техніку,

а також послуг з озеленення території для фізичних осіб, послуги з ландшафтного дизайну.

9. Здійснено прогнозування подальшого зниження рентабельності підприємства з 24,61 % в 2022 році до 21,95 % в 2024 році у зв'язку з приростом витрат і зниженням планового розміру прибутку. Слід вжити заходів для акумулювання внутрішніх джерел розвитку, до яких відноситься прибуток від реалізації послуг, основних засобів і матеріальних цінностей, надходження від здачі майна в оренду та амортизаційні відрахування. Для відновлення ліквідності необхідним є: збільшення обсягів реалізації послуг шляхом їх розширення в частині надання послуг ландшафтного дизайну для зацікавлених осіб в м. Житомирі. Цього можна досягти шляхом проведення ретельно спланованої роботи в сфері маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Duliaba N., Honchar S. (2022). Features of the formation of the cost management system in international business. *Economic analysis*. Vol. 32. Issue 3. P. 247-253.
2. Lipych L., Kushnir M., Volynets I. (2024). Tools for strategic decision-making in enterprise cost management. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. № 1 (37). P. 111–118.
3. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. (2023). Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy. *Path of Science*. Vol. 9. P. 1008–1014.
4. Андрющенко І. Є., Сидоренко А. О. Проблеми оптимізації витрат на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9526>.
5. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. – URL: https://www.researchgate.net/publication/377713723_ekonomichna_sutnist_znacenna_i_zavdannia_upravlinna_vitratami.
6. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 296-304.
7. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
8. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М., Недільська Л. В. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
9. Єршова Н. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 312-322.
10. Жадан М. І., Котова І. В. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі ТОВ «Торговий дом ММК». *Ефективна економіка*. 2018. № 9. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/33.pdf.

11. Іванов М. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 174-182.
12. Квасницька Р., Агаєв М. Історичні аспекти та сучасні бачення категоріальної сутності витрат. *Scientific Foundations in Economics and Management: collective monograph* / Kovalenko V., Lyutyu I., Zatonatska T., International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2022. С.234-239
13. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 50-54.
14. Колісник О. П., Суходольська Д. В. Оцінка впливу виробничих витрат на собівартість продукції. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-130>.
15. Корбут Д., Рудніченко Є., Власюк І., Каплична А. Методологія управління проектною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 113–118.
16. Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48>.
17. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 456 с.
18. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 40-48.
19. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296.
20. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. – URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3124>.

21. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>.
22. Магденко С. О. Аналіз впливу структури операційних витрат на фінансові результати діяльності підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 73. С. 63-67.
23. Маслак Н. Г., Михайлів Г. В., Шевченко І. Ю. Управління витратами та оптимізація бізнес-процесів для досягнення прибутковості. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 83. С. 74-78.
24. Назаренко С. А., Фейш М. О. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158>.
25. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 504 с.
26. Нечипоренко А. В., Сулима М. О. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового прогнозування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Том 3. № 3. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-2>.
27. Офіційний сайт КП «Зеленбуд» Житомирської міської ради. – URL: <https://zt-rada.gov.ua/?departments=39>.
28. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. *The modern trends in the development of business social responsibility: V International scientific conference (June 25–26, 2021. Lisbon, Portugal)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 49–53.
29. Податковий кодекс України: закон України від 2.12.2010 р. № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
30. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”, затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

31. Послуги з озеленення територій та утримання зелених насаджень – URL: <https://mpmr.gov.ua/14032024-poslugi-z-ozelenenna-teritorij-ta-utrimanna-zelenih-nasadzen-poslugi-z-utrimanna-zelenih-nasadzen-na-teritorii-mogiliv-podilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi.html>.

32. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 74–80.

33. Стояненко І. В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3108/3144>.

34. Татар М. С., Дзюбенко О. В., Остроушкіна Н. С. Моніторинг надійності взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища в умовах глобальних викликів. *Вісник Сум ДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 2. С. 143-153.

35. Токарчук В. Р. Вплив витрат на прибуток підприємства. *Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє*: збірник тези всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти (18.04.2024 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова, 2024. 267 с. С. 180-182.

36. Токарчук В. Р. Прогнозування витрат як інструмент управління фінансами підприємства. *Фінансові інструменти регіонального розвитку*: матеріали Х всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (24 жовтня 2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. 264 с. С. 243-245.

37. Токарчук В. Р. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. *Студентські наукові читання 2024*: матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (28.11.2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 179-181.

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

39. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518>.

40. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 33-38.

41. Шапиро І. А. Досвід впровадження системи моніторингу виробничих витрат трубопрокатного підприємства на основі визначення їх еластичності. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2848>.

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