

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління витратами і запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс»»

Виконала: студентка 4 курсу групи МВКД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

Накул Н. І. _____
(підпис)

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М. І. _____
(підпис)

_____ 05. 06 2024 р

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ
Вінницького національного технічного
університету

Ткачук Л. М.. _____
(підпис)

_____ 07. 06 2024 р

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О. Й.

_____ (підпис)
« 10 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н.,
професор О. Й. Лесько

«29» 02 2024р

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Накул Наталії Іванівні**

1. *Тема роботи:* «Управління витратами і запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» та керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава М. І. затверджені наказом вищого навчального закладу від «11»

03 2024 р., № 80

2. *Строк подання студенткою роботи:* 02. 06 2024 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* а) Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія. Київ : УБС НБУ, 2008. 219 с.; б) Кедрова Г. І. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. м. Харків, 17 травня 2019 року. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019; Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4 (70). С. 55-59. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11; в) Круш П. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. 14. С. 239-245. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_38; г) Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» / Укладачі В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання, переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.; д) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Торговий дім «Агроальянс», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління витратами та запасами підприємства.

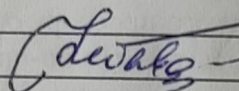
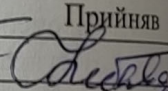
Розділ 2. Аналіз системи управління витратами та запасами ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».

Розділ 3. Шляхи вдосконалення процесу управління витратами та запасами ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».

Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Мета, задачі і актуальність дослідження. Наукові підходи до визначення терміну «витрати підприємства». Зміст поняття «витрати». Класифікація витрат. Система управління витратами. Основні принципи управління витратами підприємства. Зміст поняття «запаси підприємства». Моделі управління запасами. Загальна інформація про Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС». Динаміка активів товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Агроальянс». Фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Агроальянс» в 2020–2022 рр. Показники ліквідності товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Агроальянс» в 2020–2022 рр. Показники фінансової стійкості товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр. Система управління витратами підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС». Структура операційних витрат товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр. Показники ефективності управління витратами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр. Структура запасів товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр. Показники ефективності управління запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр. Сучасні системи управління витратами та запасами підприємства. Програмне забезпечення для управління витратами та запасами підприємства. Бюджет проекту закупівлі системи управління витратами та запасами для товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС». Прогнозна оцінка фінансових результатів на 2023–2025 рр. Прогноз економічних результатів проекту закупівлі систем управління запасами та витратами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС».

6. Консультанти розділів роботи:

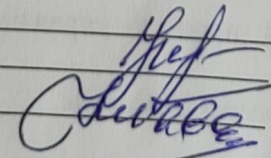
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальний	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 20.02 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Затвердження теми БКР	Березень 2024р.	
2	Виконання спеціальної частини БКР Перший рубіжний контроль (1-й розділ БКР)	Березень-квітень 2024р.	
3	Виконання спеціальної частини БКР Другий рубіжний контроль (2-й розділ БКР)	Травень 2024р.	
4	Виконання спеціальної частини БКР Третій рубіжний контроль (3-й розділ БКР)	Червень 2024р.	
5	Рецензування БКР	Червень 2024р.	
6	Захист БКР	За графіком кафедри	

Студент
Керівник роботи



Накул Н. І.
Небава М.І.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 68 сторінок формату А 4, на яких є 8 рисунків, 16 таблиць, список використаних джерел містить 46 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління витратами та запасами на прикладі ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».

У загальній частині роботи розглянуто теоретичні та методичні основи управління витратами та запасами на підприємстві, наведена класифікація витрат та запасів, обґрунтовані принципи та методи управління та їх вплив на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

В аналітичній частині роботи проаналізовано діяльність конкретного підприємства – ТОВ «Торговий дім «Агроальянс». Проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності та системи управління витратами та запасами на даному підприємстві.

В рекомендаційній частині запропоновано впровадження сучасних технологій в процес управління витратами та запасами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс» та визначено ефективність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: управління, запаси, витрати підприємства, методи управління, сучасні технології управління, ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 68 pages of A4 format, on which there are 8 figures, 16 tables, the list of used sources contains 46 items.

The purpose of the work is to study theoretical aspects and develop practical recommendations for cost and inventory management on the example of Agroalliance Trading House LLC.

In the general part of the work, the theoretical and methodical foundations of management of costs and stocks at the enterprise are considered, the classification of costs and stocks, well-founded principles and methods of management and their influence on ensuring the effective functioning of the enterprise are given.

In the analytical part of the work, the activity of a specific enterprise - LLC "Agroalliance Trading House" was analyzed. An analysis of the main indicators of financial and economic activity and the cost and inventory management system at this enterprise was carried out.

In the recommendation part, the introduction of modern technologies into the cost and inventory management process of the Agroalliance Trading House LLC is proposed and the effectiveness of the implementation of the proposed measures is determined.

Key words: management, stocks, enterprise costs, management methods, modern management technologies, efficiency.

.

ЗМІСТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Витрати підприємства: сутність, концепції та класифікація.....	7
1.2. Сутність запасів підприємства та методи управління ними.....	14
1.3. Висновки до 1 розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС».....	21
2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».....	21
2.2. Оцінювання ефективності системи управління витратами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».....	27
2.3 Оцінювання ефективності системи управління запасами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».....	31
2.4. Висновки до 2 розділу.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС».....	38
3.1 Впровадження сучасних технологій в процес управління витратами та запасами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».....	38
3.2 Визначення ефективності реалізації запропонованих заходів на прикладі ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».....	43
3.3 Висновки до 3 розділу.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що управління витратами та запасами підприємства в сучасних умовах є ключовим фактором для успішного функціонування та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Основною причиною важливості цієї теми є зростання конкуренції. Збільшення кількості підприємств у різних галузях та розширення глобальних ринків вимагає максимально ефективного використання ресурсів. Управління витратами та запасами дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, забезпечувати ефективне виробництво та своєчасну доставку товарів на ринок.

Другий важливий аспект – це нестабільність економічних умов і коливання вартості ресурсів. Ефективне управління витратами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у вартості ресурсів, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність своєї продукції. Третій аспект – високий технологічний розвиток і впровадження інновацій. Сучасні технології, такі як системи автоматизації та інтелектуальні аналітичні інструменти, дозволяють підприємствам покращувати точність прогнозів, раціоналізувати процеси управління запасами та оптимізувати витрати. Аналіз даних і використання передових технологій стають ключовими чинниками у вдосконаленні систем управління ресурсами.

Загалом, управління витратами та запасами підприємства залишається актуальною темою через постійні трансформації у світовій економіці, зростання конкуренції, впровадження новітніх технологій і необхідність сталого розвитку. Для вирішення цих завдань потрібне вдосконалення стратегій управління ресурсами та постійний аналіз змін у бізнес-середовищі, що забезпечить успішне функціонування та розвиток підприємства.

Велика кількість науковців досліджували питання, що пов'язані з управлінням витратами та запасами підприємства, зокрема, Кедрова Г. І., Партин Г. О., Піскун А. В., Круш П. В., Чубирка Г. І., Ночовна Ю. О. та інші.

Мета бакалаврської роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління витратами та запасами на прикладі ТОВ «Торговий дім «Агроальянс». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- описати та проаналізувати теоретичні засади управління витратами та запасами підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічного стану та діяльності ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»;
- здійснити оцінювання ефективності системи управління витратами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»;
- провести оцінювання ефективності системи управління запасами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних технологій в систему управління витратами та запасами ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»;
- визначити кінцеву ефективність впровадження запропонованих заходів управління запасами та витратами ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процес управління витратами та запасами підприємства.

Предметом дослідження є система управління витратами та запасами ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».

З метою вирішення поставлених завдань використовувались такі наукові методи дослідження як *системний метод* (для аналізу підходів вчених до визначення понять «витрати» та «запаси»), *методи аналізу та синтезу* (при оцінюванні ефективності системи управління витратами та запасами

підприємства), *метод прогнозування* (для визначення рівня ефективності запропонованих заходів), *метод групування* (для процесу групування різних підходів до класифікації витрат).

Інформаційну базу дослідження склали законодавчо-нормативні документи України, статистична інформація, фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань та наукових конференцій, інформація офіційних сайтів та мережі Інтернет, фінансова звітність та інша інформація досліджуваного підприємства тощо.

Практичне значення отриманих результатів. Основні теоретичні положення бакалаврської кваліфікаційної роботи доведено до рівня конкретних теоретичних і практичних висновків, пропозицій щодо створення ефективної системи управління витратами та запасами на прикладі ТОВ «Торговий дім «Агроальянс».

Апробація результатів. Основні положення, результати, висновки та пропозиції бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковані на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2024)» на тему «Управління запасами як складова загального менеджменту підприємства» [1].

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 58 сторінках основного тексту, налічує 8 рисунків і 16 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 46 джерела.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Витрати підприємства: сутність, концепції та класифікація

В умовах сучасного економічного та інформаційного розвитку, успішне функціонування підприємств неможливе без ретельного аналізу та ефективного управління витратами та запасами. Зовнішні фактори, такі як ринкові зміни, технологічні нововведення та зростаюча конкуренція, вимагають від підприємств високої гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов.

Управління витратами стає ключовим елементом стратегічного планування, яке спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим аспектом є гармонійне поєднання ринкових механізмів з ефективними внутрішніми методами управління. Підвищена конкуренція та швидкі технологічні зміни роблять надзвичайно актуальними дослідження та вдосконалення процесів управління витратами, що має значну наукову і практичну цінність [3].

Критичний аналіз різних наукових джерел підкреслює визначальну роль методів управління витратами у формуванні комплексної системи управління на підприємстві. Управління витратами розглядається як ефективний засіб досягнення високих економічних показників та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Такий підхід акцентує увагу на важливості ретельного вибору та постійного вдосконалення відповідних методик управління витратами для досягнення найкращих результатів та оптимізації економічного потенціалу підприємства [4].

Поряд з управлінням витратами, ефективне управління запасами набуває особливої важливості на сучасному етапі розвитку підприємств. З огляду на

різноманітність виробничих і збутових процесів, оптимальні системи постачання та управління запасами стають ключовими елементами успішної стратегії підприємства. У сучасному бізнес-середовищі, де успіх визначається здатністю швидко реагувати на потреби клієнтів, ефективне управління запасами перетворюється з простої тенденції в стратегічну необхідність, забезпечуючи надійну та своєчасну доставку продукції споживачам [5].

Дослідження витрат знаходять своє відображення у працях вітчизняних науковців, таких як Е. Брігем, Т. Хорнгрен, З. Задорожний, Т. Костенко, Н. Ткаченко, Г. Чубирко та інших. Питання управління запасами і логістичний підхід до управління розглядаються в роботах видатних науковців, серед яких виділяються Л. Каніщенко, З. Живко, М. Живко, І. Живко, Д. Уотерс, В. Перебийніс та інші.

Аналіз досліджень різних авторів показує, що в будь-якій діяльності неможливо уникнути витрат ресурсів. Розвиток ринкових відносин та закономірності пізнання свідчать про те, що спочатку виникають витрати ресурсів, а вже потім формуються результати, пов'язані з цими витратами.

Отже, вивчення методів управління витратами та ефективного управління запасами стає важливим аспектом стратегічного управління підприємствами, спрямованого на досягнення оптимальних економічних результатів та підвищення конкурентоспроможності. В економічній науці існує безліч тлумачень сутності витрат, а відсутність узгодженого визначення ускладнює ефективне управління цим явищем. Різні науковці пропонують свої концепції щодо цієї категорії (табл. 1.1).

Варто зазначити, що існують різні підходи до визначення витрат у бухгалтерському обліку, зокрема, визначення, яке міститься у П(С)БО 16 «Витрати». Відповідно до цього стандарту, витрати - це зменшення активів або

збільшення зобов'язань, що призводить до відповідного зменшення власного капіталу підприємства [12].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення витрат

Автор	Визначення
Брігем Е. [6]	Витрати за змістом представляють собою експліцитні витрати підприємства, що призводять до отримання економічних вигод.
Хорнгрен Ч. Т. [7]	Витрати представляють собою засоби, використовувані для досягнення конкретної мети (цілей), і оцінюють вартість усіх використаних ресурсів, необхідних для виробництва певного обсягу продукції.
Задорожний В. [8]	Витрати – це фінансове відображення витрат на матеріальні, трудові, фінансові, природні та інформаційні ресурси.
Костенко Т. Д. [9]	Витрати – це об'єднання грошових витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом продукції, наданням послуг, проведенням операцій та їх реалізацією.
Ткаченко Н. М. [10]	Витрати – це засоби виробництва, спожиті в процесі виробництва, які втілюють працю в минулому.
Чубирка Г. І. [11]	Визначає методологічні засади формування та відображення інформації про витрати підприємства в бухгалтерському обліку та представлення цієї інформації у фінансовій звітності.

Ключовою складовою витрат, пов'язаних зі звичайною діяльністю підприємства, є сукупність собівартості реалізованих товарів, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Важливо враховувати, що вартісні витрати на певний виробничий фактор можуть значно варіюватися в залежності від ухвалених рішень і можуть відрізнятися на різних підприємствах [13]. У цьому контексті варто зазначити, що визначення витрат є складним завданням, яке потребує уважного підходу до методологічних аспектів управління ресурсами підприємства.

Створення раціональної класифікації ґрунтується на ретельному визначенні конкретних ознак. Такий підхід сприяє не лише поліпшенню планування, обліку та аналізу витрат, але й виявленню внутрішніх взаємозв'язків між різними видами витрат та визначенню їхнього впливу на

рівень собівартості продукції та прибутковість. Основна мета розробки класифікації полягає в забезпеченні менеджерів компанії інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень. Проаналізувавши різні підходи до класифікації витрат, її можна представити таким чином (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Класифікація витрат [14; 15; 16].

Управління витратами включає такі функції, як облік, аналіз і контроль (моніторинг), а також прогнозування, планування, організацію, координацію, регулювання, активізацію та стимулювання персоналу. Важливо зазначити, що в сучасній науковій спільноті не існує єдиного погляду на визначення сутності

поняття «управління витратами». Зокрема, управління витратами можна розглядати як інструмент досягнення економічних результатів діяльності підприємства, що включає не лише зниження витрат, але й усі аспекти управління [17]. В інших підходах управління витратами розглядається як процес встановлення цілей для досягнення оптимального рівня витрат компанії. Це може включати стратегічне планування, постійний моніторинг та аналіз витрат для забезпечення їх ефективності та відповідності стратегічним цілям організації [18].

Крім того, управління витратами може бути безперервним процесом обліку, аналізу, планування та контролю, результатом якого є прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію та зниження витрат. Управління витратами підприємства – це системний підхід до взаємодії зі складом, структурою та системою розподілення витрат. Цей процес включає ведення обліку, розробку планів, проведення аналізу і встановлення контролю з метою ухвалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат підприємства [19].

Об'єктом управління витратами є витрати диверсифікованого підприємства. Предметом управління витратами є витрати організації, тобто їх формування та оптимізація [20]. Більшість сучасних методів, широко використовуваних у зарубіжній практиці, є досить ефективними в різних формах економічної діяльності. Серед них: ABC, CVP-аналіз, таргет-костинг, LCC-аналіз, методи VCC, абстрактне калькулювання, бенчмаркінг, кайзен-костинг, кост-кіллінг та EVA [21, с. 108].

Система управління витратами представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, які діють у рамках функціональних обов'язків і взаємодіють, утворюючи єдину систему. Ця система спрямована на об'єднання процесів постачання та використання

ресурсів, досягнення чітко визначених цілей і реалізацію тактичних і стратегічних планів. Системи управління витратами мають певні характеристики та перебувають під впливом різноманітних факторів, об'єднаних в єдиний механізм (табл. 1.2).

Елементи систем управління витратами включають прогнозування, планування, нормування, організацію, калькулювання, мотивацію та стимулювання, облік та аналіз, регулювання та контроль. Ці елементи утворюють комплексний підхід до ефективного управління витратами, спрямований на досягнення економічної ефективності та оптимізації ресурсів підприємства.

Таблиця 1.2 – Система управління витратами [22]

Назва елементу	Трактування
Складання плану та прогнозу витрат	Визначення довгострокових та короткострокових тенденцій зміни окремих видів витрат. Задаються орієнтири для досягнення визначених значень показників прибутку і рентабельності.
Встановлення норм витрат	Встановлення технічно-обґрунтованих нормативів в натуральних і вартісних оцінках за окремими видами витрат, технологічними процесами та центрами відповідальності.
Облік витрат	Урахування витрат в заданій номенклатурі статей.
Калькулювання собівартості	Розподіл реальних витрат на конкретні об'єкти для визначення собівартості.
Аналіз витрат і собівартості	Аналіз витрат на фактичні потреби в порівнянні з плановими завданнями і нормативами, а також дослідження та вияв можливостей для потенційного зниження собівартості.
Контроль та моніторинг розподілення витрат	Коригування системи управління витратами при виявленні відхилень від передбаченої динаміки витрат, а також удосконалення процесів планування і нормування.

Основними завданнями системи управління витратами є забезпечення контролю за ходом господарської діяльності підприємства. Це включає виявлення тенденцій зміни рівня, обсягу та структури витрат на одиницю

продукції та на загальний обсяг виробництва. Також система передбачає збір та аналіз інформації про витрати, нормування, планування витрат за елементами, виробничими підрозділами та видами продукції. Додатковою метою є пошук резервів для економії ресурсів та оптимізації витрат [23].

Ефективна система управління витратами повинна базуватися на дотриманні принципів, які визначають загальний напрямок управління витратами (табл. 1.3). Ці принципи виступають як орієнтири для керівництва під час розробки та впровадження систем управління витратами, забезпечуючи їх адаптацію до організаційно-економічних особливостей конкретного підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні принципи управління витратами підприємства [24]

Принципи управління витратами	Основні характеристики
Системний підхід	Включає стратегічне та оперативне планування, а також облік і контроль витрат.
Конфіденційність інформації	Забезпечує внутрішнє використання інформації системи управління витратами, залишаючи її конфіденційною поза межами підприємства.
Пріоритет стратегічних цілей	Наголошує на обґрунтуванні стратегічних цілей підприємства перед тимчасовими завданнями.
Принцип безперервності	Включає постійний збір, передачу, акумулювання, обробку та аналіз інформації для ефективного управління підприємством.
Наскрізна систематизація	Гарантує постійну та докладну організацію всіх потоків інформації в рамках системи управління витратами.
Принцип взаємодії між підрозділами	Встановлює параметри контролю та визначає систему внутрішніх економічних відносин за допомогою «опорних точок».
Принцип регулярності	Вимагає своєчасного складання та обговорення документів відповідно до плану, який узгоджено з циклічністю виробничих та збутових процесів підприємства.
Принцип економічної обґрунтованості та достовірності	Закликає до надання лише достовірної та обґрунтованої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Окрім важливості розгляду питань управління витратами на підприємствах, необхідно зазначити, що впровадження нових технологій та зміни у виробництві, зумовлені ринковою кон'юнктурою на світовому та національному ринках, відіграють не менш важливу роль. Ці зміни вимагають рішучих заходів у всіх сферах діяльності, включаючи управління запасами.

1.2 Сутність запасів підприємства та методи управління ними

Запаси є ключовим фактором на всіх етапах руху товарів від виробництва до дистрибуції. У виробничому процесі запаси допомагають зменшити залежність виробників від постачальників сировини. На першому етапі дослідження ми узагальнили різні підходи до розуміння сутності запасів, представлені в літературі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Тлумачення поняття «запаси» підприємства

Автор, джерело	Тлумачення поняття «запаси»
П(С)БО 9 [25]	Активами вважаються запаси, якщо є ймовірність того, що у майбутньому підприємство здобуде економічні вигоди від їх використання, і вартість цих запасів може бути точно визначена.
МСБО 2 [26]	Запаси представляють собою активи у різних формах: а) продукти, призначені для продажу в межах звичайної господарської діяльності (товари); б) активи, які перебувають у процесі виробництва товарів (послуг) для їх подальшої реалізації (готова продукція, напівфабрикати та незавершене виробництво); в) матеріали у формі сировини та інших ресурсів, спрямованих на споживання під час виробництва або надання послуг (сировина та матеріали); г) матеріали у формі сировини та інших ресурсів.
<u>Каніщенко Л.</u> [27]	Запаси – відповідні матеріальні ресурси, такі як засоби виробництва, предмети споживання та інші цінності, які ще не були використані, але необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування нематеріального виробництва і вирішення потреб населення.

Живко З.Б., Живко М.О., Живко І. Ю. [28]	Запаси представляють собою активи підприємства, які призначені для продажу або знаходяться в процесі виробництва з метою подальшого реалізації в ході нормальної господарської діяльності. Ці ресурси використовуються під час виробництва чи надання послуг, а також утримуються для ефективного управління підприємством, охоплюючи такі складові, як сировина, матеріали, готова продукція, паливо, будівельні матеріали, товари, а також предмети, які характеризуються низькою вартістю та швидким зношуванням.
Уотерс Д. [29, с. 105]	Запаси – це продукти та матеріали, які надходять на підприємство та залишаються на ньому. Вони формуються кожного разу, коли ресурси, що надходять чи виходять з підприємства, залишаються невикористаними, навіть якщо вони доступні.

Управління запасами - це складний і постійний процес, що включає управління ресурсами, матеріалами, товарами та готовою продукцією для задоволення потреб виробництва та збуту. На сучасному етапі найбільш ефективним методом управління запасами є логістичний підхід, який часто розглядається як окремий напрямок управління запасами. Зокрема, В. І. Перебийніс визначає «логістичне управління запасами» як складову логістичного менеджменту, що охоплює стратегічний та операційний рівні управління запасами від постачання до розподілу для досягнення стратегічних цілей логістичного управління підприємства [30].

Класифікація запасів є важливим етапом для належного управління, враховуючи різноманітність їх природи. Залежно від призначення та причини формування розрізняють постійні запаси, які існують постійно, та сезонні запаси, які формуються протягом певних періодів. Залежно від місця знаходження вони поділяються на складські, виробничі та транзитні. Залежно від рівня наявності розрізняють нормативні та ненормативні запаси. За балансом запаси поділяються на балансові та позабалансові, які відображаються на рахунках підприємства. За наявністю на початок і кінець звітного періоду

запаси можуть бути початковими або кінцевими. Ліквідність визначається як можливість швидкого обертання запасів, тому вони можуть бути ліквідними чи неліквідними. За обсягом визначають вільні та обмежені запаси. За сферою використання поділяють на виробничі, обігові та для невиробничих цілей [31].

Отже, теоретичні принципи управління витратами та запасами на підприємстві формуються за допомогою всебічного підходу до цих управлінських процесів. Управління витратами націлене на досягнення економічного успіху та охоплює вплив на всі аспекти витрат. Система управління витратами, складаючись з взаємопов'язаних елементів, демонструє свою ефективність завдяки дотриманню принципів, таких як системний підхід, збереження конфіденційності інформації та акцентування уваги на стратегічних цілях. У контексті управління запасами визнано ключову роль, яку вони відіграють у забезпеченні виробництва та збуту, та логістичний підхід визнаний як найефективніший метод управління запасами.

Сучасне виробництво вимагає нових підходів до вдосконалення методів управління підприємством, зокрема процесом виробництва та ефективністю використання матеріальних запасів, основних фондів, трудових і фінансових ресурсів. Це вдосконалення повинно призвести до зниження собівартості продукції, підвищення її конкурентоспроможності та зростання прибутку.

Ці питання варто розглядати разом із завданнями підвищення якості та надійності продукції, збільшення обсягів її випуску, а також розробки нових зразків техніки. Керівники служб підприємства повинні постійно аналізувати результати за звітний період: оцінювати обсяги реалізації продукції, її собівартість, зіставляти планові витрати з фактичними результатами, визначати ефективність роботи окремих підрозділів і планувати діяльність на наступний період.

У зв'язку з цим керівнику недостатньо бути лише здібним організатором і

мати добрі знання з економіки, технології виробництва та фінансів. Він повинен володіти ефективним «інструментарієм» для управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Таким інструментарієм є розроблений професіоналами пакет нормативних документів, що включає норми виробітку, норми витрат сировини та матеріалів на одиницю продукції, норми використання устаткування, запасів, обігових коштів тощо.

Для автоматизації роботи на основі цих документів створюються спеціалізовані програмні комплекси, які дозволяють оперативно оцінювати ефективність виробничо-господарських і фінансових служб. Вони також надають можливість формувати і оновлювати нормативну базу відповідно до потреб виробництва.

Наявність нормативних методик і програмних комплексів дозволила б значно знизити витрати на впровадження сучасних методів управління промисловим виробництвом. В цю систему органічно вписуються норми запасів матеріальних ресурсів і норми вкладених у них оборотних коштів.

Запаси підприємства [7, с.159] – це ресурси (активи), які на даний момент не використовуються та є власністю підприємства, знаходячись на складах підприємства, постачальників, споживачів або в інших призначених для цього місцях, і утримуються для забезпечення діяльності: виробництва, продажу, перепродажу, а також для управління підприємством.

Управління запасами є важливою складовою методології управління підприємством [8; 9], оскільки обсяг запасів істотно впливає на його фінансовий стан і результати. Забезпечити високий рівень якості продукції та надійність її поставок споживачам неможливо без створення оптимальної величини запасу готової продукції, а також запасів сировини, напівфабрикатів, матеріалів, продукції незавершеного виробництва та інших ресурсів, необхідних для безперервного функціонування виробничого процесу.

Занижені запаси матеріальних ресурсів можуть призвести до витрат, пов'язаних з простоем виробництва, незадоволеним попитом, втратами прибутку і потенційних споживачів. У той же час надмірні запаси спричиняють підвищення амортизаційних витрат через створення додаткових складських приміщень, витрати на заробітну плату збільшеного бухгалтерського і складського персоналу (комірників, вантажників), збільшені комунальні платежі на освітлення і опалення складських приміщень тощо.

До витрат на зберігання потрібно ще додати комерційні витрати: податки на вкладений у запаси капітал, відсотки за кредити, страхування; витрати, пов'язані з ризиком втрат внаслідок псування, старіння, продажу за зниженими цінами, уповільнення темпів споживання даного виду матеріальних ресурсів; втрати від втраченої вигоди, яка могла б бути отримана від використання коштів, вкладених у виробничі запаси, в інші альтернативні напрями.

Необхідно також враховувати витрати на виконання замовлень: витрати, пов'язані з оформленням замовлення, телефонними переговорами, відрядженнями для укладання договорів поставки, прийманням замовлення та транспортні витрати.

Ці додаткові витрати збільшують собівартість готової продукції та знижують її конкурентоспроможність на ринку.

Отже, метою управління запасами є досягнення задовільного рівня обслуговування споживачів при мінімальних витратах на зберігання, оформлення замовлень, перевезення та страхування запасів.

Для ефективного управління запасами менеджеру потрібно [10]:

- скласти перелік і визначити обсяг необхідних товарів;
- забезпечити наявність потрібних товарів на складі;
- обчислити втрати через їх відсутність;
- визначити оборотність запасів та частку неліквідних коштів у них;

- з'ясувати величину витрат на управління запасами;
- визначити прибутковість товарів протягом певного часу.

Згідно з цими положеннями, розробляють моделі, які сприяють керівникам у прийнятті рішень. Найбільш поширеними є такі:

1. Модель з фіксованим обсягом замовлення. Основним параметром є розмір замовлення. Ця модель зручна для управління запасами, які є основним джерелом прибутку підприємства і мають прогнозовані продажі. Використання моделі дозволяє зекономити витрати на утримання запасів. Недоліком є необхідність постійного контролю за наявністю запасів на складі.

2. Модель з фіксованим інтервалом часу замовлення. Цю модель використовують для управління товарами з прогнозованими продажами, які не є основним джерелом прибутку підприємства, і для яких здійснюється періодичний контроль. Недоліком цієї моделі є високий рівень накопичення запасів, що збільшує витрати на їх зберігання.

3. Модель зі встановленою періодичністю поповнення запасів до визначеного рівня. Дана модель застосовується для управління нестабільними та непередбачуваними запасами товарів, які приносять низькі прибутки. Вона є універсальною і орієнтована на роботу зі значними коливаннями попиту, включаючи елементи попередніх моделей. Однак, необхідність постійного відстежування рівня запасів спричиняє додаткові витрати на організацію такого контролю.

4. Модель «мінімум-максимум». Використовується тоді, коли витрати на оформлення замовлення і облік запасів є значними і співрозмірними з втратами через дефіцит. Модель управляє двома рівнями запасів: максимальним і мінімальним.

1.3 Висновки до першого розділу

1. Теоретичні принципи управління витратами та запасами на підприємстві визначаються складністю та різноманітністю відповідних процесів. Управління витратами розглядається як систематичний вплив на всі аспекти витрат з метою досягнення економічного успіху підприємства.

2. Система управління витратами складається з різноманітних взаємопов'язаних елементів та механізмів, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей у сфері постачання, використання ресурсів та планування. Вона базується на принципах, таких як системний підхід, збереження конфіденційності інформації, акцент на стратегічних цілях та інші.

3. У контексті управління запасами визнано їхню важливість для забезпечення виробництва та збуту, а також визначено логістичний підхід як найефективніший управлінський метод. Крім того, науково обґрунтована класифікація запасів визначає їхню різноманітність за призначенням, місцем знаходження, рівнем наявності та іншими ознаками, що створює підґрунтя для подальших досліджень та удосконалення методів управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС»

2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»

Вивчення та аналіз системи управління витратами та запасами є ключовим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства. Це дозволяє виявити недоліки в управлінні, розробити заходи для їх виправлення та підвищити конкурентоспроможність компанії. Фінансово-економічна характеристика підприємства є комплексним показником, що відображає його фінансовий стан, стійкість, платоспроможність, ліквідність, рентабельність та ефективність використання фінансових ресурсів. Аналіз цього стану є необхідним для розробки стратегічних планів та прогнозів розвитку, оцінки кредитоспроможності, визначення перспектив інвестування.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» спеціалізується на продажу, фінансуванні, гарантійному та постгарантійному обслуговуванні імпоротної сільськогосподарської техніки. Заснована в 2001 році, компанія має 19-річний досвід роботи на українському ринку. [30]. Являючись офіційним дилером техніки Case IH (США) та дистриб'ютором відомих світових виробників (Flexi Coil (США), MX (Франція), Gregoire & Besson (Франція), Moresil (Іспанія), MaschioGaspardo (Італія), вона пропонує широкий асортимент техніки для сільського господарства. Компанія також пропонує обладнання для овочівництва від виробників Miedema (Нідерланди) та DEWULF (Бельгія). З моменту заснування, «Торговий дім «Агроальянс» розширив мережу дилерів та сервісних центрів по всій Україні, надаючи клієнтам широкий спектр послуг,

включаючи консультації, навчання, фінансові програми та післяпродажне обслуговування. [33].

У формі таблиці 2.1. відображена структура основних даних щодо товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС».

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС» [34; 35]

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС»
Адреса головного корпусу та досліджувального	Україна, 49041, Дніпропетровська область, місто Дніпро, Запорізьке шосе, будинок 62а Україна, 21034, Вінницька область, місто Вінниця, <u>Немирівське шосе</u> , будинок 189 г
Дата заснування	27 жовтня 2010
Код ЄДРПОУ	37303065
Директор м. Дніпро	<u>Пономарчук</u> Віктор Вікторович
Директор м. Вінниця	Лук'янов Леонід Васильович
Статутний капітал	715507417 <u>грн</u>
Основний вид діяльності	Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням

Почнемо аналіз фінансової характеристики діяльності з огляду на активи підприємства, оскільки вони є основою його функціонування. Активи представляють економічні ресурси, які використовуються для виробництва продукції, надання послуг та досягнення інших цілей. Нижче у таблиці 2.2 наведено узагальнену інформацію про активи підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» [36]

Показники (тис. <u>грн</u>)	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 /2020	2022 /2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	2	2	49	0	47	—	2350
Незавершені капітальні інвестиції	19 950	0	0	-		-	-

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби:	51804	62305	39368	10501	-22937	20,2	-36,8
Відстрочені податкові активи	2715	2715	2715	-	-	-	-
Необоротні активи	74471	65022	42132	-9449	-22890	-12,6	-35,2
Виробничі запаси	9884	71542	26534	61658	-45008	623,8	-62,9
Товари	308675	558157	743552	249482	185395	80,8	33,2
Запаси	318559	629699	770086	311140	140387	97,6	22,2
Векселі одержані	30340	0	0	-30340	-	-100	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	237190	238941	182710	1751	-56231	0,7	-23,5
за виданими авансами	98994	200924	170892	101930	-30032	102,9	-14,9
за розрахунками з бюджетом	794	45946	83348	45152	37402	5 686	81,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1482224	1400515	1353600	-81709	-46915	-5,5	-3,3
Поточні фінансові інвестиції	64213	111704	90702	47491	-21002	73,9	-18,8
Гроші та їх еквіваленти	31489	64986	42636	33497	-22350	106,3	-34,3
Витрати майбутніх періодів	136352	641	229077	- 135711	228436	-99,5	35 637
Інші оборотні активи	131457	102193	74139	-29264	-28054	-22,2	-27,4
Оборотні активи	2531612	2795549	2997190	263937	201641	10,4	7,2
Баланс	2606083	2860571	3039322	254488	178751	9,7	6,2

Загальна вартість активів підприємства за три роки зросла на 17,8%, збільшившись з 260,6 млн грн у 2020 році до 303,9 млн грн у 2022 році. Цей приріст відбувся завдяки зростанню оборотних активів на 18,5%, з 253,1 млн грн до 299,7 млн грн. Водночас, необоротні активи за цей період зменшилися на 76,9%, з 74,5 млн грн до 42,1 млн грн, що стало наслідком зниження основних засобів на 31,6%, з 51,8 млн грн до 39,4 млн грн. У 2020 році оборотні активи склали 97,1% загальної вартості активів, тоді як необоротні активи – 2,9%. У 2022 році частка оборотних активів зросла до 98,9%, а необоротних активів – знизилася до 1,1%.

Показник прибутковості є важливим для підприємств, оскільки він демонструє їхню здатність генерувати прибуток від інвестицій та операційної діяльності. Висока прибутковість свідчить про успішність бізнесу та його привабливість для інвесторів, що сприяє росту та стабільності компанії. Динаміку фінансових результатів товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» представлено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» в 2020–2022 рр., тис. грн. [36]

Показники (тис. грн.)	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 /2021	2021 /2020	2022 /2021
Чистий дохід від реалізації продукції	1329522	1888653	1413881	559131	-474772	42,0	-25,1
Собівартість реалізованої продукції	1142512	1609607	1098187	467095	-511420	40,8	-31,7
Валовий прибуток (збиток)	187010	279046	315694	92036	36648	49,2	13,1
Інші операційні доходи	53713	52305	44534	-1408	-7771	-2,6	-14,8
Адміністративні витрати	15222	24394	17460	9172	-6934	60,2	-28,4
Витрати на збут	117775	137579	91131	19804	-46448	16,8	-33,7
Інші операційні витрати	90641	17333	132171	-73308	114838	-80,8	662
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	17085	152045	119466	134960	-32579	789,9	-21,4
Інші фінансові доходи	21761	18609	39635	-3152	21026	-14,4	112,9
Інші доходи	208242	13355	90095	-194887	76740	-93,5	574
Фінансові витрати	88660	155 090	142145	66430	-12945	74,9	-8,3
Втрати від участі в капіталі	0	0	89947	0	-	-	-
Інші витрати	154967	11450	0	-143517	-11450	-92,6	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	3461	17469	17104	14008	-365	404,7	-2,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3372	4151	3 337	779	-814	23,1	-19,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	89	13318	13767	13229	449	14864	3,3

Чистий фінансовий результат підприємства за три роки зріс з 89 тис. грн у 2020 році до 13 767 тис. грн у 2022 році. Фінансовий результат від операційної діяльності за цей період збільшився майже в сім разів, з 17 095 тис. грн до 119 466 тис. грн. Цей приріст став можливим завдяки зростанню валового прибутку на 68,8%, з 187 010 тис. грн до 315 694 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції за три роки виріс на 84 359 тис. грн. При цьому собівартість продукції підприємства зменшилася з 1 142 512 тис. грн до 1 098 187 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» в 2020–2022 рр., тис. грн. [36]

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,35	1,73	1,64	0,38	-0,09	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,18	1,34	1,22	0,16	-0,12	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,02	0,02	-0,02	0
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,1	2,01	3	-0,09	0,99	0,9

За три роки коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 1,35 у 2020 році до 1,64 у 2022 році, що свідчить про наявність достатньої кількості поточних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс, з 1,18 у 2020 році до 1,22 у 2022 році. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався незмінним (0,02 у 2020 році та 0,02 у 2022 році), що вказує на недостатню кількість готівкових коштів та їх еквівалентів для покриття поточних зобов'язань.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості збільшилося з 2,1 у 2020 році до 3 у 2022 році. Це свідчить про

тенденцію до зростання дебіторської заборгованості, що може призвести до труднощів у її врегулюванні.

Таблиця 2.5 – Показник фінансової стійкості товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр.[36]

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021
Власні обігові кошти, тис. грн.	119211	285988	512591	166777	226603
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,05	0,1	0,17	0,05	0,07
Маневреність власних оборотних коштів	0,26	0,23	0,08	-0,03	-0,15
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,37	0,45	0,67	0,08	0,22
Коефіцієнт фінансової автономії	0,07	0,12	0,18	0,05	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	13,46	8,15	5,48	-5,31	-2,67
Коефіцієнт фінансового левериджу	12,46	7,15	4,48	-5,31	-2,67
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,81	0,92	0,19	0,11
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,78	0,65	0,73	-0,13	0,08
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,28	0,43	0,4	0,15	-0,03
Коефіцієнт мобільності активів	33,99	42,99	71,14	9	28,15

За три роки показники фінансової стійкості товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» демонструють значний позитивний розвиток компанії. Зокрема, власні оборотні кошти підприємства різко зросли з 119,2 тис. грн у 2020 році до 512,6 тис. грн у 2022 році, що свідчить про збільшення фінансової міцності. Крім того, покращилися показники ліквідності, зросла фінансова автономія та зменшилася фінансова залежність, що вказує на підвищену фінансову стійкість і зменшення ризику фінансових втрат. Варто зазначити, що маневреність власних оборотних коштів

знизилася, вказуючи на сповільнення їх обороту. Також зменшилася швидкість обороту власного капіталу.

Отже, аналіз фінансових показників товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» за період 2020-2022 років виявив загальний позитивний тренд у розвитку компанії. Збільшення власних оборотних коштів і підвищення коефіцієнтів ліквідності свідчать про ефективне управління оборотним капіталом. Зростання фінансової автономії та зниження фінансової залежності вказують на покращення фінансової стійкості підприємства.

2.2 Оцінювання ефективності системи управління витратами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»

Оцінка ефективності системи управління витратами є важливим етапом аналізу фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Цей процес дозволяє не тільки визначити витрати, але й оцінити їхню ефективність і вплив на фінансові результати. Систематичний аналіз і оптимізація витрат дають підприємству змогу досягти оптимального балансу між якістю продукції або послуг та забезпеченням прибутковості, що є ключовим фактором у сучасному бізнес-середовищі.

Система управління витратами підприємства – це комплексна структура, що включає стратегії, процеси та інструменти, спрямовані на ефективне планування, контроль та оптимізацію всіх видів витрат в організації. Метою такої системи є забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження надмірних витрат і оптимізація фінансового результату підприємства.

Система управління витратами ТОВ "ТД "АГРОАЛЬЯНС" складається з таких основних п'яти елементів:

1. Постановка цілей і завдань управління витратами;
2. Планування витрат;
3. Контроль витрат;
4. Аналіз витрат;
5. Управління витратами.

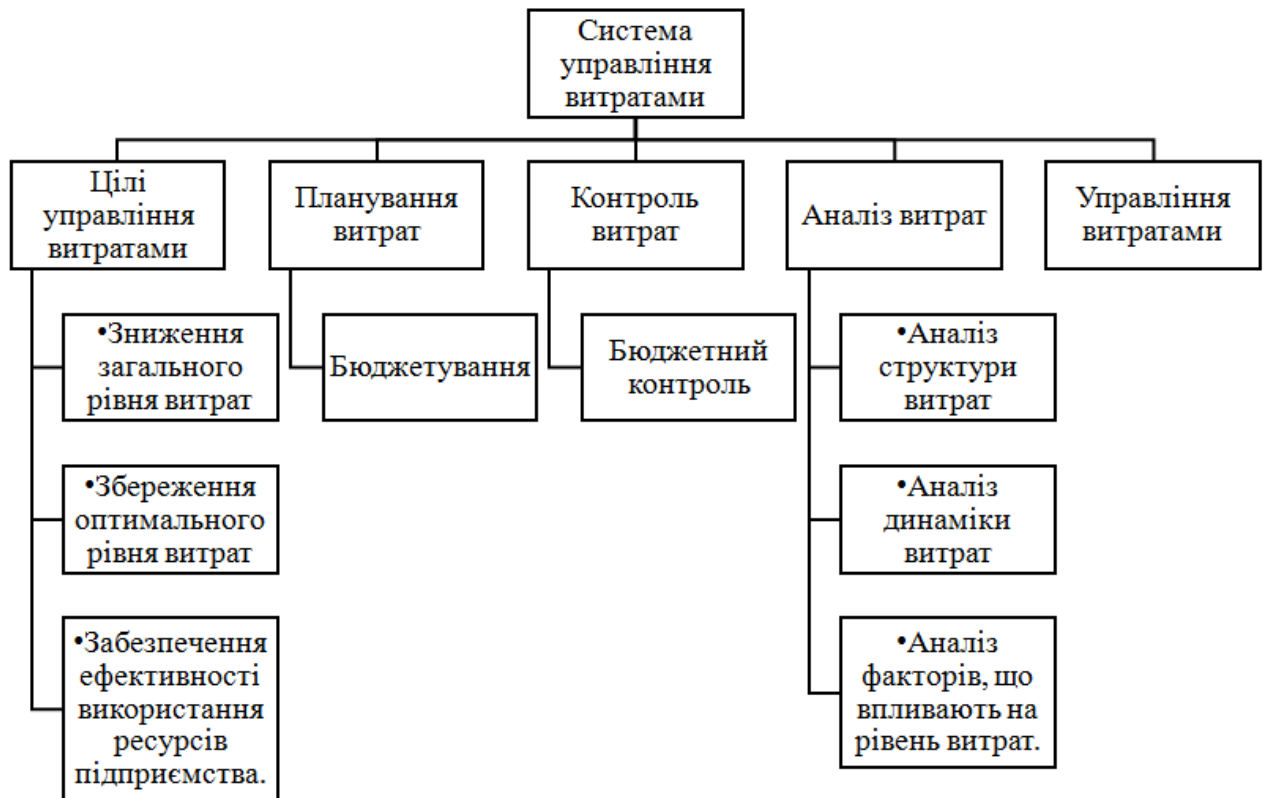


Рисунок 2.1 – Система управління витратами підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС»

Структура операційних витрат підприємства є важливою складовою фінансового управління і уможливорює глибше розуміти, як саме розподіляються ресурси та на що спрямовані основні зусилля компанії.

Таблиця 2.6 – Структура операційних витрат товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр.[36]

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	Частка в структурі операційних витрат		
					2020	2021	2022
Матеріальні затрати	2500	1134	13724	15278	0,5%	7,7%	6,3%
Витрати на оплату праці	2505	13839	17242	16630	6,2%	9,6%	6,9%
Відрахування на соціальні заходи	2510	3061	3809	3710	1,4%	2,1%	1,5%
Амортизація	2515	17048	25830	21115	7,6%	14,4%	8,8%
Інші операційні витрати	2520	188556	118701	184029	84,3%	66,2%	76,4%
Разом	2550	223638	179306	240762	100,0%	100,0%	100,0%

Загальні витрати підприємства за три роки збільшилися на 7,3%, з 223,6 тис. грн у 2020 році до 240,8 тис. грн у 2022 році. Це збільшення відбулося через зростання матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизації. Зменшення інших операційних витрат не змогло компенсувати зростання інших видів витрат.

Найбільша частка витрат підприємства припадає на інші операційні витрати, які складали 84,3% у 2020 році, 66,2% у 2021 році та 76,4% у 2022 році. Витрати на оплату праці становили 6,2% у 2020 році, 9,0% у 2021 році та 6,9% у 2022 році. Частка відрахувань на соціальні заходи становила 1,4% у 2020 році, 2,1% у 2021 році та 1,5% у 2022 році. Витрати на амортизацію складали 7,6% у 2020 році, 14,7% у 2021 році та 8,8% у 2022 році.

Показники ефективності управління витратами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» за 2020-2022 роки розраховані в Додатку Б.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності управління витратами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр.

Показники	Розрахунок	2020	2021	2022
Відсоток виробничих витрат до загальних витрат	Виробничі витрати / Загальні витрати.	71,0%	82,3%	69,9%
Відсоток адміністративних витрат до загальних витрат	Адміністративні витрати / Загальні витрати.	0,9%	1,2%	1,1%
Відсоток витрат на збут до загальних витрат	Витрати на збут / Загальні витрати	7,3%	7,0%	5,8%
Темп зростання витрат	Витрати за звітний період / Витрати за попередній період. * 100% - 1	-	21,4%	-19,6%
Індекс витрат	Витрати за звітний період / Витрати за попередній період.	-	1,21	0,80
Відсоток знижених витрат	Зменшення витрат / Витрати за перший період	-	-21,5%	2,4%
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Чистий дохід / Виробничі витрати.	0,86	0,85	0,78
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	Чистий дохід / Адміністративні витрати.	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт окупності витрат на збут	Чистий дохід / Витрати на збут	0,09	0,07	0,06

Відсоток виробничих витрат до загальних витрат значно зріс у 2021 році (з 71% до 82,3%), але потім знизився у 2022 році до 69,9%. Відсоток адміністративних витрат до загальних витрат показав незначне зростання у 2021 році через збільшення адміністративних функцій, стабілізувавшись у 2022 році на рівні 1,1%. Відсоток витрат на збут до загальних витрат зменшився з 7,3% у 2020 році до 5,8% у 2022 році. Значний позитивний темп зростання витрат у 2021 році (21,5%) і від’ємний темп у 2022 році (-19,7%) свідчать про нестабільність в управлінні витратами. Індекс витрат, який становив менше одиниці у 2022 році (0,80), показує зниження обсягу витрат порівняно з базовим періодом.

Коефіцієнти окупності показують, наскільки ефективно витрати повертаються у формі прибутку. Виробничі та адміністративні витрати мають високий коефіцієнт окупності, що є позитивним показником. Проте витрати на збут мають нижчий коефіцієнт окупності, що вказує на необхідність оптимізації.

Коефіцієнти покриття витрат надзвичайно низькі, а іноді навіть дорівнюють нулю, що може свідчити про недостатній прибуток для покриття витрат. За результатами оцінки ефективності системи управління витратами ТОВ «ТД «АГРОАЛЬЯНС» можна помітити певні тенденції. В цілому, підприємство демонструє позитивний тренд у зниженні відсотка витрат на виробництво та стабілізації адміністративних і збутових витрат. Однак нестабільність темпів зростання витрат і низькі значення коефіцієнтів окупності та покриття витрат вказують на необхідність вдосконалення стратегій управління витратами для підвищення стабільності та ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства.

2.3 Оцінювання ефективності системи управління запасами підприємства ТОВ «Торговий дім «Агроальянс»

Оцінка ефективності системи управління запасами є критичним етапом у аналізі фінансово-економічної діяльності підприємства. Запаси відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного виробництва та задоволенні потреб споживачів, оскільки їхній оптимальний рівень впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії. Система управління запасами — це комплекс організаційних та технічних заходів, спрямованих на оптимізацію процесів закупівлі, зберігання та використання запасів підприємства з метою забезпечення ефективного виробництва, зниження витрат та максимізації прибутковості. Управління запасами включає в себе завдання з оптимізації

роботи складів, планування поставок, контролю за рухом запасів та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проведемо аналіз основних показників та визначимо ефективність стратегій управління запасами для цього підприємства.

Таблиця 2.8 – Структура запасів товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр.[36]

Вид запасів (тис. грн)	Рядок	2020	2021	2022	Частка в структурі запасів, %		
					2020	2021	2022
Запаси (всього)	1100	475796	629699	770086	100,0	100,0	100,0
Виробничі запаси	1101	9331	71 542	26 534	2,0	11,4	3,4
Незавершене виробництво	1102	–	-	-	-	-	-
Готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-
Товари	1104	466465	558157	743552	98,0	88,6	96,6

Протягом трьох років обсяги запасів значно зросли, збільшившись від 475 796 тис. грн у 2020 році до 770 086 тис. грн у 2022 році. Виробничі запаси показали значний ріст, з 9,331 тис. грн у 2020 році до 71,542 тис. грн у 2021 році, але зменшилися до 26,534 тис. грн у 2022 році. Найбільшу частку у структурі запасів становлять товари, зростаючи з 466,465 тис. грн у 2020 році до 743,552 тис. грн у 2022 році, що пов'язано з особливостями діяльності підприємства.

Загалом, збільшення обсягу запасів сигналізує про стабільність та розвиток підприємства, однак важливо переглянути та модернізувати стратегії управління ними для підтримання ефективності та зниження витрат.

Переваги стратегії збільшення обсягу запасів включають забезпечення стабільності виробництва, що може гарантувати безперервність процесу навіть у разі неочікуваних змін у попиту або постачанні. Також, збільшення обсягу товарних запасів дозволяє ефективно реагувати на зростання попиту, не порушуючи стабільність постачання. Крім того, можливість масштабних

закупівель може призвести до економії коштів у разі укладення вигідних угод з постачальниками. Однак стратегія збільшення запасів має свої негативні аспекти.

По-перше, вона може призвести до фінансового навантаження, оскільки необхідно виділяти значні фінансові ресурси на закупівлю та утримання запасів, що може впливати на ліквідність підприємства. По-друге, існує ризик застаріння товарів, особливо у випадку технічного обладнання, що може призвести до збитків. По-третє, зміни на ринкових цінах можуть вплинути на вартість запасів, що призводить до можливих втрат через знецінення товарів, закуплених за вищими цінами.

Для аналізу ефективності управління запасами використовується показник ефекту від зміни оборотності запасів. Цей показник розраховується як різниця в кількості оборотів за звітний період та попередній, помножена на загальний обсяг запасів, і показує, скільки підприємство отримує чи втрачає за рахунок зміни тривалості повного циклу обороту запасів. Серед цих показників ключовими є коефіцієнт оборотності запасів, тривалість одного циклу обороту запасів та коефіцієнт забезпеченості запасами [39].

Загальний коефіцієнт оборотності для всіх запасів зменшився з 2,8 до 1,8, що свідчить про можливі труднощі в управлінні оборотом запасів та їх оптимізованим використанням. Значний спад коефіцієнта оборотності для виробничих запасів (з 142,5 до 53,3) вказує на зменшення обсягів виробництва або проблеми в управлінні цим видом запасів. Дні обороту для всіх запасів зросли з 131 до 199, що також свідчить про можливі затримки в обороті запасів та ускладнення їхнього управління. Тривалість обороту для виробничих запасів збільшилася з 3 до 7, що вказує на більш тривалі процеси виробництва та ускладнення управління цим видом запасів.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності управління запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020–2022 рр.[36]

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності, оборотів на рік							
Запаси (всього)	2,8	3,0	1,8	0,2	-1,2	7,3%	-38,8%
Виробничі запаси	142,5	26,4	53,3	-116,1	26,9	-81,5%	101%
Товари	2,9	3,4	1,9	0,5	-1,5	18,7%	-43,8%
Тривалість одного циклу обороту запасів							
Запаси (всього)	131	122	199	-9	77	-6,8%	63,4%
Виробничі запаси	3	14	7	11	-7	439%	-50,5%
Товари	128	108	192	-20	84	-15,8%	77,9%
Ефект від зміни оборотності запасів порівняно з попереднім роком, тис <u>грн</u>							
Запаси (всього)	-	-1 759	-2 309	-	-550	-	31,3
Коефіцієнт забезпеченості запасами							
Запаси (всього)	0,35	0,33	0,54	-0,02	0,21	-6,8%	63,4%

Коефіцієнт забезпеченості запасами для всіх видів запасів зріс з 0,358 до 0,545, що свідчить про використання підприємством запасів для забезпечення своєї діяльності, але також може вказувати на можливий надмір запасів і пов'язані з цим ризики. Загалом, ці показники свідчать про потребу в оптимізації управління запасами підприємства для покращення його фінансової ефективності. Ефект від зміни оборотності виробничих запасів у 2021 році порівняно з 2020 роком становить -1 759 тис. грн., а у 2022 році порівняно з 2021 роком - 2 309 тис. грн. Цей показник означає, що підприємство, через більш повільний оборот запасів, витратило кошти, які могло б заощадити.

Отже, після проведеного всебічного аналізу системи управління запасами ТОВ «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» за період 2020-2022 років можемо зробити такі висновки. Показники систематично вказують на тенденцію до зниження

оборотності запасів та збільшення строків їх обороту, що свідчить про можливі проблеми в управлінні запасами.

Коефіцієнт забезпеченості запасами показує також зменшення, вказуючи на потенційну невпевненість наявного достатнього обсягу запасів для потреб виробництва та збуту. Незважаючи на це, варто відзначити певні позитивні зміни та потенційні можливості для вдосконалення управління запасами. Коефіцієнт забезпеченості запасами залишається на рівні понад 50%, що свідчить про наявність певного резерву. Однак, для досягнення оптимального рівня ефективності в управлінні запасами, необхідно удосконалити стратегії утримання запасів, спрямувати зусилля на оптимізацію періодів обороту та максимально використовувати забезпеченість запасами для підтримки сталого конкурентоспроможного розвитку.

2.4 Висновки до другого розділу

1. Компанія з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» спеціалізується на торгівлі, фінансуванні та обслуговуванні імпортової техніки для сільського господарства. За три роки загальна вартість активів компанії зросла на 17,8%, досягнувши 303,9 млн грн у 2022 році, завдяки збільшенню оборотних активів на 18,5%. Чистий фінансовий результат також показав значний ріст з 89 тис. грн у 2020 році до 13 767 тис. грн у 2022 році. Аналіз фінансових показників свідчить про розвиток компанії за рахунок зростання власних оборотних коштів та зміцнення фінансової стійкості.

2. Система управління витратами компанії з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» включає п'ять основних складових: постановка цілей, планування, контроль, аналіз та управління витратами. Відсоток витрат на збут до загальних витрат скоротився з 7,3% у 2020 році до 5,8% у 2022 році.

Значне зростання витрат у 2021 році (21,5%) і спад у 2022 році (-19,7%) свідчать про нестабільність управління витратами. Індекс витрат менший за одиницю у 2022 році (0,80), що свідчить про зниження обсягу витрат порівняно з базовим періодом. Виробничі та адміністративні витрати мають високий коефіцієнт окупності, що є позитивним. Однак витрати на збут мають менший коефіцієнт окупності, що вимагає оптимізації. Підприємство демонструє стабільну динаміку у зниженні відсотка витрат на виробництво, але нестабільність темпів зростання та низькі значення коефіцієнтів окупності та покриття витрат свідчать про необхідність удосконалення стратегій управління витратами для забезпечення сталості та ефективності фінансово-економічної діяльності.

3. Протягом трьох років обсяги запасів в компанії значно зросли, збільшившись з 475 796 тис. грн у 2020 році до 770 086 тис. грн у 2022 році. Виробничі запаси зазнали значного росту, з 9,331 тис. грн у 2020 році до 71,542 тис. грн у 2021 році, але знизилися до 26,534 тис. грн у 2022 році. Основна частина запасів складається з товарів, збільшуючись з 466,465 тис. грн у 2020 році до 743,552 тис. грн у 2022 році, що пов'язано з особливостями діяльності підприємства. Загальний коефіцієнт оборотності для запасів (всього) скоротився з 2,8 до 1,8, що свідчить про можливі труднощі в управлінні оборотом запасів та їхньому оптимальному використанні. Значний спад коефіцієнта оборотності для виробничих запасів (з 142,5 до 53,3) свідчить про зменшення обсягів виробництва або проблеми в управлінні цим видом запасів. Дні обороту для запасів (всього) зросли з 131 до 199, що також показує можливі затримки в обороті запасів та ускладнення їхнього управління. Ефект від зміни оборотності виробничих запасів у 2021 році порівняно з 2020 роком становить – 1 759 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 – 2 309 тис. грн. Збільшення обсягу запасів свідчить про стабільність та розвиток компанії, але необхідно переглянути стратегії управління, щоб забезпечити їхню ефективність та зниження витрат.

Показники оборотності та строків обороту запасів вказують на потенційні проблеми в управлінні запасами, вимагаючи оптимізації стратегій для досягнення оптимальної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС»

3.1 Впровадження сучасних технологій в процес управління витратами та запасами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС»

На сьогоднішній день ефективне управління витратами та запасами є важливою складовою успішної діяльності підприємств, зокрема для товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС». Забезпечення оптимального використання ресурсів та раціональне управління запасами стають вирішальними завданнями для досягнення конкурентоспроможності та стабільності в умовах сучасного бізнесу.

Для досягнення цієї мети підприємство повинно вжити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію процесів управління витратами. Одним з ключових заходів є впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволяють отримувати точну інформацію про стан запасів та їх використання. Серед технологій, які можуть бути використані для управління витратами та запасами підприємства, можна виділити такі, що наведені на рисунку 3.1.

Впровадження сучасних технологій у процес управління витратами та запасами на підприємстві охоплює використання різноманітних систем, спрямованих на автоматизацію та оптимізацію цих процесів. Наприклад, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) збирають та аналізують інформацію про клієнтів для прогнозування попиту та планування закупівель. Також використовуються системи автоматизації закупівель, такі як Arriba, SAP Ariba, Oracle Ariba, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати закупівельний процес.



Рисунок 3.1 – Сучасні системи управління витратами та запасами фірми [40]

Для управління запасами використовуються ERP-системи, які автоматизують всі вузлові процеси управління запасами, а також WMS-системи, спрямовані на спрощення процесів зберігання та відвантаження запасів.

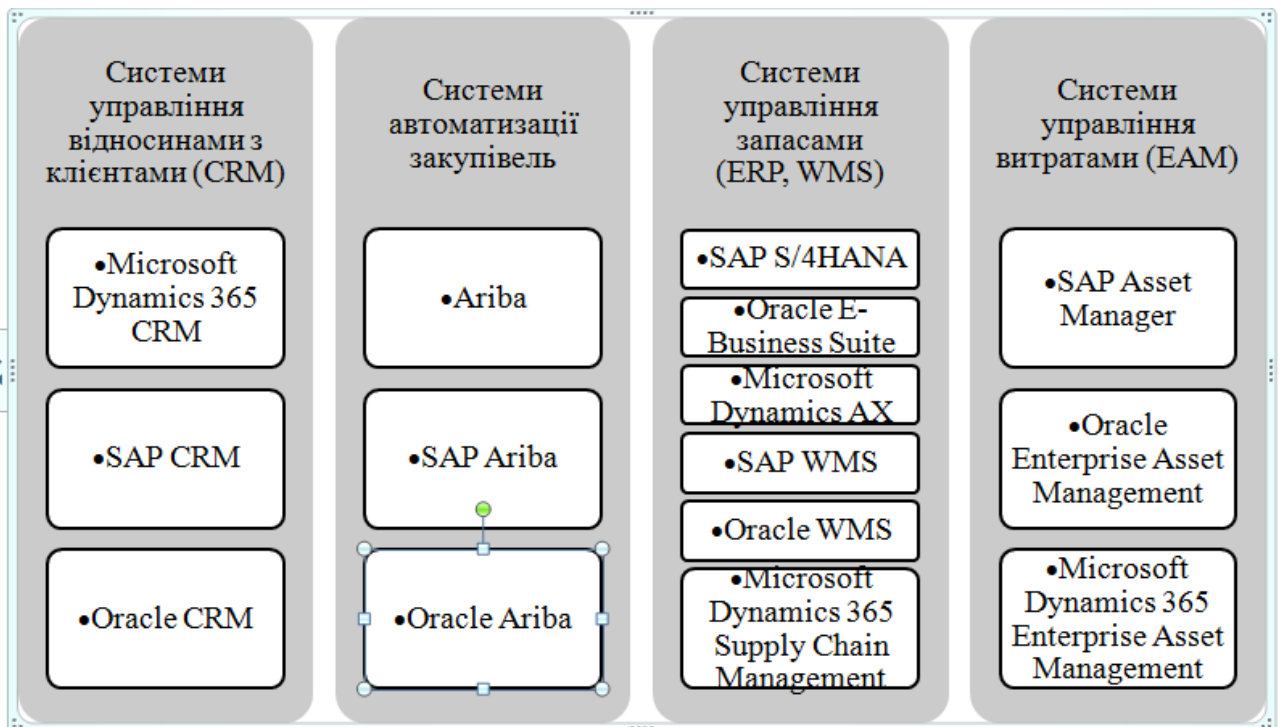


Рисунок 3.2 – Програмне забезпечення для управління витратами та запасами підприємства [41]

Крім цього, впроваджуються системи управління витратами (ЕАМ), які автоматизують контроль витрат та забезпечують управлінський процес.

На рисунку 3.2 нами систематизовано програмне забезпечення для управління витратами та запасами підприємства. При виборі програмного забезпечення необхідно враховувати такі фактори, як галузь діяльності підприємства, його розмір та потреби.

Для товариства з обмеженою відповідальністю "Торговий Дім "АГРОАЛЬЯНС", відповідно до його потреб та галузевої специфіки, ми рекомендуємо обрати наступний пакет програмного забезпечення:

1. Microsoft Dynamics 365 CRM;
2. SAP Ariba;
3. SAP S/4HANA;
4. SAP Asset Manager.

Обрані програми враховують потреби "Торговий Дім "АГРОАЛЬЯНС" і надають комплексний набір інструментів для оптимізації управління контактами, закупівлями, запасами та витратами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Microsoft Dynamics 365 CRM пропонує безліч корисних функцій для «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС», включаючи управління контактами та потенційними клієнтами, збирання та зберігання інформації про клієнтів, а також прогнозування попиту та планування закупівель на основі даних про клієнтів, продажів та ринку [42]. Для автоматизації закупівель оптимальним вибором є SAP Ariba, яка забезпечує ефективність та прозорість у закупівельному процесі, пропонуючи такі функції, як електронний каталог, пошук постачальників, планування та виконання закупівель [43].

Для управління запасами, на нашу думку, найбільш придатною є SAP S/4HANA, яка дозволяє автоматизувати ключові процеси, включаючи

прогнозування попиту, планування закупівель, управління запасами та відвантаження товарів. Для управління витратами доцільним вибором є SAP Asset Manager. Всі функції та переваги для підприємства наведені на рисунку 3.3.

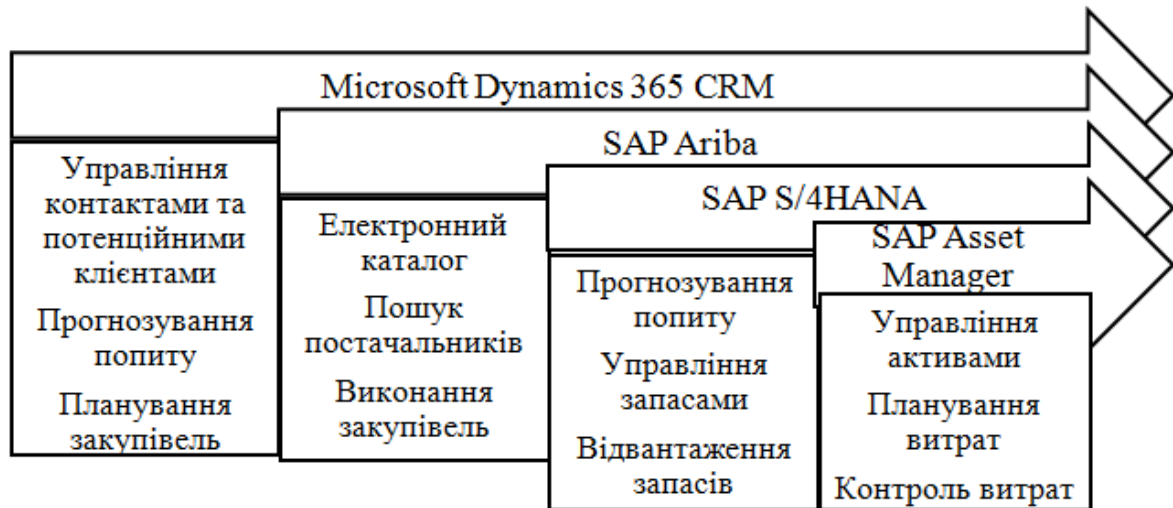


Рисунок 3.3 – Сучасні системи управління витратами та запасами підприємства [42-45]

Для впровадження систем управління витратами та запасами у ТОВ "Торговий Дім "АГРОАЛЬЯНС" ми розробили проєкт, метою якого є оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності управління витратами та запасами підприємства. Проєкт передбачає впровадження чотирьох ключових систем: Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP Ariba, SAP S/4HANA та SAP Asset Manager. Бюджет проєкту складає 15 000 тис. грн і розподіляється на такі пункти: програмне забезпечення, інтеграція програмного забезпечення з існуючими системами, навчання персоналу, вартість додаткового обладнання.

Загальний бюджет проєкту акцентує увагу на витратах на програмне забезпечення, його інтеграцію та підготовку персоналу для оптимального використання нових систем. Цей проєкт спрямований на підвищення

ефективності управління витратами та запасами, покращення взаємодії з клієнтами та загальної продуктивності підприємства.

Таблиця 3.1 – Бюджет проєкту закупівлі системи управління витратами та запасами для товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС»

Пункт витрат	Сума (тис. грн)
Microsoft Dynamics 365 CRM	1 500
SAP Ariba	3 000
SAP S/4HANA	4 000
SAP Asset Manager	1 500
Програмне забезпечення, всього	10 000
Інтеграція програмного забезпечення з існуючими системами	2 500
Навчання персоналу	2 000
Вартість додаткового обладнання	500
Всього	15 000

Доцільно зазначити, що ціни на програмне забезпечення розраховані приблизно і встановлюються індивідуально, враховуючи конкретні потреби та характеристики підприємства, що спрямовано на максимальну адаптацію рішень до унікальних вимог та можливостей компанії.

Отже, впровадження сучасних технологій в управління витратами та запасами представляє собою комплексний та цілеспрямований підхід до оптимізації бізнес-процесів. Зазначені системи, такі як Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP Ariba, SAP S/4HANA та SAP Asset Manager, сприяють ефективному управлінню витратами, підвищенню прозорості закупівельного процесу, оптимізації управління запасами та контролю витрат. Проєкт передбачає не лише впровадження нових технологій, але й належну підготовку персоналу, що є ключовим фактором для успішної максимізації переваг у перспективі.

Варто також зазначити, що впровадження систем управління витратами та запасами може бути дороговартісним, особливо для великих підприємств, а

також вимагає змін у існуючих процесах підприємства. Тому, щоб мінімізувати ризики та недоліки впровадження таких систем, необхідно ретельно проаналізувати ефективність та доцільність даної інвестиції.

3.2 Визначення ефективності реалізації запропонованих заходів на прикладі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС»

Визначення ефективності реалізації запропонованих заходів є важливим аспектом стратегічного управління та розвитку підприємства. Необхідно систематично оцінювати впроваджені ініціативи, враховуючи їх вплив на різні аспекти діяльності, фінансові показники та заявлені цілі. Аналіз ефективності дозволяє отримати об'єктивну картину досягнутого прогресу та визначити подальші стратегічні кроки для забезпечення стабільного і стійкого розвитку підприємства.

Прибутковість є важливим показником, що використовується для оцінки ефективності інвестиційних заходів. Цей показник визначає, наскільки ефективно інвестиції генерують прибуток. Використання прибутковості дозволяє проводити порівняльний аналіз між різними інвестиційними проєктами і визначати найбільш прибуткові з них [46].

Ефективні інвестиції зазвичай ведуть до підвищення прибутковості, що є ключовим критерієм їх успішності. За допомогою прибутковості можна оцінити, наскільки вдало були обрані напрямки інвестування та як ефективно використовуються інвестиційні кошти.

Шляхом впровадження автоматизованих систем можна скоротити різні види витрат, такі як адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, принаймні на 10%. Адміністративні витрати, що пов'язані з управлінням підприємством, можна зменшити за рахунок оптимізації структури

управління, автоматизації адміністративних процесів та впровадження нових методів управління. Витрати на збут, пов'язані з маркетинговими заходами, зменшаться на 10% завдяки оптимізації маркетингової стратегії, використанню нових технологій та покращенню ефективності торгового персоналу. Інші операційні витрати, такі як транспортні, зберігання, ремонт, охорона тощо, також можна скоротити на 10% шляхом оптимізації логістичних процесів, використання нових технологій та підвищення ефективності персоналу. Проте перші роки зниження можуть не спостерігатися через витрати на впровадження зазначених заходів.

Для оцінки впливу маркетингових заходів на прибуток підприємства ми змінимо існуючі показники звітності за 2022 рік (таблиця 3.2). Ця модифікація передбачає зміни в адміністративних витратах, витратах на збут та інших операційних витратах. Це дозволить оцінити можливий вплив інвестицій на фінансові результати підприємства. Модифіковані показники позначено напівжирним шрифтом.

Таблиця 3.2 – Вплив зміни обсягу надання послуг на прибутковість товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС» [36]

Показники	Поточні показники	Прогнозні показники
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1413881	1413881
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1098187	1098187
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	315694	315694
Інші доходи, в тому числі	174264	174264
Інші операційні доходи	44534	44534
Інші фінансові доходи	39635	39635
Інші доходи	90095	90095
Інші витрати, в тому числі	476191	467115
Адміністративні витрати	17460	15714

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Витрати на збут	91131	82018
Інші операційні витрати	132171	133954
Фінансові витрати	142145	142145
Інші витрати	89947	89947
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3337	3337
Разом доходи	1588145	1588145
Разом витрати	1574378	1565302
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	13767	22843
Абсолютна зміна прибутку порівняно з базовим	-	9076
Відносна зміна прибутку порівняно з базовим	-	65,93%

Аналізуючи дані проєкту, можна виявити значний ріст прибутковості у прогностному варіанті в порівнянні з базовими показниками. Проєкт призвів до значного зростання чистого прибутку з 8 767 тис. грн до 2 843 тис. грн. Абсолютна зміна прибутку становить 9,076 тис. грн, що свідчить про суттєвий позитивний внесок проєкту у фінансовий результат. Відносна зміна прибутку складає 65,93%.

Узагальнюючи, проєкт демонструє значний позитивний вплив на фінансовий стан підприємства. Велика абсолютна та відносна зміна прибутку свідчать про доцільність та успішність обраних стратегій та заходів. Позитивні фінансові показники вказують на те, що проєкт має потенціал для довгострокового успіху та прибутковості для ТОВ «ТД «АГРОАЛЬЯНС».

Отримана позитивна динаміка фінансового результату у 2022 році головним чином є результатом успішної оптимізації операційних витрат у рамках впровадження проєкту. Зниження адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат на 10%, як передбачалося в проєкті, сприяло значному зростанню чистого фінансового результату. Оптимізація адміністративних процесів, впровадження нових технологій у сферу збуту та

раціоналізація інших операційних витрат дозволили підприємству ефективно використовувати свої ресурси та забезпечили збільшення прибутковості.

На основі розрахованих раніше показників ми можемо здійснити прогноз фінансових результатів наступних трьох років. Для цього ми використовуємо інструмент "Лінія тренду" в програмі MS Excel (рисунок 3.4). Обрано логарифмічний тип лінії тренду через високий коефіцієнт апроксимації R^2 , який складає 0,99. Це свідчить про високу придатність регресійної моделі до даних і високу її здатність пояснювати всі зміни у залежній змінній на основі незалежних змінних.

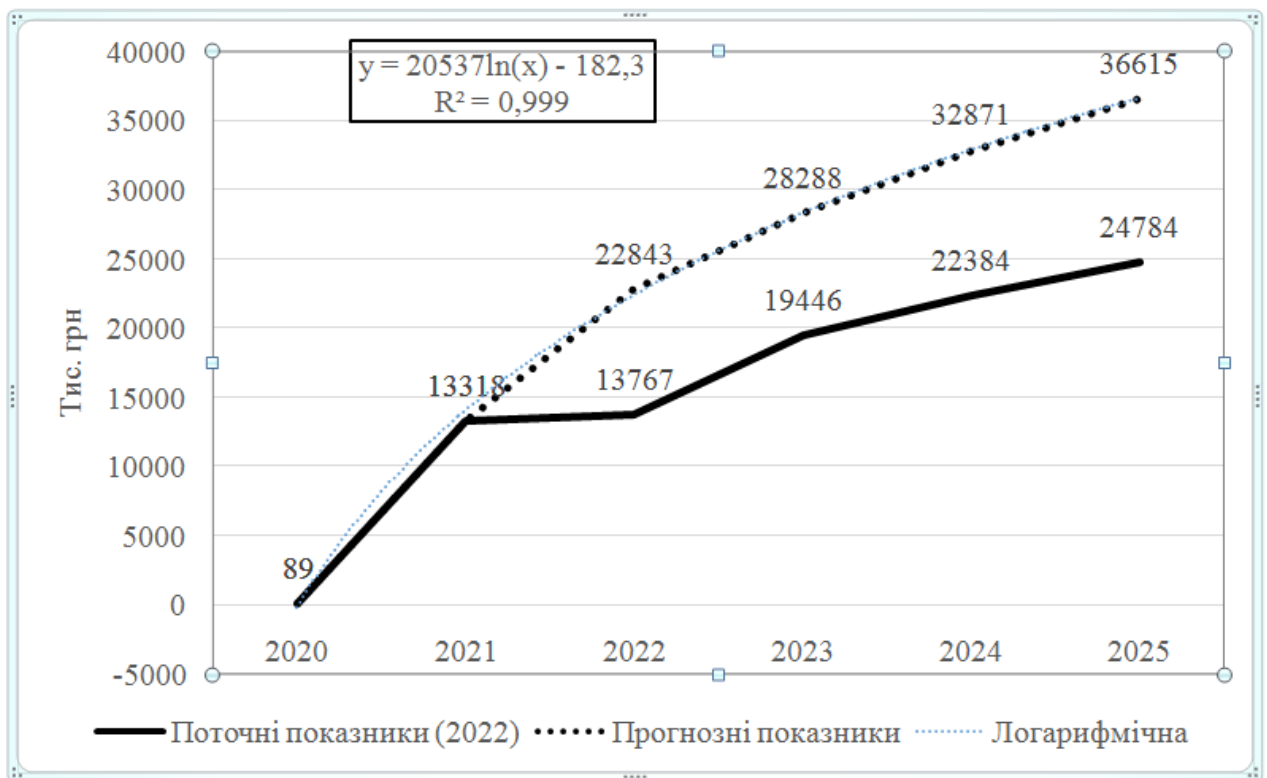


Рисунок 3.4 – Прогнозна оцінка фінансових результатів на 2023-2025 рр., тис. грн.

Аналіз чистого фінансового результату чітко вказує на ефективність впровадження проєкту. Прогнозні показники на 2023-2025 роки також підтверджують позитивну тенденцію, що свідчить про високий рівень

ефективності проєкту. Збільшення прибутку в майбутньому періоді свідчить про стійкість та життєздатність впроваджених стратегій та технологій управління витратами та запасами.

Основним критерієм для оцінки виправданості проєкту є його окупність, тобто той проміжок часу, протягом якого інвестиції повертаються. Якщо мінімальний прийнятний термін окупності (MPP) становить менше року, то це означає, що проєкт є доцільним, оскільки навіть за умов кризового сценарію він здатен повернути інвестиції за короткий часовий період.

Таблиця 3.3 – Прогноз економічних результатів проєкту закупівлі систем управління запасами та витратами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «АГРОАЛЬЯНС»

Найменування	Показник
Термін окупності	220 днів
Рентабельність інвестицій по програмі покращення ефективності SMM	60,51%
Вкладені інвестиції	15000 тис. грн
Зменшення витрат	9076,2 тис. грн
Додатковий чистий прибуток	9076,2 тис. грн
Чистий прибуток на 100 грн. Саме за рахунок заходів	60,51 грн

На основі наданих показників можна зробити такі висновки:

Проект очікується окупитися за 220 днів, що свідчить про швидку поверненість інвестицій, що розглядається як позитивний момент. Рентабельність інвестицій становить 60,51%, що вказує на значне зростання прибутку від запровадження систем управління запасами та витратами. В результаті впровадження заходів витрати зменшилися на 9076,2 грн, а чистий прибуток на 100 грн склав 60,51 грн.

Завдяки заходам з покращення ефективності управління витратами та запасами підприємства, досягнута висока рентабельність та швидка окупність

інвестицій. Зменшення витрат на 10% призвело до значного зростання чистого прибутку, покращення управління запасами та оптимізації адміністративних процесів. Отримані показники, зокрема термін окупності у 220 днів і рентабельність інвестицій на рівні 60,51%, свідчать про успішність та доцільність реалізації проєкту, що принесло значне покращення фінансового стану підприємства.

3.3. Висновки до третього розділу

1. Впровадження передових технологій у керування витратами та запасами на підприємстві включає в себе використання таких систем, як CRM для управління клієнтськими відносинами, програм для автоматизації закупівель, таких як SAP Ariba та Oracle Ariba, а також ERP-систем для управління запасами. Для ТОВ "Торговий Дім "АГРОАЛЬЯНС" рекомендується вибір пакету програмного забезпечення, який включає Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP Ariba, SAP S/4HANA та SAP Asset Manager. Проєкт спрямований на оптимізацію бізнес-процесів та покращення управління витратами та запасами, з бюджетом проєкту у розмірі 15 000 тис. грн, що охоплює витрати на програмне забезпечення, інтеграцію, навчання персоналу та додаткове обладнання.

2. Аналіз ефективності проєкту підтверджує його успішність. Зменшення витрат на 10% призвело до суттєвого зростання чистого прибутку на 65,93%. Проєкт характеризується швидким терміном окупності у 220 днів та високою рентабельністю інвестицій на рівні 60,51%. Впровадження автоматизованих систем значно покращило управління витратами та запасами, що відобразилося у позитивних показниках фінансової діяльності підприємства. Проєкт є доцільним та спрямованим на забезпечення стабільного розвитку компанії, дозволяє ефективно управляти витратами та підвищувати прибутковість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було проведено дослідження та запропоновано вирішення наукової проблеми, пов'язаної з управлінням витратами та запасами на підприємстві. Це дозволило зробити такі важливі висновки та пропозиції:

1. Управління витратами розглядається як стратегічний інструмент досягнення економічного успіху підприємства, що впливає на всі аспекти витрат. Система управління витратами складається з взаємопов'язаних елементів і механізмів, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей у постачанні, використанні ресурсів та плануванні. У контексті управління запасами визначено їх важливість для забезпечення виробництва та збуту, а також визнаний логістичний підхід як найефективніший метод управління.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс» спеціалізується у сфері продажу, фінансування та обслуговування імпоротної сільськогосподарської техніки. Протягом трьох років загальна вартість активів компанії зросла на 17,8%, досягнувши у 2022 році рівня 303,9 млн грн, завдяки зростанню оборотних активів на 18,5%. Чистий фінансовий результат також відзначився значним зростанням, з 89 тис. грн у 2020 році до 13 767 тис. грн у 2022 році. Аналіз фінансових показників свідчить про розвиток компанії за рахунок підвищення власних обігових коштів та покращення фінансової стійкості.

3. Аналіз управління витратами в ТОВ «Торговий дім «Агроальянс» охоплює п'ять ключових аспектів: встановлення цілей, планування, контроль, аналіз та управління витратами. За останні три роки загальні витрати компанії зросли на 7,3%, досягнувши 240,8 тис. грн у 2022 році. Хоча підприємство

показує стійку тенденцію до зменшення відсотка витрат на виробництво, незрілі темпи зростання та низькі значення коефіцієнтів окупності та покриття витрат свідчать про необхідність удосконалення стратегій управління витратами для забезпечення сталості та ефективності фінансово-економічної діяльності.

4. У цей же період обсяги запасів значно збільшилися, з 475 796 тис. грн у 2020 році до 770 086 тис. грн у 2022 році. Виробничі запаси показали значний ріст з 9,331 тис. грн у 2020 році до 71,542 тис. грн у 2021 році, але зменшилися до 26,534 тис. грн у 2022 році. Основну частку у структурі запасів становлять товари, що зросли з 466,465 тис. грн у 2020 році до 743,552 тис. грн у 2022 році, що пов'язано з особливостями діяльності підприємства. Загальний коефіцієнт оборотності для всіх запасів зменшився з 2,8 до 1,8. Значне зниження коефіцієнта оборотності для виробничих запасів (з 142,5 до 53,3) свідчить про зменшення обсягів виробництва чи проблеми у керуванні цим видом запасів. Показники оборотності та строків обороту запасів показують потенційні проблеми у керуванні запасами, що вимагають оптимізації стратегій для досягнення оптимальної ефективності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

5. Впровадження передових технологій у процес управління витратами та запасами на підприємстві охоплює використання систем CRM для взаємодії з клієнтами, автоматизацію закупівель засобами програм SAP Ariba та Oracle Ariba, а також застосування ERP-систем для управління запасами. Для ТОВ «Торговий дім «Агроальянс» пропонується вибір комплексного програмного забезпечення, включаючи Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP Ariba, SAP S/4HANA та SAP Asset Manager. Проєкт має на меті оптимізацію бізнес-процесів та покращення управління витратами та запасами, і має бюджет у розмірі 15 000 тис. грн, який включає витрати на програмне забезпечення, інтеграцію, навчання персоналу та додаткове обладнання.

6. Результати аналізу ефективності проєкту свідчать про його успішність. Зниження витрат на 10% призведе до значного зростання чистого прибутку на 65,93%. Проєкт відрізняється швидким терміном окупності у 220 днів і високою рентабельністю інвестицій на рівні 60,51%. Впровадження автоматизованих систем значно поліпшить управління витратами та запасами, що знайде відображення в позитивних показниках фінансової діяльності підприємства. Проєкт є обґрунтованим та доцільним для забезпечення стабільного розвитку компанії, сприяє ефективному управлінню витратами та підвищенню прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Накул Н. І. Управління запасами як складова загального менеджменту підприємства / Накул Н. І., Небава М. І./ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21136>.
2. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
3. Кедрова Г. І. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. м. Харків, 17 травня 2019 року. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019
4. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4 (70). С. 55-59. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11
5. Круш П. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. 14. С. 239-245. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_38
6. Брігхем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. Київ : КА «Вазак»; Молодь, 1997. 100 с
7. Рудницький В., Рудницький Т. Еволюція управлінського обліку та сучасні концепції його розвитку. Економічний аналіз. № 6. 2010. С. 24-27

8. Задорожний З. М. Внутрішньогосподарський облік в будівництві: методологія та організація : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09. Тернопіль, 2007. 471 с
9. Вороніна В. Сутність витрат як економічної категорії : матеріали конференції "Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства". 2020. С. 499.
10. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. 5-те вид., допов. і перероб. Київ : Алерта, 2011. 976 с.
11. Чубирка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016.. С. 118–124. URL : <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2616/1/2-6-2-2016-20.pdf>.
12. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
13. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 162 с.
14. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. Вип. 1 (22). С. 11–18.
15. Ночовна Ю. О. Класифікація витрат за елементами та статтями: сучасний стан і проблеми. Вісник Львівської комерційної академії. 2011. № 35. С. 228–231.
16. Піскунов Р.О. Класифікація витрат підприємства: проблеми та недоліки. Європейська наука XXI століття : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, Польща, 7–15 травня 2014 р. Przemysl : Nauka i studia, 2014. V. 5 : Ekonomiczne nauki. Р. 22–24.

17. Краюхін Г. А. Управління витратами на підприємстві : навч. посібник. Київ : Бізнес-преса, 2000. 276 с.
18. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
19. Літовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 301–309. URL : http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf.
20. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія. Київ : УБС НБУ, 2008. 219 с.
21. Дроб'язко С.І. Основні характерні риси сучасних методів управління витратами. Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 107–115.
22. Маркіна І. А. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 4. С. 140–147. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_26.
23. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>.
24. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Національний університет «Львівська політехніка». Серія «Економіка». 2007. № 594. С. 358.
25. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене Наказом Міністерства України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99/conv>
26. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси», затверджено ІАСБ від 01.01.2012 р. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_021

27. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. К.: Академія, 2000. Т. 1. 2000. 864 с
28. Федак Л. М. Запаси підприємства: сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2012. № 1 Л. С. 157-162
29. Багрій К. Л. Поняття матеріальних запасів підприємства: необхідність їх створення. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вип. IV. Економічні науки. 2009. С. 104–109
30. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. С. 13
31. Пономарьова В. А. Сучасні методи управління витратами підприємства. Матеріали XII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих». 2023. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 2023. URL: <http://www.vtei.edu.ua/index.php/ua/2013-05-14-08-49-44/rada-studentskoho-samovriaduvannia/studentske-naukove-tovarystvo-vatra>
32. Офіційний сайт. Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС». URL: <http://agroalliance.com.ua/>.
33. ТОВ «ТД «Агроальянс». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/agroalliance/>.
34. ТОВ «ТД «АГРОАЛЬЯНС». YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37303065/.
35. Код ЄДРПОУ 37303065 – ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОАЛЬЯНС". Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37303065>.
36. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АГРОАЛЬЯНС» Фінансова звітність за 2020-2022 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/37303065/finances?Current_year=2022.

37. Степаненко О. І. Прибутковість підприємства: наукові підходи до трактування її сутності. Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-291-6-32>.

38. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 4. С. 160–165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>.

39. Кудлаєва Н., Андрицька В. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Young scientist. 2020. № 12 (88). С. 142–145. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-29>.

40. Ромащенко О. С. Сучасні технології управління товарними запасами торговельного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3. С. 86–95.

41. Задорожнюк Н. О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230070>.

42. Що таке CRM?. Business Applications - Microsoft Dynamics 365. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/crm/what-is-crm/>.

43. SAP Ariba - електронний торговельний майданчик для сучасного бізнесу. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/documents/2019/02/448f6ae3-387d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>.

44. Планування ресурсів підприємства SAP S/4HANA Cloud. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp.html>

45. Enterprise asset management. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp.html>.

46. Кравченко О. А., Скотнікова Л. П. Прибутковість як основний критерій економічної ефективності. Економічні та правові аспекти розвитку підприємств. 2012. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8479>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А (Обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Управління витратами і запасами підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроальянс»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(БКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Науковий керівник: к.е.н., професор Небава М. І.

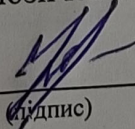
Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 94,3 % Схожість 5,71 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- ☐ 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

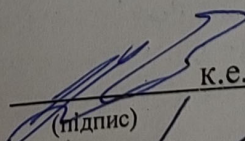
Автор роботи



Накул Н. І.
(прізвище, ініціали)

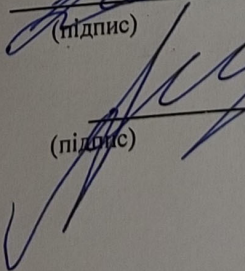
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Особа, відповідальна за перевірку



к.е.н., доцент Нікіфорова Л. О.
(прізвище, ініціали)

Експерт, зав. каф. ЕПВМ



Лесько О. Й.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

Таблиця А. 1 – Розрахунок показників ефективності управління витратами товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім АГРОАЛЬЯНС» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Розрахунок	2020	2021	2022
Відсоток виробничих витрат до загальних витрат	Виробничі витрати / Загальні витрати.	1142512 /1609777	1609607 /1955453	1098187 /1571041
Відсоток адміністративних витрат до загальних витрат	Адміністративні витрати/ Загальні витрати.	15222 /1609777	24394 /1955453	17460 /1571041
Відсоток витрат на збут до загальних витрат	Витрати на збут / Загальні витрати	117775 /1609777	137579 /1955453	91131 /1571041
Темп зростання витрат	Витрати за звітний період / Витрати за попередній період. * 100% - 1	-	(1955453 /1609777)-1	(1571041 /1955453)-1
Індекс витрат	Витрати за звітний період / Витрати за попередній період.	-	1955453 /1609777	1571041 /1955453
Відсоток знижених витрат	Зменшення витрат / Витрати за перший період	-	(1955453 /1609777)-1	(1571041 /1609777)-1
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Чистий дохід/ Виробничі витрати.	1329522/ 1142512	1888653/ 1609607	1413881/ 1098187
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	Чистий дохід/ Адміністративні витрати.	1329522/ 15222	1888653/ 24394	1413881/ 17460
Коефіцієнт окупності витрат на збут	Чистий дохід/ Витрати на збут	1329522/ 117775	1888653/ 137579	1413881/ 91131

ДОДАТОК В

"ЗАТВЕРДЖЕНО"
Загальними зборами учасників Товариства
протокол № 1 від 06 квітня 2018 р.

СТАТУТ

**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ
"АГРОАЛЬЯНС"**

(нова редакція)

Ідентифікаційний код 37303065

м. Дніпро

2018 р.

Ці зміни є новою редакцією Статуту ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОАЛЬЯНС",
ідентифікаційний код 37303065, зареєстрованого виконавчим комітетом Дніпропетровської
міської Ради 27.09.2010 року, номер запису 1 203 102 0000 028090.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОАЛЬЯНС" (далі – Товариство), створено у відповідності з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про господарські Товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» та іншими законодавчими актами України.
- 1.2. Товариство здійснює свою діяльність на принципах повного господарського розрахунку в порядку, що не суперечить діючому законодавству України.
- 1.3. Товариство є юридичною особою. Вид юридичної особи – юридична особа приватного права. Права та обов'язки юридичної особи Товариство набуває з дня його державної реєстрації.
- 1.4. Товариство має відокремлене майно, яке враховується на самостійному балансі, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатки, кутовий штамп, фірмовий знак (символіку), а також інші необхідні юридичній особі реквізити.
- 1.5. Товариство має право від свого імені укладати договори та інші угоди, має майнові права, бути позивачем та відповідачем у судах (господарських судах), інших спеціалізованих судах, міжнародному арбітражі.
- 1.6. Товариство може створювати на території України та за її межами дочірні підприємства, філії та представництва. Філії та представництва Товариства діють на підставі положень про них, затверджених Товариством, а дочірні підприємства – на підставі затверджених Товариством статутів.
- 1.7. Товариство може бути учасником спільних підприємств, акціонерних та інших Товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань.
- 1.8. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.
- 1.9. Держава, її органи і установи, не відповідають за зобов'язаннями Товариства, а Товариство не відповідає по зобов'язаннях держави, її органів і установ.
- 1.10. Угоди, укладені від імені Товариства до моменту державної реєстрації, визнаються такими, що укладені Товариством тільки за умови їх подальшого схвалення Товариством.
- 1.11. Повне найменування Товариства:
 - на українській мові - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОАЛЬЯНС";
 - на російській мові - ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТОРГОВЫЙ ДОМ "АГРОАЛЬЯНС".
 Скорочене найменування:
 - на українській мові - ТОВ "ТД "АГРОАЛЬЯНС";
 - на російській мові - ООО "ТД "АГРОАЛЬЯНС".
- 1.12. Місцезнаходження Товариства: місцезнаходження постійно діючого виконавчого органу Товариства.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Метою діяльності Товариства є: здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності; задоволення потреб ринку у праці та послугах у відповідності з профілем господарської діяльності Товариства; забезпечення на підставі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу, шляхом здійснення виробництва, торговельної та/або посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Основним предметом діяльності Товариства є:

- торгівля (як роздрібна, так і оптова): автомобілями; будівельними матеріалами; будь якою продукцією, у тому числі власного виробництва; товарами широкого вжитку; обладнанням, технікою (промисловою та побутовою); машинами та устаткуванням для будівництва; автозапчастинами; комплектуючими частинами до техніки (промислової, побутової, будівельної); продуктами харчування, харчовими добавками, сировиною; торгівля будь-якими засобами зв'язку (у тому числі супутникового та наземного зв'язку), будь-якими засобами комунікацій та аксесуарам; усіма видами металопрокату та чорного і кольорового металобрухту, залізрудної сировини, як на Україні так і за кордоном; програмним забезпеченням; вугіллям та коксом, іншими видами палива та мастил у тому числі нафтою і продуктами її переробки; машинобудівельною продукцією, запчастинами, обладнанням, залізничною технікою та таке інше; сільськогосподарською технікою; всіма видами лікарських засобів; поліграфічною продукцією; папером, плівкою, кліше; тютюновими виробами, алкогольними напоями; та іншими видами товарів дозволених чинним законодавством України;

- проведення інженерних вишукувань: інженерно-геологічних; еколого - геологічних вишукувань; спеціальних видів вишукувань;

- виробництво будівельних матеріалів, конструкцій та виробів: виробництво сталевих та алюмінієвих будівельних конструкцій та виробів; виробництво збірних залізобетонних виробів; реалізація будівельних матеріалів, конструкцій та виробів; виробництво та реалізація шпону та фанери; деревообробна промисловість;

- будівельно-монтажні роботи (будівництво): підготовчі роботи; земляні роботи; улаштування основ та фундаментів, спеціальні роботи у ґрунтах: зведення несучих та огорожувальних конструкцій будівель та споруд; улаштування бетонних та залізобетонних монолітних конструкцій; монтаж збірних бетонних та залізобетонних конструкцій; мурування із каменю, цегли, блоків та футерувальні роботи; установлення азбоцементних, гілсобебетонних, арболітових, легкобетонних, полімерних виробів та конструкцій; екранування приміщень; улаштування дерев'яних конструкцій та виробів; роботи з улаштування зовнішніх інженерних мереж та устаткування; роботи з улаштування внутрішніх інженерних мереж; роботи із захисту конструкцій, устаткування та мереж; роботи з опорядження конструкцій та устаткування; роботи з будівництва доріг та аеродромів; роботи з благоустрою територій; монтаж технологічного устаткування; роботи з реставрації, реконструкції та капітального ремонту будівель та споруд; роботи пов'язані з пусканалагодженням систем вентиляції, водопостачання, кондиціонування, тепlopостачання, та таке інше, як власного виробництва так і придбаного Товариством; оздоблювальні роботи і облаштування приміщень житлового та не житлового призначення; монтаж та заміна електро-, водо-, газо-, тепло-, контрольно-вимірювальних приладів та лічильників;

- пусканалагоджувальні роботи;

- роботи у будівництві: функції генерального розробника та підрядника; обстеження будівель, споруд, мереж;

- проектні роботи: розроблення містобудівної документації, архітектурне проектування; будівельне проектування та конструювання; проектування інженерних мереж та систем; розроблення спеціальних розділів проектів; технологічне проектування (по галузях

- 2.5. Товариство, відповідно до мети своєї діяльності, здійснює будь-які види господарської діяльності, за винятком заборонених законодавством України.
- 2.6. Окремі роботи, що потребують від виконавця спеціальних знань і допуску до роботи, пов'язаної з державною таємницею, виконуються особами, підготовленими у визначеному для таких робіт порядку і за наявності у них допуску до державної таємниці відповідної форми.
- 2.7. Захист державної таємниці Товариства здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про державну таємницю» та інших законодавчих актів з цього питання.
- 2.8. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в усіх сферах, пов'язаних з предметом його діяльності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності згідно чинного законодавства України.

3. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

3.1. Учасниками Товариства є:

3.1.1. Компанія **BUSINESS CONSULTING AGENCY LTD (БІЗНЕС КОНСАЛТІНГ ЕЙДЖЕНСІ LTD)**, компанія № 7287096 заснована згідно з законом «Про Компанії», 2006 р., Велика Британія, зареєстрована за адресою Сьют 12, 2-й поверх, Квінс Хаус 180, Тоттенхем Корт Роуд, Лондон, W1T 7PD, Об'єднане Королівство (Suite 12, 2nd floor, Queens House 180, Tottenham Court Road, London, W1T 7PD, UK);

3.1.2. **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ "АЛЬТУС АССТЕТС АКТІВІТІС"**, зареєстровано Виконавчим комітетом Дніпропетровської міської ради 29.09.2005 року, номер запису про державну реєстрацію 1 224 102 0000 017455, ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33719000, яке діє від власного імені, в інтересах учасників та за рахунок Закритого недиверсифікованого венчурного пайового інвестиційного фонду "Альтус-Каскад", місцезнаходження: 49044, м. Дніпро, вул. Шевченка, буд. 53, поверх 4.

3.1.3. **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «АЛЬТУС АССТЕТС АКТІВІТІС»**, зареєстроване виконавчим комітетом Дніпропетровської міської ради 29.09.2005 року, номер запису про державну реєстрацію 1 224 102 0000 017455, місцезнаходження: 49044, м. Дніпро, вулиця Шевченка, буд. 53, поверх 4.

3.2. Кожний з учасників Товариства має право:

- 3.2.1. брати участь в управлінні справами Товариства у порядку, визначеному цим Статутом, в тому числі бути призначеним зборами учасників на керівну посаду;
- 3.2.2. брати участь у розподілі прибутку та отримувати частину прибутку від діяльності Товариства;
- 3.2.3. одержувати інформацію, відомості і дані, про діяльність Товариства, стан його майна, прибутків та збитків, у порядку встановленому цим Статутом;
- 3.2.4. вийти з Товариства у встановленому порядку;
- 3.2.5. здійснити відчуження часток у статутному капіталі Товариства, що засвідчують участь у Товаристві, у порядку, встановленому законом;
- 3.2.6. вносити пропозиції на розгляд вищого та інших органів Товариства;
- 3.2.7. в першочерговому порядку придбавати продукцію (користуватися послугами), що виробляє (надає) або має у власності Товариство;
- 3.2.8. одержувати прибуток (його частину), що йому належить, від діяльності Товариства продукцією (послугами), яку виробляє (надає) або має у власності Товариство.

3.3. Учасники Товариства зобов'язані:

4.4. Статутний капітал Товариства складається із вартості внесків (вкладів) Учасників Товариства в наступних розмірах:

Учасник	Розмір частки в гривнях	Частка у відсотках в Статутному капіталі
BUSINESS CONSULTING AGENCY LTD (БІЗНЕС КОНСАЛТІНГ ЕЙДЖЕНСІ ЛТД)	38 707 534,63	85,54590
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «АЛЬТУС АСЕТС АКТІВІТІС», яке діє від власного імені, в інтересах учасників та за рахунок Закритого недиверсифікованого венчурного пайового інвестиційного фонду «Альтус-Каскад»	4 690 142,15	10,365487
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «АЛЬТУС АСЕТС АКТІВІТІС»	1 850 000,00	4,088607
ЗАГАЛОМ:	45 247 676,78	100

Компанії BUSINESS CONSULTING AGENCY LTD (БІЗНЕС КОНСАЛТІНГ ЕЙДЖЕНСІ ЛТД) належить частка у розмірі 38 707 534,63 (тридцять вісім мільйонів сімсот сім тисяч п'ятсот тридцять чотири гривні 63 копійки) гривень, що становить:

6 020,05 (шість тисяч двадцять доларів США 05 центів) доларів США по курсу Національного Банку України на 20 серпня 2010 року (7,8903 грн. дорівнює 1 долару США), та

3 991 188,20 (три мільйони дев'ятсот дев'яносто одна тисяча сто вісімдесят вісім доларів США 20 центів) доларів США по курсу Національного Банку України на 18 березня 2011 року (7,9439 грн. дорівнює 1 долару США), та

239 769,00 (двісті тридцять дев'ять тисяч сімсот шістдесят дев'ять) євро 00 євроцентів, що становить 6 954 434,63 (шість мільйонів дев'ятсот п'ятдесят чотири тисячі чотириста тридцять чотири) гривні 63 копійки по курсу Національного банку України станом на 26.04.2017 року (1 євро дорівнює 29,004728 грн.)

або 85,54590 % Статутного капіталу.

Учасник вносить суму свого вкладу до Статутного капіталу наступним чином:

частину свого вкладу у розмірі 6 020,05 (шість тисяч двадцять доларів США 05 центів) доларів США, що становить 47 500,00 (сорок сім тисяч п'ятсот гривень 00 коп.) гривень по курсу Національного Банку України на 20 серпня 2010 року (7,8903 грн. дорівнює 1 долару США)

учасник вносить на валютний розрахунковий рахунок Товариства до моменту його державної реєстрації;

Та, частину свого вкладу у розмірі 3 991 188,20 (три мільйони дев'ятсот дев'яносто одна тисяча сто вісімдесят вісім доларів США 20 центів) доларів США, що становить 31 705 600,00 (тридцять один мільйон сімсот п'ять тисяч шістсот гривень 00 коп.) гривень по курсу Національного Банку України на 18 березня 2011 року (7,9439 грн. дорівнює 1 долару США), учасник вносить на валютний розрахунковий рахунок Товариства.

Та, частину свого вкладу у вигляді майна, загальною вартістю 6 954 434,63 (шість мільйонів дев'ятсот п'ятдесят чотири тисячі чотириста тридцять чотири) гривні 63 копійки, що становить 239 769,00 (двісті тридцять дев'ять тисяч сімсот шістдесят дев'ять) євро 00 євроцентів по курсу Національного Банку України на 26 квітня 2017 року (29,004728 грн. дорівнює 1 євро).

за переліком:



місто Дніпро, Україна,

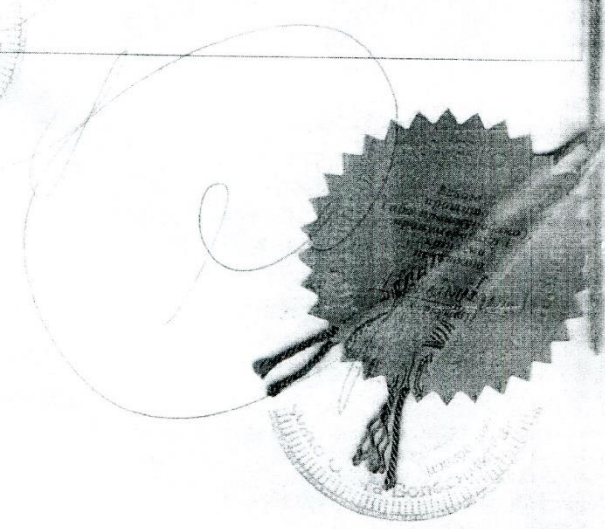
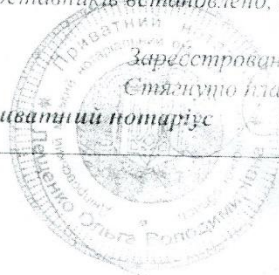
шосте квітня дві тисячі вісімнадцятого року.

Я, Леценко О.В., приватний нотаріус Дніпровського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів **ЯЦУТИ ПАВЛА АНАТОЛІЙОВИЧА**, який діє на підставі довіреності, виданої від імені **КОМПАНІЇ БІЗНЕС КОНСАЛТІНГ ЕЙДЖЕНСІ ЛТД (BUSINESS CONSULTING AGENCY LTD)**, директора **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «АЛЬТУС АССТЕТС АКТИВІТІС»**, яке діє від власного імені, в інтересах учасників та за рахунок Закритого недиверсифікованого венчурного паювого інвестиційного фонду «Альтус-Каскад», **ПУСТЕЛЬНИКА СТЕПАНА ОСИПОВИЧА**, директора **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ «АЛЬТУС АССТЕТС АКТИВІТІС» ПУСТЕЛЬНИКА СТЕПАНА ОСИПОВИЧА**, які зроблені у моїй присутності. Особу представників встановлено, їх дієздатність та повноваження перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 940-942

Стягнуто плату за домовленістю.

Приватний нотаріус



ДОДАТОК Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	2.00	49.00
первісна вартість	1001	2.00	2.00	51.00
накопичена амортизація	1002	0.00	2.00	
Основні засоби	1010	51 804.00	62 305.00	39 368.00
первісна вартість	1011	97 072.00	128 567.00	126 743.00
знос	1012	45 268.00	66 262.00	87 375.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 715.00	2 715.00	2 715.00
Усього за розділом I	1095	74 471.00	65 022.00	42 132.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	318 559.00	629 699.00	770 086.00
Виробничі запаси	1101	9 884.00	71 542.00	26 534.00
Товари	1104	308 675.00	558 157.00	743 552.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	237 190.00	238 941.00	182 710.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	98 994.00	200 924.00	170 892.00
з бюджетом	1135	794.00	45 946.00	83 348.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 482 224.00	1 400 515.00	1 353 600.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	64 213.00	111 704.00	90 702.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 489.00	64 986.00	42 636.00
Рахунки в банках	1167	31 489.00	64 986.00	42 636.00
Витрати майбутніх періодів	1170	136 352.00	641.00	229 077.00
Інші оборотні активи	1190	131 457.00	102 193.00	74 139.00
Усього за розділом II	1195	2 531 612.00	2 795 549.00	2 997 190.00
Баланс	1300	2 606 083.00	2 860 571.00	3 039 322.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	181 507.00	325 517.00	515 463.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 175.00	25 493.00	39 260.00
Усього за розділом I	1495	193 682.00	351 010.00	554 723.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	540 474.00	890 861.00	661 019.00
Усього за розділом II	1595	540 474.00	890 861.00	661 019.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	52 642.00	373 753.00

Векселі видані	1605	7 970.00	25 000.00	93 945.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		609.00	609.00
товари, роботи, послуги	1615	74 354.00	238 652.00	150 223.00
розрахунками з бюджетом	1620	806.00	978.00	903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	806.00	976.00	903.00
розрахунками з оплати праці	1630		8.00	3.00
за одержаними авансами	1635	790 538.00	620 621.00	444 678.00
за розрахунками з учасниками	1640		78 000.00	
Поточні забезпечення	1660		617.00	617.00
Доходи майбутніх періодів	1665		1 283.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	998 259.00	679 573.00	679 566.00
Усього за розділом III	1695	1 871 927.00	1 618 700.00	1 823 580.00
Баланс	1900	2 606 083.00	2 860 571.00	3 039 322.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 329 522.00	1 888 653.00	1 888 653.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 142 512.00	1 609 607.00	1 609 607.00
Валовий: прибуток	2090	187 010.00	279 046.00	279 046.00
Інші операційні доходи	2120	53 713.00	52 305.00	52 305.00
Адміністративні витрати	2130	15 222.00	24 394.00	24 394.00
Витрати на збут	2150	117 775.00	137 579.00	137 579.00
Інші операційні витрати	2180	90 641.00	17 333.00	17 333.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 085.00	152 045.00	152 045.00
Інші фінансові доходи	2220	21 761.00	18 609.00	18 609.00
Інші доходи	2240	208 242.00	13 355.00	13 355.00
Фінансові витрати	2250	88 660.00	155 090.00	155 090.00
Інші витрати	2270	154 967.00	11 450.00	11 450.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 461.00	17 469.00	17 469.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 372.00	-4 151.00	-4 151.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	89.00	13 318.00	13 318.00