

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

Тема: Управління витратами ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн
Україна»

Виконала: _____ Єгорова Юлія Сергіївна

Керівник: _____ д.е.н., професор Кириленко Оксана Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Кириленко О.М.)

_____ (Серьогін С.С.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут ННІОТ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 "Менеджмент"

Спеціалізація "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Єгорової Юлії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Теоретико-прикладні підходи до управління витратами ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» затверджена наказом ректора від "22_" листопада 2019 р., № 2701/ст
2. Термін виконання проекту (роботи): з 25.11.2019 р. до 29.02.2020 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна», літературні джерела
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: дослідити теоретичні основи здійснення управління витратами підприємством; провести аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна», оцінити економічну ефективність управління витратами компанії; розробити шляхи підвищення ефективності управління витратами та економічно їх обґрунтувати.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: (рисунки 7);
Аналітико-дослідницький розділ: (рисунки 12, табл. 5, формули 24);
Проектно-рекомендаційний розділ: (рисунки 2, табл. 7, формули 4).

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	25.11.2019- 29.11.2019	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»	29.11.2019- 01.12.2019	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	01.12.2019- 03.12.2019	виконано
4.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	03.12.2019- 10.12.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	10.12.2019- 14.12.2019	виконано
6.	Вибір напрямів удосконалення управління витратами ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	14.12.2019- 19.12.2019	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	19.12.2019- 25.12.2019	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	25.12.2019- 10.01.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	14.01.2020- 20.01.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	20.01.2020- 29.02.2020	виконано

Студентка _____ (Єгорова Ю.С.)

Керівник дипломної роботи _____ (Кириленко О.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- БФП – багатофункціональний пристрій;
- ВЗ – військовий збір;
- ЄСВ – єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
- МД – маржинальний дохід;
- НБУ – Національний банк України;
- ПДВ – податок на додану вартість;
- ПДФО – податок з доходів фізичних осіб;
- П(С)БО – Положення (стандарт) бухгалтерського обліку;
- Рис. – рисунок;
- Табл. – таблиця;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
- Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів при здійсненні управлінні витратами, розробці пропозицій щодо удосконалення управління витратами та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління витратами підприємства – суб'єкта ЗЕД: розкрито сутності поняття витрат відповідно до різних підходів, виявлено основні елементи собівартості та охарактеризовані методи її калькулювання, досліджені особливості визначення та розрахунку витрат на прикладі деяких країн.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його господарського і фінансово-економічного стану та досліджені джерела головних витрат на підприємстві – об'єкті дослідження.

У третьому розділі проаналізовані основні проблеми Товариства, запропоновані заходи для їх усунення та удосконалення управління витратами підприємства, проведена оцінка ефективності забезпечення запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: витрати, собівартість, методи калькулювання, управління витратами.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемных аспектов при проведении управления расходами, разработке предложений на счет усовершенствования управления затратами и оценке экономической эффективности указанных предложений на основе Общества с ограниченной ответственностью «Интердин Интернешинал Рилокейшн Украина».

Во вступлении определены актуальность и практическая ценность выбранной темы исследования, основная цель и задачи исследования, указаны предмет и объект исследования, а также научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам управления затратами предприятия – субъекта ВЭД: раскрыто сущности понятия расходов в соответствии с различными подходами, выявлены основные элементы себестоимости и охарактеризованы методы ее калькулирования, исследованы особенности определения и расчета затрат на примере некоторых стран.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его хозяйственного и финансово-экономического состояния и исследованы источники главных расходов на предприятии – объекте исследования.

В третьем разделе проанализированы основные проблемы Общества, предложены меры по их устранению и совершенствованию управления затратами предприятия, проведена оценка эффективности обеспечения предложенных мероприятий.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: расходы, себестоимость, методы калькулирования, управление затратами.

ABSTRACT

The diploma thesis is devoted to the study of problem aspects when conducting cost management, the development of proposals for the improvement of cost management and evaluation of the economic effectiveness of these proposals based on the Limited Liability Company “Interdean International Relocation Ukraine”.

In the introduction, the relevance and practical value of the selected research topic, the main goal and tasks of the research, the subject and object of the research, as well as the scientific methods of research are specified.

The first section is devoted to the theoretical basis for the cost management of the enterprise – subject of foreign economic activity: there is revealed the essence of the concept of costs according to different approaches, identified the basic elements of prime cost and its costing methods, investigated the peculiarities of determining and calculating the costs of some countries.

The second section gives a general description of the enterprise under study, there are analyzed its economic and financial status and explored the sources of main costs at the enterprise – the object of research.

In the third section there are analyzed the main problems of the Company, offered measures for their elimination and improvement of cost management of the enterprise, assessed the effectiveness of providing the proposed activities.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: costs, prime cost, calculation methods, cost management.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Підходи до визначення поняття «витрат», класифікація витрат	11
1.2. Собівартість, її елементи, методи калькулювання	19
1.3. Закордонний досвід управління витратами	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРДІН ІНТЕРНЕШИНАЛ РІЛОКЕЙШН УКРАЇНА»	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»	34
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» за 2014-2018 рр.	43
2.3. Аналіз витрат та собівартості послуг ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ІНТЕРДІН ІНТЕРНЕШИНАЛ РІЛОКЕЙШН УКРАЇНА»	75
3.1. Напрями удосконалення «вузьких» місць ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»	75
3.2. Організаційно-економічне забезпечення запропонованих заходів на ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»	81
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

На сьогоднішній день економіка світу динамічно розвивається, і це призводить до того, що фірми і організації різних рівнів змушені безперервно еволюціонувати для того, щоб не залишитися за бортом прогресу і ритму бізнес-життя. Сучасні умови функціонування підприємств вимагають швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі та бізнес-процесах усередині компанії. В умовах «ринку покупця» продавець вимушений будувати свою діяльність, виходячи з купівельного попиту. При цьому попит не обмежується одним попитом на товар чи послугу. Покупець диктує свої умови також і в області складу і якості послуг, що надаються йому.

Зростаюча тенденція росту загальних витрат у порівнянні зі зростанням загальних доходів, підвищення собівартості продукції та послуг, зниження ефективності бізнесу поряд з ростом рівня конкуренції обумовили практичну значимість й актуальність оптимізації витрат підприємств із метою підвищення ефективності загальної діяльності. Наявність достовірної інформації про собівартість та загальні витрати, чіткий порядок їхнього відбиття в кінцевих результатах створюють діючі стимули до ефективності діяльності.

Дослідження проблем управління витратами підприємства набуває все більшого значення за сучасних умов діяльності, тому питанням витрат присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Л. Асаул, І. Ансоф, С. Батуков, Дж. Ф. Берджес, І. Бланк, О. Воронін, Ф. Горбонос, С. Жуков, Г. Іваницька, А. Кальченко, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Б. Литвин, Н. Павленчик, Т. Хахльов, Г. Черевко та ін.

Із розвитком конкуренції на ринку та поступовим зниженням норми прибутку розвиток підприємства значною мірою починає залежати від поведінки витрат та управління ними. Уміння коректно та раціонально керувати витратами у

періоди погіршення кон'юнктури ринку збільшує шанси підприємства на виживання. Саме цей аспект і обумовлює доцільність даної дипломної роботи.

Метою виконання роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна».

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна».

Предметом дослідження визначено особливості формування витрат та управління ними на ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна».

У даній роботі проведені дослідження існуючих підходів до визначення поняття «витрати», та уточнено визначення даного поняття. Визначені основні елементи собівартості. Охарактеризовані її методи калькулювання.

У роботі також проведено загальний аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» та особливу увагу приділено саме аналізу витрат підприємства та собівартості послуг його діяльності.

Враховуючи мету дослідження, для успішного функціонування підприємства запропоновано й обґрунтовано низку механізмів, які можуть справити позитивний вплив на його функціонування. Окреслені шляхи щодо організації й управління витратами. Визначено основні напрямки вдосконалення розподілу та заощадження витрат, що обумовлюють економічну стійкість, та систему заходів, яка забезпечує своєчасне реагування на відхилення від запланованих значень економічної стійкості ТОВ «Інтердін». Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку заходів підвищення ефективності, визначення критеріїв вибору напрямків цільових стратегій, зменшення і попередження ризиків, пов'язаних із управлінням витратами досліджуваного Товариства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до визначення поняття «витрат», класифікація витрат

Правильний менеджмент витрат відіграє найважливішу роль в процесі функціонування підприємства, оскільки покриття витрат дозволяє відновлювати і розширювати масштаб діяльності. Так як витрати мають прямий вплив на ціноутворення та конкурентоспроможність товарів та послуг, вони визначають величину прибутку підприємства та його рентабельність. Окрім того, завдяки аналізу витрат можна дослідити доцільність функціонування підприємства.

У зарубіжній літературі термін «витрати» має кілька синонімів – так, в економічній літературі РФ можна побачити такі категорії як «затраты», «расходы», «издержки» [8; 11; 23; 34; 39; 40, С. 6 - 7]. Разом з тим, складно провести чітку межу між цими поняттями. Деякі вчені говорять, що ці поняття ідентичні, але при аналізі різних джерел виявляється, що термін «издержки» ширший. В українській літературі інколи можна зустріти поняття «затрати», які ми вважаємо похідним від російського та більш вузьким за значенням.

Наукова література по-різному пояснює сутність терміну «витрати», схиляючись більше до підходу економічного та бухгалтерського. Але це не розкриває всієї сутності з урахуванням потреб управління. Розглянемо більш детально характеристику поняття «витрат» різними вченими.

Про те, що витрати є несприятливим рухом ресурсів, який зменшує прибуток фірми, говорять Е.С. Хандріксен та М.Ф. Ван Бреда. У той же час, вони відмічають, що не кожний несприятливий рух являється витратами. Окрім того, вони виникають у процесі отримання доходу» [41, с. 243].

Витрати є важливою економічною категорією, що підлягає пильному контролю менеджментом підприємства. Це відбувається за рахунок того, що затрати впливають на фінансовий результат фірми, контролюють її цінову політику, вказують на рівень організації виробництва та дають змогу оцінити ефективність діяльності компанії шляхом порівняння витрат та результатів діяльності [43, с. 61].

О.В. Павелко пише про наявність різних підходів до характеристики витрат, що обумовлюється баченням витрат як «придбання засобів виробництва» та «їх використання в процесі виробництва» [38].

У своєму аналізі Е.А. Аткинсон найбільш чітко визначає причини наявності різних точок зору з визначення категорії «витрати»:

- витрати класифікуються з певною метою;
- інформація щодо витрат визначає способи розрахунку [5, с. 131].

Задля можливості дійти певних висновків у розкритті сутності поняття витрат, зведемо їх за підходами (рис.1.1).



Рис.1.1. Підходи до визначення поняття «витрати»

[*Розроблено автором]

Перший, виробничий, підхід Ф.Ф. Бутинець характеризує як спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи і послуги [9].

М.С. Пушкар [33, с. 389] при цьому визначає витрати як суму спожитих товарів, робіт і послуг факторів виробництва (ресурсів).

Фінансово-грошовий підхід відповідно більшу увагу приділяє фінансовій стороні витрат. На думку І.А. Бланк витрати є вираженими у грошовій формі трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими видами ресурсів, задіяних для виробництва продукції [7, с. 19].

Подібну характеристику надає А.М. Поддєрьогін [30], говорячи, що витрати є обсягом використаних ресурсів (у грошовому вимірі) задля здійснення господарської діяльності.

Бухгалтерський підхід представляють Н.В. Прохар [31], В.В. Кулішов [24, с. 76], які визначають витрати як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу.

Іншим поглядом є трактування «Витрати – це споживання чи використання матеріалів, товарів, робіт, послуг в процесі одержання доходу», якого притримується Г.В. Нашкерська [29, с. 390].

За економічним підходом, зокрема І.І. Сидоровим [36, с. 18], витрати представляють собою трату інтелектуальної та фізичної енергії людини.

Втім Ю.С. Цал-Цалко визначає, що сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва [42, с. 5].

Нормативно-правовий підхід є таким, що встановлює досліджувану категорію на законодавчому рівні, таким чином, витратами є або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені ПСБО 16 (п.6) [3], НПСБО 1 (п. 3) [1].

Інше джерело [58] характеризує витрати як «зменшення економічних вигод протягом звітного періоду, що відбувається у формі відтоку або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, які ведуть до зменшення капіталу, не пов'язаних з його розподілом між учасниками акціонерного капіталу».

Ф. Котлер представляє маркетинговий підхід та виділяє три шляхи до формування вихідних цін: основані на витратах, на думці споживачів і на цінах конкурентів [22, с. 298–299].

Погляди С.С. Гаркавенко направлені на визначення витрат інструментом цінової політики підприємства, так як попит визначає верхній рівень ціни, а її мінімальну межу – витрати [12, с. 291, 302].

Представник управлінського підходу (В.Г. Козак [20, с. 129]) запевняє, що витрати відіграють чи не найважливішу роль в управлінському обліку та оцінці діяльності підприємства, при чому менеджерам необхідні не просто витрати, а інформація про «причини» витрат.

За визначенням Л.В. Нападовської для управління виробничою собівартістю витрачення ресурсів у виробництві можна відображати через використання поняття «затрати», що є зменшенням економічних вигод протягом звітного періоду, або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення капіталу [28].

Аналітичний підхід, виходячи зі своєї назви, визначає витрати як вартісне вираження абсолютної величини спожитих ресурсів, необхідних для здійснення підприємством поставленої мети [39, с. 32].

Також, як говорить Н.А. Іващенко «Собівартість продукції і прибуток перебувають в обернено-пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки» [50].

Отже, можна зробити висновок, що в залежності від аспекту розгляду витрат вони трактуються з акцентом на певні категорії, але усі вони є ресурсами та факторами виробництва, які виражені у грошовій формі та потребують обліку, а

також ті, що використані у процесі господарської діяльності для отримання певного фінансового результату і необхідні для його аналізу та прийняття управлінського рішення. Оскільки поняття витрат є складною категорією, вони мають складну класифікацію, представлену на рис. 1.2.

За місцем виникнення:

- Витрати виробництва, цеху, дільниці, технологічного переділу, служби

За видами продукції, робіт, послуг

- Витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, деталі, вузли, замовлення, процеси тощо

За відношенням витрат до процесу виробництва

- Основні
- Накладні

За способами віднесення на собівартість продукції (робіт, послуг)

- Прямі
- Непрямі

За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат

- Змінні
- Постійні

За доцільністю витрачання

- Ефективні
- Неєфективні

За однорідністю витрат

- Одноелементні
- Комплексні

За періодами визнання (часом виникнення)

- Витрати поточні
- Майбутніх періодів
- Майбутні витрати

За можливістю здійснення контролю за витратами

- Контрольовані
- Неконтрольовані

За економічним змістом

- За економічними елементами
- За статтями калькуляції

Рис.1.2. Загальна класифікація витрат

[*Удосконалено автором на основі 51]

Відповідно до характеристики «За місцем виникнення» виділяють витрати різних виробничих та невиробничих підрозділів (відповідно до центрів відповідальності) – це цехи, дільниці, служби, та інші одиниці організаційної структури підприємства.

Класифікація за видами продукції, робіт, послуг класифікація базується на поясненні, що всі витрати включаються до собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг), і відповідно їх необхідно групувати за типами виробів або за окремими виробничими замовленнями. Дана категорія допомагає контролювати ефективність виробництва окремих видів продукції (робіт, послуг).

Як зазначено на рисунку за відношенням витрат до процесу виробництва виділяють основні (пов'язані безпосередньо з технологічними процесами виробництва) та накладні витрати (обумовлені управлінням та обслуговуванням виробництва). Так, наприклад, зарплата управлінського персоналу, що не здійснює безпосереднього впливу на створення продукту чи послуги, належить до накладних витрат, у той час як робітники, які пов'язані з технологічними процесами виробництва, складають основні витрати [35].

Залежно від способу віднесення витрат на собівартість витрати бувають прямими та непрямими. Перші пов'язані з виконанням конкретних робіт і можуть бути віднесені на їх собівартість безпосередньо, без розподілу, за даними первинних документів (сировина, основна заробітна плата, основні матеріали).

Другі ж пов'язані з виробництвом кількох видів продукції (робіт, послуг) і тому відповідним чином мають бути розподілені за допомогою спеціальних методів. Сюди входять загальновиробничі витрати.

За критерієм доцільності витрат розглядають витрати ефективні, тобто продуктивні, та неефективні, які не дадуть доходу у результаті, так як товар чи послуга не будуть утворені.

За однорідністю виділяють витрати одноелементні та комплексні. До одноелементних, відповідно відносять ті, що економічним змістом складаються з одного елемента витрат (наприклад, витрати матеріалів, заробітна плата, витрати енергії тощо). Таким чином, комплексні витрати формуються з різних елементів.

Якщо розглянути характеристику «За періодами визнання», побачимо поточні витрати – на виробництво поточного звітного періоду, які повинні бути включені до собівартості продукції, виготовленої протягом цього звітного періоду; витрати майбутніх періодів – що понесені у поточному звітному періоді, але будуть включені до складу собівартості продукції (робіт, послуг) наступних звітних періодів (авансові платежі за оренду, передплата); та майбутні витрати, які є оберненими до витрат майбутніх періодів, оскільки в поточному звітному періоді ще не вироблені, але для правильного формування фактичної собівартості продукції (робіт, послуг) вони підлягають внесенню до витрат виробництва за поточний звітний період (оплата відпускних).

Класифікація за економічним змістом передбачає групування за економічними елементами (що і скільки витрачено) та статтями калькуляції (на що конкретно понесені витрати) [51].

Групування за елементами показує, скільки понесено тих чи інших видів витрат (матеріальних, грошових) підприємством загалом за певний період часу без розподілу їх на окремі види продукції та інші загальновиробничі потреби. При цьому не враховується, на виробництво якого виробу вони були використані.

Так, П(С)БО 16 у пункті 21 називає п'ять економічних елементів (рис.1.3).

До першого елемента відносяться витрати сировини й основних матеріалів; купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів; палива й енергії; будівельних матеріалів; запасних частин; тари й тарних матеріалів; допоміжних та інших матеріалів.

Другий елемент складається з витрат на виплату основної та додаткової заробітної плати; та гарантійних та компенсаційних виплат.



Рис.1.3. Витрати за економічними елементами

[*Розроблено автором]

До відрахувань на соціальні заходи входять відрахування на соціальне страхування, відрахування на пенсійне забезпечення, страхові внески на випадок безробіття, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, та відрахування на інші соціальні заходи.

Четверта позиція – амортизація – характеризується сумою нарахованої амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

Інші операційні витрати передбачають фіксацію витрат відмінних від перших чотирьох елементів, а саме ті, що пов'язані з управлінням виробництвом, на перевезення співробітників до/з місця роботи, податки та збори, що входять до виробничої собівартості, витрати за аутсорсинг тощо [74].

Характеристика витрат за статтями калькуляції розкриває їх цільове призначення та пояснює зв'язок із технологічним процесом

1.2. Собівартість, її елементи, методи калькулювання

Сутність категорії «собівартість» означає вираження витрат у грошовій формі на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг. В економіці собівартість називають комплексним показником, оскільки вона поєднує витрати на обладнання, спожиті засоби виробництва, а також витрати людської праці та заробітну плату працівників. Собівартість є своєрідною базою для формування ціни – нижньою межею. Під час обрахування собівартості важливе значення має дослідження складу витрат, що до неї входять.

Залежно від функціонального призначення розрізняють: оптимальну, нормативну, фактичну, середню, виробничу й комерційну собівартість.

Оптимальна собівартість встановлюється за досконалих умов виробництва. Її можливо визначити, але майже не можливо дотримуватися. Саме тому значення оптимальної собівартості завжди буде меншим за фактичне.

У нормативній собівартості відображаються витрати, які очікуються у певному періоді виробництва. Для визначення нормативної собівартості використовують існуючий рівень витрат [37].

Фактична собівартість показує істинний рівень витрат за підсумковий період. Даний вид собівартості включає усі витрати (а також пені, штрафи, збитки від стихійного лиха, скасування замовлень і т.д.) та застосовується для пошуку шляхів мінімізації витрат.

Виробнича поєднує у собі витрати на виготовлення товару, витрат на оплату праці персоналу, утримання офісів тощо.

Більш довідковою – для аналізу – є середня собівартість, яка базується на попередніх результатах розрахунку собівартості та не відображає фактичних витрат.

Комерційна є поєднанням витрат виробничої собівартості та витрат, пов'язаних з реалізацією товару.

Якщо аналізувати законодавчу базу, яка стандартизує в Україні облік витрат на виробництво продукції, то можна виділити Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні"; П(С)БО 3; Ц(С)БО 16; а також типові положення з планування, калькулювання та обліку собівартості продукції за видами діяльності, галузевими інструкціями та методичними рекомендаціями відповідно до особливостей організації виробництва.

П(С)БО 16 регламентує порядок формування та відображення витрат в обліку. Також у П(С)БО 9 визначається собівартість та витрати, що до неї входять.

Окрім того, у пункті 10 П(С)БО 9 встановлено, що собівартість продукції визначається відповідно до норм П(С)БО 16.

У пунктах з 11 по 16 П(С)БО 16 детерміновано склад собівартості товарів та послуг, а також порядок формування витрат загальновиробничих. Як повідомляють зазначені пункти процес калькулювання собівартості продукції та калькулювання собівартості робіт і послуг не відрізняється.

Статті витрат, які входять до собівартості реалізованої продукції чи послуг, чітко визначені нормами П(С)БО 16, та є виключними та у бухгалтерському обліку. Вони складається з наступних частин:

- виробнича собівартість продукції, що реалізована у звітному періоді;
- нерозподілені постійні загальновиробничі витрати;
- наднормативні виробничі витрати (ті, що перевищують установлені нормативи).

На рис.1.4. відобразимо основні елементи, за якими групуються витрати, що входять до виробничої собівартості.

До першої групи витрат відносять вартість сировини та основних матеріалів, що формують основу продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих,

допоміжних матеріалів, які можна віднести безпосередньо до конкретного виду продукції [47].



Рис.1.4. Елементи виробничої собівартості

[*Розроблено автором]

До прямих витрат на оплату праці включаються витрати на заробітну плату та інші виплати робітникам, безпосередньо зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт чи наданні послуг.

Інші прямі витрати включають решту виробничих витрат, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. До таких належить нарахування ЄСВ, плата за оренду виробничих потужностей (будівель, обладнання, транспортних засобів тощо), амортизація основних засобів, втрати від браку та інше.

Категорія змінних загальновиробничих витрат зосереджує у собі витрати на обслуговування і управління виробництвом (окремих цехів чи дільниць), які змінюються прямо пропорційно обсягу діяльності. Також вони включають

постійні загальновиробничі витрати такі як витрати на обслуговування і управління виробництвом, що не змінюються залежно від зміни обсягу діяльності. Повний склад загальновиробничих витрат зафіксовано у п. 15 П(С)БО 16

Відповідно до п. 16 П(С)БО 16 загальновиробничі витрати діляться на змінні та постійні.

Змінні загальновиробничі витрати визначені як такі, що відносяться на обслуговування й управління виробництвом чи наданням послуг, і які змінюються пропорційно при зміні обсягу діяльності. Змінні витрати розподіляються виходячи з фактичної потужності звітного періоду на кожен об'єкт витрат із використанням спеціальної бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо).

Постійні загальновиробничі витрати являють собою затрати на обслуговування та управління виробництвом, і які залишаються незмінними, якщо обсяг діяльності змінився. Постійні витрати, на відміну від змінних, розподіляють при нормальній потужності на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу. Постійні загальновиробничі витрати, які залишилися нерозподіленими, включаються до складу собівартості реалізованої продукції. Втім, необхідною умовою, за якою потрібно слідкувати, є те, що загальна сума розподілених та нерозподілених постійних загальновиробничих витрат не повинна перевищувати їх фактичної величини.

Нижче розглянемо, якими методами підприємства можуть калькулювати собівартість продукції чи послуг.

Взагалі калькуляція є визначенням розрахунковим способом витрат у вартісній (грошової) формі, що припадають на виробництво одиниці або групи одиниць виробів, або на окремі види виробництв. Калькуляція необхідна для визначення планової або фактичної собівартості об'єкта, виробу або послуги.

Методи калькуляції – це методи розрахунку виробничих витрат, собівартості готової продукції, величини обсягу незавершеного виробництва на підставі калькуляції витрат [73].

Підприємство при визначенні ціни може використовувати різні методи калькулювання собівартості продукції. На вибір впливають галузеві особливості, номенклатура продукції, тривалість виробництва продукції. Також важливе значення мають цілі і завдання [55].

В залежності від часу формування, методики розрахунку та вихідних даних калькуляції поділяють на планові, нормативні, попередні та фактичні (рис.1.5).

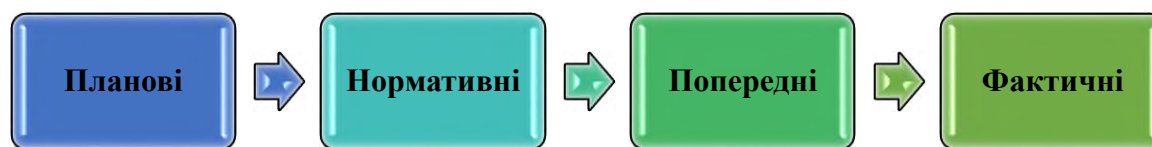


Рис.1.5. Методики калькуляції залежно від часу

[*Розроблено автором]

Планові калькуляції, виходячи зі своєї назви, є своєрідним орієнтиром підприємства. Тому вони складаються перед початком виробничого процесу на підставі планових норм витрат та планового виходу продукції. Протягом виробничого процесу даний вид калькуляції не змінюється.

Нормативні калькуляції створюються на кожний наступний робочий період за нормами, відкоригованими, враховуючи умови, які склалися на даний момент. Якщо змінюються умови виробництва, то нормативи витрат уточнюються та переглядаються.

Попередні калькуляції формуються за деякий час до завершення звітної періоду на базі фактичних даних про витрати та вихід продукції з початку періоду, та очікуваних витрат і виходу продукції до кінця звітної періоду. Цей вид

калькуляції застосовується для визначення очікуваних фінансових результатів та планування наступного періоду.

Після закінчення звітного періоду підприємство складає фактичні розрахунки, базуючись на облікових даних про фактичні витрати і вихід продукції.

Якщо характеризувати калькуляції за періодом господарської діяльності витрат, віднесених до собівартості, то виділяють на щоденні, місячні, квартальні калькуляції.

Існує декілька варіантів розрахунку собівартості, найбільш уживаними на практиці є нижченаведені методи [73,55].

Позамовний метод використовується на підприємствах, на яких витрати на виробництво розраховуються за окремими замовленнями на виготовлення виробу, виконання роботи або надання послуги.

Попроцесний – це метод калькулювання собівартості готової продукції, при якому виробничі витрати враховують в цілому по кожному процесу виробництва або окремих стадіях виробничого процесу. Цей метод калькуляції використовується в виробництвах, де готова продукція виходить в результаті послідовної переробки первинної сировини в одному або декількох технологічних циклах.

Попередільний метод калькуляції використовується на підприємствах, де початкова сировина в процесі здійснення виробництва проходить ряд переділів або де з одних видів вихідної сировини в одному технологічному процесі одержують інші види готової продукції (напівфабрикати).

Найпоширеніші способи калькулювання витрат підприємством зобразимо на рис.1.6.

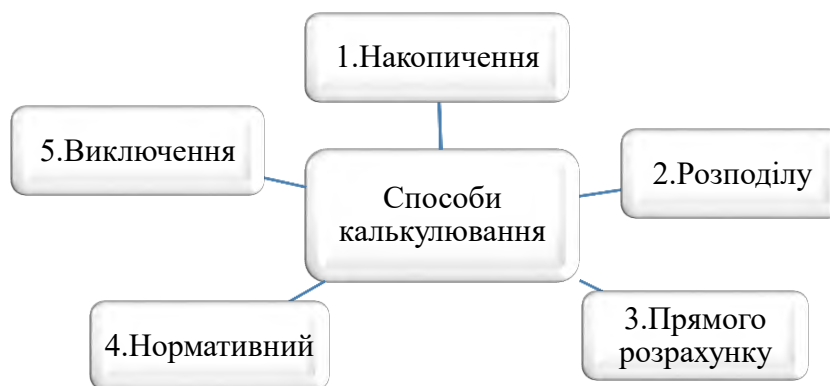


Рис.1.6. Способи калькулювання витрат

[*Узагальнено автором]

Сутність першого способу його полягає у підсумовуванні витрат калькуляційного об'єкта за частинами продукції або продукції загалом, за процесами, переділами [89]. За методом позамовного калькулювання витрати послідовним чином накопичуються з початку виконання замовлення та до моменту його закінчення.

Розподіл використовується зазвичай у виробництвах комплексної переробки сировини та матеріалів, з отриманням кількох видів продукції в одному процесі, що унеможлиблює прямий облік витрат для кожного об'єкта калькулювання, а також при організації аналітичного калькуляційного обліку за групами однорідних виробів.

Спосіб прямого розрахунку собівартості [86] можна назвати універсальним, оскільки він використовується в кінцевому розрахунку і полягає у тому, що генералізовані затрати калькуляційних об'єктів діляться на необхідну кількість калькуляційних одиниць за кожним об'єктом за елементами витрат чи певними статтями калькуляції

Четвертий названий спосіб використовують, коли група однорідних виробів є об'єктом обліку витрат, а сам облік організовано за нормативним методом. У таблиці зведеного обліку витрат на виробництво продукції (ведуть за кожною групою однорідних виробів) витрати представлені за нормами, відхиленнями від

поточних норм та змінами норм. Для позначення економії витрат на собівартість товарного випуску списують витрати в межах норм, а перевитрати відображають як собівартість реалізованої продукції.

Останній спосіб «Виключення витрат» застосовують у разі необхідності розмежування витрат та розрахунку собівартості основної та побічної продукції, отриманої в одному з технологічних процесів, при чому коли неможливо локалізувати витрати в аналітичному обліку.

1.3. Закордонний досвід управління витратами

При дослідженні світового досвіду управління витратами доречно розглянути головні положення закордонних стандартів з бухгалтерського обліку щодо визначення сутності категорії «витрати». Так, російський П(С)БУ 10/99 «Витрати організації» характеризує поняття витрат як зниження економічних вигод підприємства за рахунок вибуття активів та появи зобов'язань, які спричинюють зменшення капіталу підприємства (винятком є зменшення розміру вкладів за рішенням власників капіталу). Загалом витрати підприємства в залежності від сфери діяльності класифікуються за двома видами:

1. витрати звичайної діяльності, які пов'язані із закупівельними, виробничими та реалізаційними процесами безпосередньо. Їх поділяють на витрати матеріальні, на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, амортизацію та інші витрати. Задля спрощення діяльності бухгалтерського обліку в РФ облік витрат здійснюється за певними визначеними підприємством самостійно статтями витрат;

2. інші витрати [46].

Витрати відображають вартість ресурсів, використаних в процесі діяльності підприємства з виробництва продукції. Склад витрат, що включаються у

собівартість продукції, встановлюється централізовано. Принципи формування собівартості продукції визначаються Законом РФ «Про податок на прибуток підприємств і організацій», «Положенням про склад витрат по виробництву і реалізації продукції (робіт, послуг), що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг), та про порядок формування фінансових результатів, що враховуються при оподаткуванні прибутку », а також іншими нормативними актами.

У Положенні розмежовані витрати, які відносять на собівартість продукції (робіт, послуг), і витрати, що проводяться за рахунок інших джерел фінансування. Положенням про склад витрат визначено, що собівартість продукції являє собою вартісну оцінку використуваних у процесі виробництва продукції природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних фондів, трудових ресурсів, а також інших витрат на її виробництво і реалізацію [77].

Для деяких європейських країн є обов'язковим використання Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ чи IFRS), зокрема IAS18. Ці стандарти визначають витрати подібно до російського П(С)БУ – це зменшення економічних вигод підприємства у звітному періоді з архунов зниження вартості активів (чи їх вибуття) та/чи збільшення зобов'язань. У загальному це призводить до зниження розміру капіталу не враховуючи його розподіл між учасниками [57].

Якщо розглядати бухгалтерський облік США, то можна побачити, що там діють власні стандарти – US GAAP, які відмінні від IFRS регулюванням практичного обліку певних ситуацій. Відповідно до цих стандартів втрати підприємства – це важливий елемент фінансової звітності, яки являє собою зменшення рівня чи вартості активів та/чи зростання зобов'язань внаслідок здійснення основних видів діяльності підприємства. Тобто це фактичне чи планове вибуття грошових засобів [59].

У зарубіжній практиці господарювання використовуються різні методи калькулювання витрат. Найбільш розповсюдженими є калькулювання за повними та неповними витратами.

Метод розрахунку за повними витратами передбачає включення до собівартості усіх витрат на виробництво та реалізацію. Цей метод традиційно застосовується вітчизняними підприємствами.

Країни Європи більше використовують практику калькулювання за неповними витратами. Класичним варіантом цього методу калькулювання «direct cost», коли собівартість окремих виробів включає у себе тільки прямі витрати, а непрямі відносять на повний період [37].

При аналізі досвіду США було виявлено, що хоч у законодавстві і існують відмінності у вимогах до розрахунку витрат, їх класифікація подібна до визначеної у попередньому розділі. Так розрізняють постійні та змінні витрати, прямі та непрямі, витрати за продукт та період, а також контрольовані та неконтрольовані, додаткові та можливі, та умовно нараховані витрати [83].

Окрім того, у США розрізняють різні методи калькуляції (рис.1.7). Розглянемо їх більш детально. Job Costing, Contract Costing, Batch Costing, Process Costing, Unit Costing, Operating Costing та Multiple Costing.

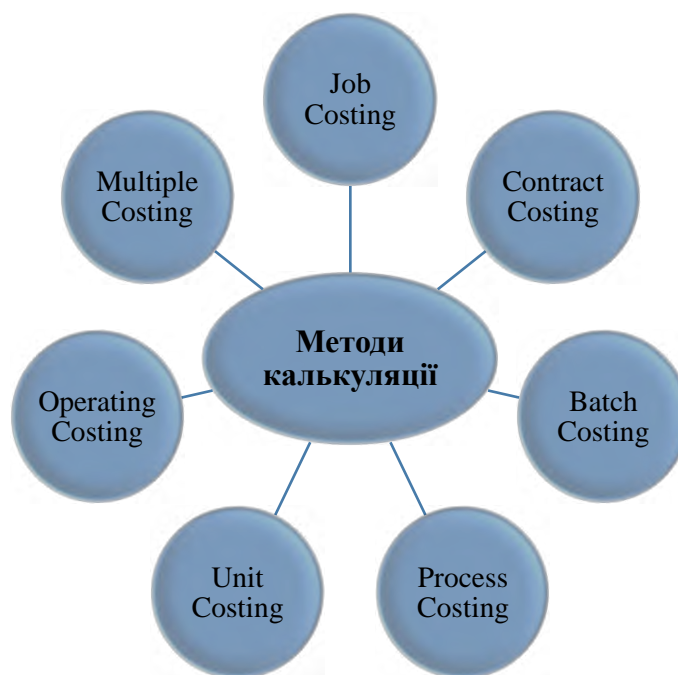


Рис.1.7. Методи калькуляції у США

[*Розроблено автором]

Job Costing використовується підприємствами, які не мають чіткого прайс-листа, та застосовуються до конкретної роботи з індивідуальними вимогами клієнта.

Метод контрактної калькуляції схожий до Job Costing, проте, він використовується там, де робота велика і розтягується протягом тривалого періоду часу. Роботи виконуються у відповідності з умовами замовника.

Batch Costing є розширенням Job Costing. Batch (партія) – це група ідентичних продуктів. Всі одиниці в конкретній партії мають однакову природу і розмір. Отже, кожна партія розглядається як одиниця витрат і оцінюється окремо. Загальна вартість партії встановлюється і ділиться на кількість одиниць в партії для визначення вартості одиниці. Партійна калькуляція застосовується виробниками печива, готового одягу тощо [82].

У певних галузях промисловості сировина проходить через різні процеси, перш ніж вона набуває форму кінцевого продукту. Іншими словами, готовий

продукт одного процесу стає сировиною для подальшого процесу. В таких галузях промисловості використовується Process Costing.

Метод Unit Costing також відомий як одинична або вихідна калькуляція. Він підходить для галузей, де виробництво є безперервним, а одиниці продукції однакові. Мета цього методу – встановити загальну вартість, а також вартість одиниці. Оформляється кошторис з урахуванням витрат на матеріали, робочу силу та накладні витрати [81]. Вартість одиниць застосовується у випадку бурових установок, цементних робіт, цегельних робіт та циклів виготовлення агрегатів, радіоприймачів, пральних машин тощо.

Operating Costing застосовуються деякими галузями, що надають послуги. Для визначення вартості таких послуг на основі витрат використовуються складові одиниці, як пасажирські кілометри та тональні кілометри. Наприклад, у випадку з автобусною компанією експлуатаційні витрати вказують вартість перевезення пасажирів на кілометр. Операційні калькуляції приймаються залізницями, авіакомпаніями, компаніями автомобільного транспорту (товари, а також пасажирів), готелями, кінозалами, електростанціями тощо.

Метод Multiple Costing відноситься до комбінації двох або більше вищезазначених способів калькулювання витрат. Він прийнятий у галузях промисловості, де кілька деталей випускаються окремо і збираються в один продукт [84].

Канада також має свої особливості у методах управління витратами. Так вибір методів оцінки витрат, які слід використовувати, проводиться за погодженням з організацією головного фінансового директора. Керівник проекту або програми також повинен проконсультуватися з головним відділом інформації, якщо кошторис витрат включає інформаційні технології або компонент управління інформацією.

Нижче розглянемо п'ять методів, за допомогою яких можна оцінити витрати.

Калькуляція на основі діяльності: Ця методика використовує історичну інформацію про витрати, яка складається для вирівнювання вартості запропонованої програми або проекту з архітектурою програми відділу (тобто категоризацією інформації про витрати за видами діяльності). Відповідні витрати потім класифікуються як прямі або непрямі. Прямі витрати повністю покладаються на програму чи проект, а частина непрямих витрат розподіляється відповідно. Розподіл витрат повинен бути розумним, послідовним та документованим.

Екстраполяція з фактичних даних: цей метод використовує фактичні витрати або тенденції, щоб оцінити майбутні витрати для того ж проекту. Наприклад, історичні дані про витрати програми можуть бути використані для оцінки вартості розширення програми. Цей метод також можна використовувати після етапу визначення проекту, оскільки на цьому етапі команда проекту отримує інформацію про витрати на етапі визначення, яку можна використовувати для оцінки майбутніх витрат.

Аналог: цей метод використовує вартість чогось подібного для розробки оцінки вартості. Наприклад, якщо планується оновити об'єкт телеконференції, першим кроком буде пошук відділу, який недавно відремонтував аналогічний об'єкт. На основі суми, витраченої іншим відділом на їх оновлення, корегується вартість, щоб відбити будь-які істотні відмінності між двома оновленнями. Консультація експерта для коригування відмінностей вважається більш слабким підходом через суб'єктивного характеру думки експерта. Однак, навіть якщо аналогічна оцінка витрат не є основним методом, використовуваним для прийняття рішення, вона може бути корисна в якості перевірки обґрунтованості оцінок, розроблених з використанням інших методів.

Параметричний: цей метод застосовує статистичний аналіз до історичних даних з аналогічних ініціатив для отримання оцінки вартості. Наприклад, регресійний аналіз може використовуватися для визначення взаємозв'язку між

історичною вартістю ініціативи і однією з ключових характеристик (факторів, що визначають вартість) ініціативи, таких як:

- кількість еквівалентів повної зайнятості (ЕПЗ);
- необхідна обчислювальна потужність комп'ютера.

У разі ЕПЗ аналіз буде визначати, як кошторисна вартість буде змінюватися з кожним додатковим ЕПЗ. Цей метод в основному використовується на ранніх стадіях розробки, коли ініціатива ще не чітко визначена і дані обмежені.

Знизу вгору: цей метод включає розбиття пропонованої програми або проекту на компоненти. Потім вартість кожного компонента оцінюється на основі всієї наявної інформації, а вартість компонента накопичується, щоб забезпечити загальну оціночну вартість ініціативи. Техніка спирається на хороше розуміння вимог і може не підходити на ранніх стадіях ініціативи. Якщо ініціатива є капітальним проектом, цей метод також може називатися «нарощуванням інженерного забезпечення». Цей метод зазвичай використовується для оцінки вартості проекту, в той час як описана вище методика розрахунку витрат на основі діяльності є аналогічною, зазвичай використовується для оцінки вартості програми [87].

Спрощення є одним з керівних принципів європейської політики згуртованості. Спрощені варіанти вартості грають ключову роль в конкретній реалізації цього принципу. Яскравий приклад їх актуальності можна знайти в насиченою дискусії, яка розгорнулася навколо розробки і реалізації такої методології.

Нижче розглянемо, яким чином Італія покращує внутрішню систему управління витратами на базі європейської системи SCO (Simplified Cost Options).

Ключовими моментами програми є:

- ✓ визначення об'єкта системи;
- ✓ ідентифікація стандартних параметрів;
- ✓ розрахунок стандартних витрат;

- ✓ визначення вартості гранту;
- ✓ орієнтування системи.

Основним завданням програми є пошук найкращих шляхів розрахунку витрат та, відповідно до поставлених задач та різного можливого алгоритму подій, визначення альтернативних варіантів розрахунку та результату.

Методи калькулювання, які застосовуються системою SCO є Аналіз історичних рядів даних, Порівняльний аналіз та Аналіз ринку за допомогою спеціальних досліджень вартості послуг [45].

На практиці, багатьма компаніями задля полегшення розрахунку витрат та їх контролю можуть використовуватися різні програми, такі як Microsoft Excel, SAP чи Cleopatra Enterprise [98].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРДІН ІНТЕРНЕШИНАЛ РІЛОКЕЙШН УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» (ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна») є членом глобальної корпорації Santa Fe Group та єдиним українським підприємством з наданням послуг мувінгу, що є членом FIDI. FIDI – це глобальний альянс професійних міжнародних компаній по переїзду і переміщенню, що спеціалізуються на перевезенні предметів домашнього побуту та особистих речей з однієї країни в іншу, з одного континенту на інший, відповідно до найкращих стандартів якості [91].

Santa Fe Relocation - компанія з послуг переселення зі штаб-квартирою в Лондоні, Великобританія. Вони надають послуги місцевого та міжнародного переїзду, складські послуги та послуги зберігання, митні та візові послуги, послуги з імміграції. Протягом 1900-х років і в більш недавні часи ряд компаній і корпорацій об'єдналися, щоб утворити Santa Fe Relocation. Найстарішим з брендів Santa Fe Relocation є Wridgways, заснований у 1892 році в Австралії.

Санта-Фе була заснована у 1980 році, до того, як його придбала Східно-азіатська компанія в 1988 році. Вони придбали компанію Wridgways, що базується в Австралії, на угоду на суму 89 мільйонів AUD. У той час вони були єдиною компанією з перевезень, що потрапила до списку на Австралійській фондовій біржі. Вони також придбали Interdean, одну з найбільших європейських фірм з мувінгу.

Згодом материнська компанія Санта-Фе змінила свою назву на Санта-Фе Груп у 2015 році [92].

Досліджуване ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» було засноване 6 червня 2007 Приватною акціонерною компанією «Санта Фе Європа Лімітед» (100% внеску до статутного капіталу) як самостійне підприємство під керівництвом регіонального (Будапешт, Угорщина) та глобального директорату зі штаб квартирою у Лондоні, Велика Британія.

Адресою реєстрації підприємства є м. Київ, вул. Івана Мазепи, буд. 3-Б.

Основні види діяльності підприємства в Україні за КВЕД визначені як:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

82.92 Пакування;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);

52.10 Складське господарство;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування [76].

Організаційна структура підприємства визначена такими його структурними підрозділами: Адміністрація, Бухгалтерія, відділ Логістики, відділ Рілокейшн (іміграція) та Складський відділ.

Схематично це зображено на рис.2.1. Організаційна структура підприємства визначена за типом як функціональна оргструктура. Вона полягає у тому, що на підприємстві створюються окремі структурні одиниці (відділи/підрозділи), які зосереджують у своїй діяльності виконання певних функцій. Втім, на відміну від лінійного типу структури, співпрацівники нижчих рівнів ланки можуть підпорядковуватися як своєму безпосередньому керівнику, так і генеральному директору підприємства [26, с. 186].

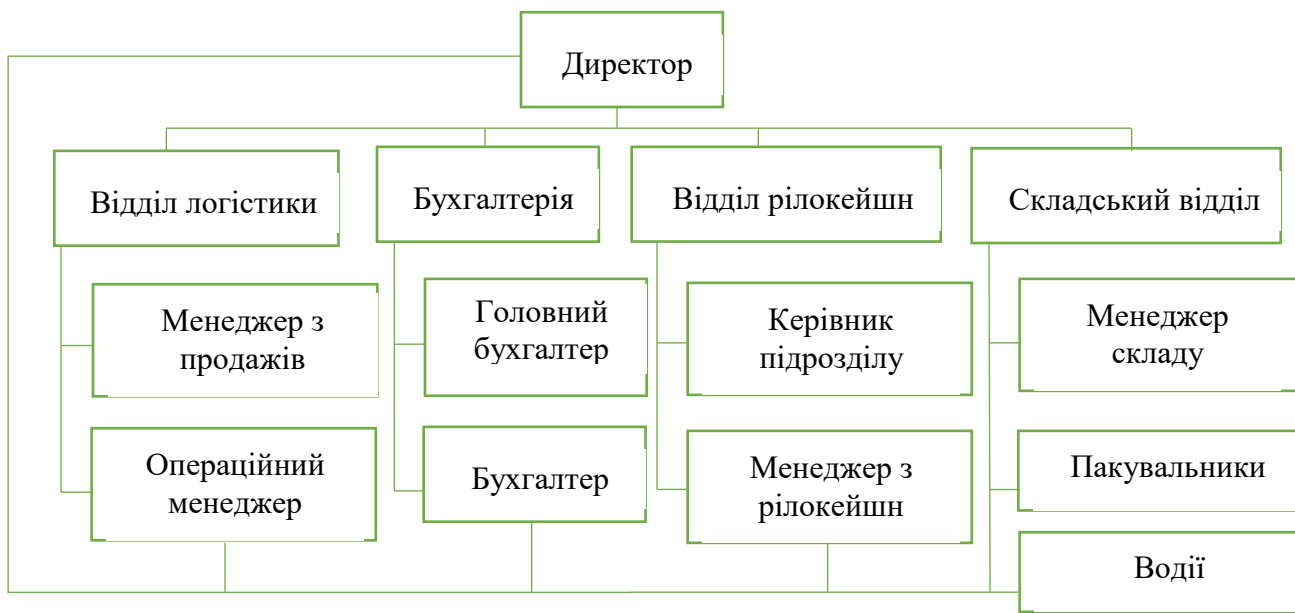


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» [*Розроблено автором]

Постачальниками транспортних послуг компанії в є Arus Trans, Ally Logistics, Capital Logistic Group (дорожні), Clever Team, Lamarin (морські), SA-Cargo, Arus Trans (авіа).

Постачальниками інших видів послуг є ФОП Бурлаченко, ФОП Смерчинський, ФОП Рудченко (брокерські), БудСервіс (фумігація), Р.В. Сервіс, Abea (міграційні), SL Group (ріелторські).

Основними партнерами компанії є інші підприємства Санта-Фе груп, глобальні партнери такі як Alfa Quality Moving, MI Group, Paramount Transportation Systems, MoverOne International, а також інші компанії світу-члени FIDI, наприклад, AMJ Campbell International, Starline Overseas (Канада), Orphee Beinoglou International Forwarders (Греція), Orbit Moving & Storage (Кіпр), Globus Relocation, Sonigo International (Ізраїль), Isaac's Moving And Storage, New World International, Champion International Moving, Paxton International (США), Asian

Tigers Mobility, Unigroup Worldwide Moving (Китай), Auto Transportes Internacionales (Мексика) тощо [90, 93, 94, 95, 96].

Ситуація на ринку мувінгових послуг в Україні за останні 5 років є досить активною і такою, яка стрімко набирає оберти. На рис.2.2 зображені основні постачальники послуг переїзду в Україні та їх частка на ринку.

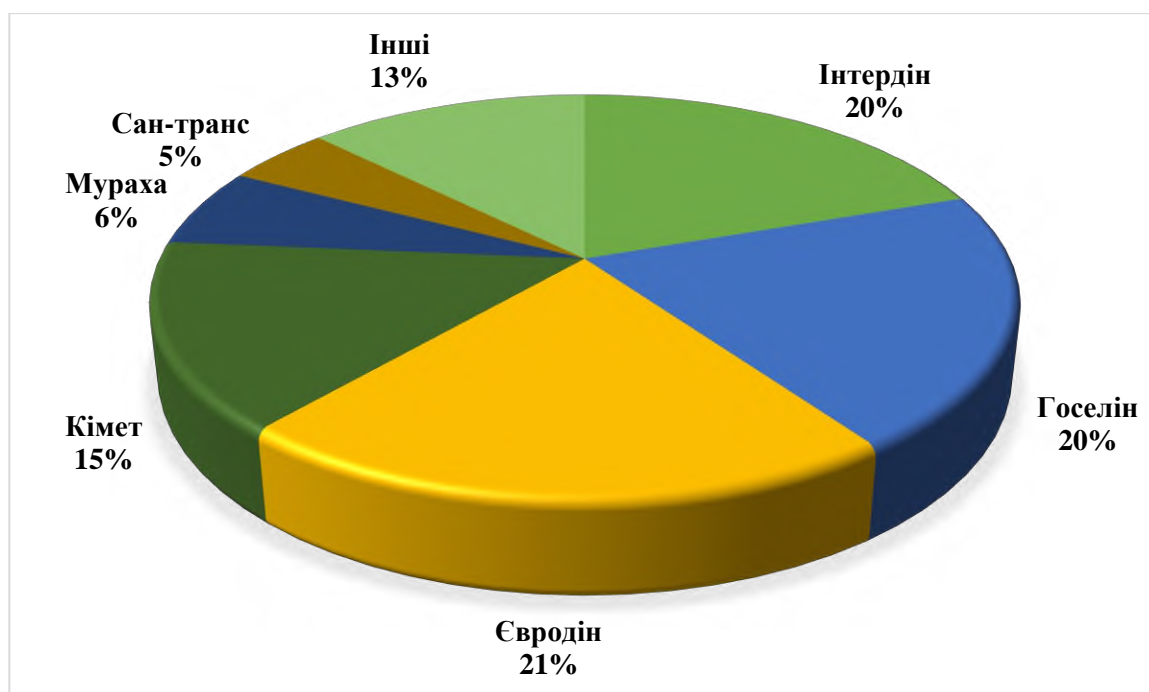


Рис. 2.2. Частина ринку основних мувінгових компаній в Україні

[*Розроблено автором]

Як бачимо, ринок мувінгу є досить потужним в Україні, і представлений такими великими конкурентами як Євродін Інтернешинал Муверс [63], Госелін [61] та Кімет Логістікс. Перелічені компанії конкурують з ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» на рівні міжнародних перевезень. Такі ж підприємства як Мураха [64], Сан-Транс [65], Траст та інші є сильними конкурентами на ринку місцевих перевезень, оскільки вартість послуг на порядок нижче, що обумовлюється зниженням їх якості.

Потужність ніші, а саме міжнародних перевезень, обумовлюється наявністю великої кількості експатів, а також постійним переміщенням працівників міжнародних організацій. Основними споживачами послуг підприємства є фізичні особи таких компаній як Coca-Cola, Syngenta, Ubisoft, Nextiva, PSI, L'Oreal, Leroy Merlin, Schlumberger, Arcelor Mittal, Auchan, Metro, а також дипломатичних установ – Посольства США, Канади, Мексики, Швеції, Німеччини, Ізраїлю, Італії, Єврокомісія, Представництва НАТО, МОМ тощо.

Наступним етапом аналізу підприємства є його стратегічна діагностика, яка полягає у проведенні двох видів аналізу: *SWOT*-аналізу та «П'яти сил» Портера, кожний із яких надає вичерпну інформацію для корегування стратегії підприємства.

Методика проведення *SWOT*-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

- Визначення сильних і слабких сторін підприємства.
- Визначення ринкових можливостей і загроз.
- Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку і розробка необхідних заходів.
- Пошук найоптимальнішої стратегії розвитку підприємства.

Відповідно, почнемо даний аналіз з визначення факторів внутрішнього середовища.

Сильними сторонами компанії (S) можна визначити такі:

- єдиний в Україні член FIDI;
- висококваліфікований персонал;
- висока репутація у споживачів і партнерів;
- широкий асортимент послуг;
- налагоджена робота усіх підрозділів;
- орієнтація на споживача;

- зручне місцезнаходження офісу-складу.

Слабкі сторони компанії (W) полягають у:

- високі ціни на послуги;
- нестачі кваліфікованих пакувальників, що збільшують витрати на субпідряд;
- нераціональне використання площі складу;
- відсутність веб-сайту української гілки Санта-Фе;
- внаслідок високого рівня конкуренції складність в отриманні прибутку та інвестуванні в розвиток підприємства.

Відповідним чином проведемо аналіз зовнішнього середовища організації.

Можливості (O):

- постійна затребуваність послуг з переселення;
- впровадження технологічних інновацій глобальної корпорації в підприємство;
- зростання конкурентоспроможності підприємства;
- збільшення кількості конкурентів серед постачальників.

Загрози (T):

- високий рівень конкуренції на послуги місцевого рівня;
- вплив на внутрішнє середовище фірми материнською компанією;
- зниження продаж внаслідок втрати глобальних партнерів топ-менеджментом;
- ускладнення митних процедур;
- політична та економічна ситуація в країні, що впливає на коливання валютних курсів та, відповідно, частку прибутку.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо основні заходи, які необхідно здійснити підприємству з урахуванням ситуації, що склалася у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії (рис.2.3).

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		Можливості (O)	Загрози (T)
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони (S)	Поле SO	Поле ST
	Слабкі сторони (W)	Поле WO	Поле WT

Рис.2.3. Матриця SWOT-аналізу

Поле SO:

- активне просування на ринок;
- розвиток відносин з партнерами;
- розвиток веб-сайту та онлайн-підтримки
- удосконалення customer-service.

Поле WO:

- залучення молодих спеціалістів до навчання кваліфікованому пакуванню;
- захоплення ринку якістю та інноваціями;
- оптимізація площі складу та здача частини складу в оренду;
- дослідження ринку та пошук нових більш вигідних постачальників.

Поле ST:

- постійний моніторинг змін навколишнього середовища;

- розвиток комунікаційних та інформаційних систем задля пришвидшення обміну інформацією з представництвами корпорації;
- створення певних програм лояльності для постійних клієнтів задля «утримання їх уваги».

Поле WT:

- добір та навчання персоналу;
- утримання позицій на ринку і унеможливлення появи нових конкурентів;
- маркетингові стратегії просування послуг компанії.

Внаслідок проведеного дослідження були визначені заходи, які підприємству варто здійснити задля підвищення ефективності своєї діяльності, та стратегії, якими воно повинно керуватись. За характером змін в організації – це є стратегія обмеженого зростання, за способом досягнення конкурентних переваг – оперативного реагування, та за способом реакції на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування – оборонна функціональна стратегія.

Методика проведення аналізу за допомогою моделі «П'ять сил» (або «П'яти загроз») Портера дозволяє оцінити ключові п'ять сил, які можуть вплинути на роботу підприємства. Такими факторами визначені наступні:

- покупці і клієнти;
- постачальники;
- можливість появи нових конкурентів;
- існування послуг-субститутів (та сама якість, нижча ціна);
- дії конкурентів всередині галузі.

За допомогою спеціально створеної бригади на підприємстві була проведена оцінка кожного вищезазначеного фактору [72].

Існування товарів-замінників на ринку – 2 бали (не займають високу долю ринку) – середній рівень загрози.

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції (середній рівень загрози):

1. кількість гравців – 2 бали (середній рівень насиченості);
2. темп росту ринку – 1 бал (високий);
3. рівень диференціації послуг – 2 бали (має певні переваги);
4. можливість підвищення цін – 2 бали (тільки в рамках покриття затрат).

Оцінка входу нових гравців (середній рівень ризику):

1. економія на масштабі при реалізації послуг – 2 бали;
2. сильні марки з високим рівнем лояльності – 2 бали (2-3 крупних гравці);
3. диференціація продукту – 1 бал (всі ніші зайняті гравцями);
4. рівень інвестицій та затрат для входу в галузь – 1 бал (високий);
5. доступ до каналів розподілу – 2 бали;
6. політика держави – 2 бали (втручання на низькому рівні);
7. готовність існуючих гравців до зниження цін – 2 бали;
8. темп росту галузі – 3 бали (високий).

Ринкова влада покупців та клієнтів (середній рівень загрози):

1. доля покупців з високим об'ємом продаж – 2 бали;
2. схильність до переключення на замінні послуги – 2 бали;
3. чутливість до зміни ціни – 2 бали (тільки при значній різниці);
4. задоволеність якістю на ринку – 1 бал (задоволені).

Загрози зі сторони постачальників (середній рівень впливу):

1. кількість постачальників – 2 бали (незначна чи монополія);
2. обмеженість ресурсів постачальника – 2 бали (обмеженість в об'ємах);
3. пріоритетність галузі для постачальника – 1 бал.

Відповідно до отриманих результатів дослідження визначено, що підприємство схильне до середнього рівня впливу зі сторони деяких факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Стратегічними програмами для

підтримки діяльності підприємства є створення високого рівня знань про послуги та обізнаність в їх унікальності, створення деяких спеціальних програм для VIP клієнтів та економ-програм для чутливих до цін, для збереження конкурентоспроможності проводити постійний моніторинг конкурентів та появи нових гравців.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» за 2014-2018 рр.

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

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

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

- ✓ Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- ✓ Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності;
- ✓ Коефіцієнт загальної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є таким, що характеризує яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів на дату складання балансу.

Його оптимальним значенням є 0,2–0,35. Вираховується даний коефіцієнт за наступною формулою:

$$K_{a.l.} = \frac{p.1165 (\Phi N^{\circ}1)}{p.1695 (\Phi N^{\circ}1)} \quad (2.1);$$

Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності відображає, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, але й за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів.

Оптимальне значення коефіцієнта знаходиться у діапазоні 0,6–0,8. Розрахунок відбувається наступним чином:

$$K_{п.л.} = \frac{p.1195 - p.1100 (\Phi N^{\circ}1)}{p.1695 (\Phi N^{\circ}1)} \quad (2.2);$$

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

Рекомендоване значення показника визначене як 1–3. Нижче представлена формула, яка використовується для розрахунку.

$$K_{з.л.} = \frac{p.1195 (\Phi N^{\circ}1)}{p.1695 (\Phi N^{\circ}1)} \quad (2.3).$$

Враховуючи дані фінансової звітності (баланс $\Phi N^{\circ}1$), які відображені у Додатку А, вирахуємо вищезазначені показники для 2014-2018 рр. із зазначенням рівня абсолютного відхилення (табл.2.1) та відобразимо на графіку (рис.2.4).

Таблиця 2.1.

Показники ліквідності ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення
1	2	3	4	4	4	5
К а.л. =	0,09	0,69	1,34	1,21	1,88	1,79
К п.л. =	1,55	2,56	4,74	3,90	5,84	4,29

К з.л. =	1,62	2,62	4,97	4,03	6,31	4,69
----------	------	------	------	------	------	------

Висновок до таблиці. У результаті проведених розрахунків визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду має зростаючу тенденцію, і хоча його значення знаходиться поза зоною оптимального, це є позитивним, оскільки свідчить про наявність великої кількості найбільш ліквідних засобів – грошові кошти або їх еквіваленти, цінні папери, метали, у достатній кількості для можливості погашення власних поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності також перевищує рекомендаційне значення внаслідок того, що сума грошових коштів підприємства та надходження від дебіторів є значно вищою по відношенню до його наявних поточних зобов'язань. Показник загальної ліквідності (інакше – покриття) за 2014-2018 роки також знаходиться у межі та навіть перевищують рекомендоване значення, тобто короткострокові зобов'язання змогли бути перекриті оборотними активами фірми.

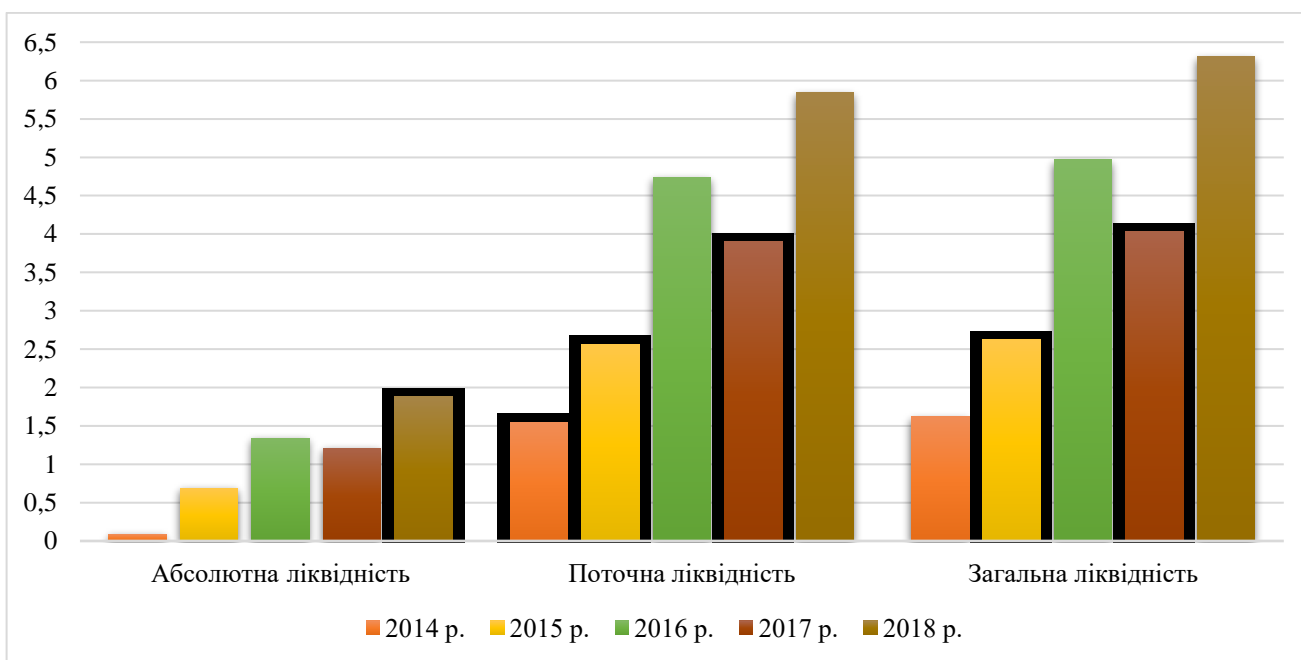


Рис.2.4. Динаміка показників ліквідності 2014-2018 рр.

[*Узагальнено автором на основі Табл.2.1]

Платоспроможність та фінансова стійкість підприємства оцінюється для виявлення спроможності підприємства своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Основними показниками для розрахунку є:

- ✓ Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);
- ✓ Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (ВОК);
- ✓ Коефіцієнт фінансової залежності;
- ✓ Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування);
- ✓ Коефіцієнт покриття.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) відображає, яку частину займає власний капітал у валюті балансу. Нормативним значенням даного показника є таке, що визначене як більше 0,5.

Розрахунок коефіцієнта відбувається за наступною формулою:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{p.1495 (\text{Ф№1})}{p.1900 (\text{Ф№1})} \quad (2.4);$$

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (ВОК) відображає питому вагу вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства.

Рекомендованим значенням показника є діапазон від 0,3 до 0,4. Його розрахунок відбувається за наступною схемою:

$$K_{\text{ман.ВОК}} = \frac{p.1195 - p.1695 (\text{Ф№1})}{p.1495 (\text{Ф№1})} \quad (2.5);$$

Коефіцієнт фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії [52].

Оптимальним значенням показника є діапазон менший за 0,5. Визначення коефіцієнта відбувається за наступною формулою:

$$K_{\text{фін.зал.}} = 1 - \frac{p.1495 (\text{Ф№1})}{p.1900 (\text{Ф№1})} = 1 - K_{\text{авт.}} \quad (2.6);$$

Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування) характеризує забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову стійкість підприємства [44, с. 198].

Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів [53]. Розрахунок відбувається за наступною формулою:

$$K_{\text{фін.}} = \frac{p.1495 (\text{Ф№1})}{p.1595+p.1695+p.1700 (\text{Ф№1})} \quad (2.7);$$

Коефіцієнт покриття запасів - це індикатор фінансової стійкості, який демонструє достатність джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів. Показник розраховується як співвідношення нормативних джерел фінансування до суми запасів. Значення коефіцієнта вказує на частку запасів, які забезпечені нормальними джерелами фінансування (власного капіталу, довгострокових і короткострокових зобов'язань) [54].

Показник повинен бути вищим одиниці. Значення показника може бути нижчим цього значення тільки в разі негативного власного капіталу, що свідчить про швидке банкрутство компанії. У звичайних умовах значення показника завжди буде вищим одиниці. Його слід розглядати в динаміці. Позитивною ситуацією є підвищення значення показника, що свідчить про підвищення фінансової стійкості.

$$K_{\text{покр.зап.}} = \frac{p.1495 - p.1095 + p.1595 + p.1600 + p.1610 (\text{Ф№1})}{p.1100 (\text{Ф№1})} \quad (2.8).$$

Посилаючись на Ф№1 (Додаток А), відповідно до наявних формул розрахунку визначимо та проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунків відображені у таблиці 2.2 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.2.

Показники фінансової стійкості

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення
1	2	3	4	4	4	5
$K_{\text{авт.}} =$	0,46	0,68	0,83	0,77	0,87	0,41
$K_{\text{ман.ВОК}} =$	0,74	0,76	0,84	0,90	0,81	0,07
$K_{\text{фін.зал.}} =$	0,54	0,32	0,17	0,23	0,13	-0,41
$K_{\text{фін.}} =$	0,84	2,13	4,75	3,36	6,54	5,70
$K_{\text{покр.зап.}} =$	8,88	25,57	17,42	23,18	11,33	2,45

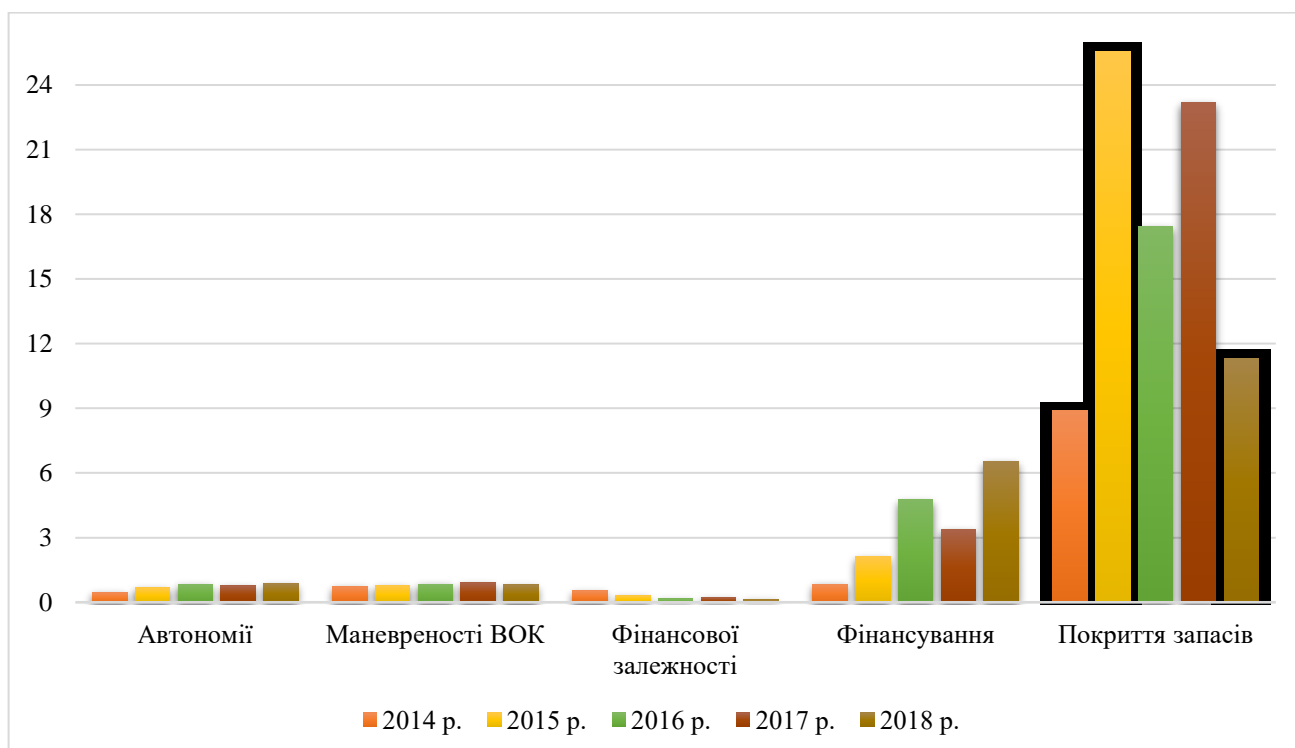


Рис.2.5. Динаміка показників фінансової стійкості за 2014-2018 рр.

[*Узагальнено автором на основі Табл.2.2]

Висновки до таблиці 2.2. Розв'язані показники у таблиці 2.2 у загальному свідчать про високу фінансову стійкість підприємства, оскільки всі визначені коефіцієнти відповідають оптимальним значенням або вищі за них. Коефіцієнт фінансової незалежності порівняно з 2014 роком у 2018 р. зріс на 41% і протягом досліджуваного періоду мав значення більше 0,5. Відповідно, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування на кінець досліджуваного періоду знизилась майже вдвічі в порівнянні з його початком. Показники маневреності та фінансової стабільності теж свідчать про забезпеченість підприємства власними коштами та його фінансової стійкості. Однак коефіцієнт покриття запасів хоч і є вищим за норму, має стрибкоподібну, але все ж негативну динаміку. Позаяк, дослідження підтверджує можливість підприємства свого фінансування за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Ділова активність підприємства визначається рівнем ефективності використання ресурсів підприємства. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства використовують різні показники оборотності.

Одним із таких показників є коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборотних активів), який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства. Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи.

Нормативним вважається таке значення показника, при якому абсолютне відхилення порівняно з попередніми роками є позитивним. Фактично, збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення

частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії.

Формула для розрахунку показника виглядає наступним чином:

$$K_{oOA} = \frac{p.2000 (\Phi N \# 2)}{p.1195 (\Phi N \# 1)} \quad (2.9);$$

Коефіцієнт оборотності запасів – це такий показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення коефіцієнта свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. Він розраховується як співвідношення собівартості продукції і середньорічної суми запасів.

Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів.

Нормативним значенням показника відповідно до здійснюваного виду діяльності підприємства є 8-18. Вирахувати коефіцієнт можна за формулою 2.10.

$$K_{o3} = \frac{p.|2050| (\Phi N \# 2)}{p.1100 (\Phi N \# 1)} \quad (2.10);$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості.

Однозначний висновок про вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан компанії сформулювати важко. З одного боку, дебітори відволікають фінансові ресурси компанії. Це може привести до збільшення фінансових витрат у зв'язку з необхідністю додаткового залучення кредитних коштів. Однак з іншого боку, збільшення товарного кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту, адже в багатьох сферах можливість отримати товар чи послугу і оплатити його пізніше є важливою. Якщо витрати на залучення додаткових позикових коштів на надання товарних кредитів перевищують прибуток від збільшення продажів, то в цьому випадку зниження оборотності дебіторської заборгованості буде мати позитивний ефект на роботу компанії. В інших випадках збільшення оборотності дебіторської заборгованості буде мати позитивний ефект на роботу компанії (формула 2.11).

$$K_{oДЗ} = \frac{p.2000 (\Phi\text{№}2)}{p.1195+p.1135+p.1140+p.1145+p.1155 (\Phi\text{№}1)} \quad (2.11);$$

Такий показник ділової активності як коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КоКЗ) вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії.

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Результат розрахунку показує, скільки раз компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження. Формула для розрахунку представлена нижче.

$$K_{OK3} = \frac{p. |2050 | (\Phi N^{\circ}2)}{p. 1695 (\Phi N^{\circ}1)} \quad (2.12);$$

Тривалість операційного циклу показує час трансформації запасів компанії в гроші. Таким чином, операційний цикл компанії є часом між покупкою запасів і отриманням грошей за продані товари або надані послуги (гроші отримані як від продажів, так і від погашення дебіторської заборгованості).

Бажаним є зниження показника протягом періоду дослідження. Для визначення положення компанії доцільно порівняти значення з основними конкурентами. Бажано, щоб компанії, які обрані для порівняння, були також приблизно однакового розміру (наприклад, якщо порівняти суму активів). Знайти ТОЦ можна наступним чином:

$$ТОЦ = \frac{360}{K_{O3}} + \frac{360}{K_{OДЗ}} \quad (2.13);$$

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

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

$$ТФЦ = ТОЦ + \frac{360}{K_{OK3}} \quad (2.14).$$

Для розрахунку показників ділової активності підприємства за вищенаведеними формулами 9-14, використаємо дані наведені у Додатку А, а саме

Ф№1 та Ф№2 (звіт про фінансові результати). Результати розрахунків подані у таблиці 2.3. Графічно вони відображені на рис.2.6.

Таблиця 2.3.

Показники ділової активності

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення
1	2	3	4	4	4	5
КоОА =	-	4,38	2,44	1,81	2,11	-2,27
КоЗ =	-	83,37	36,21	21,91	22,39	-60,98
КоДЗ =	-	7,08	3,95	3,11	4,00	-3,08
КоКЗ =	-	5,57	4,44	3,60	5,49	-0,08
ТОЦ =	-	55,17	101,11	132,16	105,98	50,81
ТФЦ =	-	-9,49	20,05	32,25	40,39	49,88

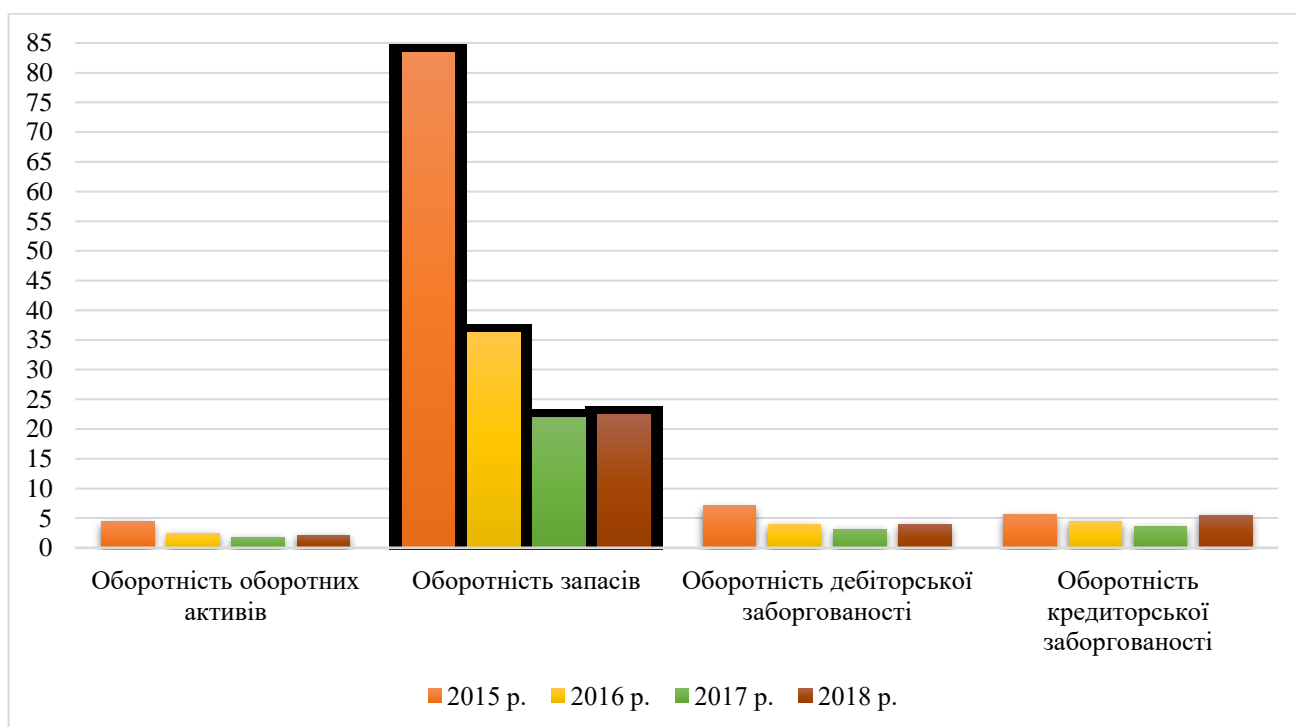


Рис.2.6. Динаміка показників ділової активності «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» 2014-2018 рр. [*Узагальнено автором на основі Табл.2.3]

Висновки до таблиці 2.3. За даними аналітичної таблиці можна відмітити деякий спад в ефективності використання ресурсів підприємством. Так, показник оборотності обігових коштів порівняно з 2014 роком у 2018 знизився на 2 одиниці.

Рівень оборотності запасів на рік знизився майже на 75%. Тривалість операційного циклу зросла вдвічі, що є негативним результатом, адже це свідчить про зростання часу, протягом якого підприємство повинно отримати кошти за надані послуги. Також негативним вважається позитивна тенденція значення періоду фінансового циклу, оскільки підприємству необхідно розраховуватися з постачальниками ще до отримання виручки від реалізації наданих послуг. Рівень оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період майже не змінюється, а оборотність дебіторської заборгованості знижується, і якщо взяти до уваги, що витрати на залучення додаткових позикових коштів на надання товарних кредитів перевищують прибуток від збільшення продажів, то в цьому випадку зниження оборотності дебіторської заборгованості має позитивний ефект на роботу компанії.

Рентабельність підприємства оцінюється для визначення ступеня ефективності використання ресурсів. У широкому розумінні слова поняття рентабельність означає прибутковість, дохідність. Підприємство вважають рентабельним, якщо результати від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва (обігу) й утворюють суму прибутку, достатню для нормального функціонування підприємства [44, с. 270].

Показники рентабельності реалізованих послуг за чистим прибутком вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів. Показник розраховується як співвідношення чистого прибутку до обсягу продажів.

Значення вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за поточний період. Також значення дозволяє приблизно спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток компанії при підвищенні рівня

збуту на гривню. Рекомендованим значенням є таке, що більше 1 та має позитивну тенденцію. Формула для розрахунку представлена нижче:

$$P_{\text{реал.}} = \frac{p.2350 (\Phi\text{№}2)}{p.2000 (\Phi\text{№}2)} \quad (2.15);$$

Рентабельність продукції за собівартістю показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. собівартості реалізованої продукції. Характеризує прибутковість виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг або продажу товарів [15, с. 137]:

$$P_{\text{собів.}} = \frac{p.2350 (\Phi\text{№}2)}{p.|2050|(\Phi\text{№}2)} \quad (2.16);$$

Рентабельність операційних витрат показує, скільки прибутку припадає на 1 грн понесених операційних витрат. Даний показник характеризується прибутковістю операційних витрат і розраховується як відношення чистого прибутку до величини операційних витрат [27, с. 379-381]:

$$P_{\text{оп.витр.}} = \frac{p.2350 (\Phi\text{№}2)}{p.2130+p.2150+p.2180 (\Phi\text{№}2)} \quad (2.17);$$

Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. Розраховується як співвідношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів.

Єдиного нормативного значення показника не існує, оскільки він повинен аналізуватися і характеризуватися в динаміці. Відповідно, чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії. Розрахунок відбувається за наступною схемою (формула 2.189):

$$P_{\text{акт.}} = \frac{p.2350 (\Phi\text{№}2)}{p.1300 (\Phi\text{№}1)} \quad (2.18);$$

Рентабельність власного капіталу характеризує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій підприємства, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій.

Він розраховується як співвідношення чистого прибутку компанії за період і середньої вартості власного капіталу за цей же період. Позитивним є тенденція до зростання показника.

$$P_{\text{ВК}} = \frac{p.2350 \text{ (Ф№2)}}{p.1495 \text{ (Ф№1)}} \quad (2.19);$$

Іноді керівництву підприємства важливо аналізувати не лише ефективність виробничо-господарської та фінансової діяльності компанії, а й маркетингової. Для цього Жук О.І., базуючись на дослідженнях Шоу Р. та Меррика Д., пропонує використовувати показник рентабельності маркетингових витрат, який відображає існуючий маркетинговий (збутовий) вплив реалізованих заходів на споживача [17, с.49].

Коефіцієнт вимірюється як відношення різниці валового прибутку та маркетингових витрат до власне маркетингових інвестицій. Рекомендованим є позитивне значення показника, яке відображає фінансову вигоду для підприємства:

$$P_{\text{МВ}} = \frac{(p.2000 - p.2050) - p.2180 \text{ (Ф№2)}}{p.2180 \text{ (Ф№2)}} \quad (2.20).$$

Для можливості проведення розрахунку знову скористаємося Ф№1 та Ф№2 (Додаток А). Результати розрахунку показників рентабельності досліджуваного

підприємства ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» (за формулами 2.15-2.20) відобразимо за допомогою таблиці 2.4 та графіку 2.7.

Таблиця 2.4.

Показники рентабельності

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення
1	2	3	4	4	4	5
Р реал. =	0,17	0,12	0,08	0,14	0,00	-0,17
Р собів. =	0,32	0,20	0,16	0,30	0,00	-0,32
Р оп.витр. =	0,51	0,33	0,16	0,31	0,00	-0,51
Р акт. =	-	0,46	0,17	0,23	0,00	-0,46
Р вк =	-	0,77	0,23	0,28	-0,01	-0,78
Р мв =	0,35	0,06	-0,09	0,21	-0,04	-0,39

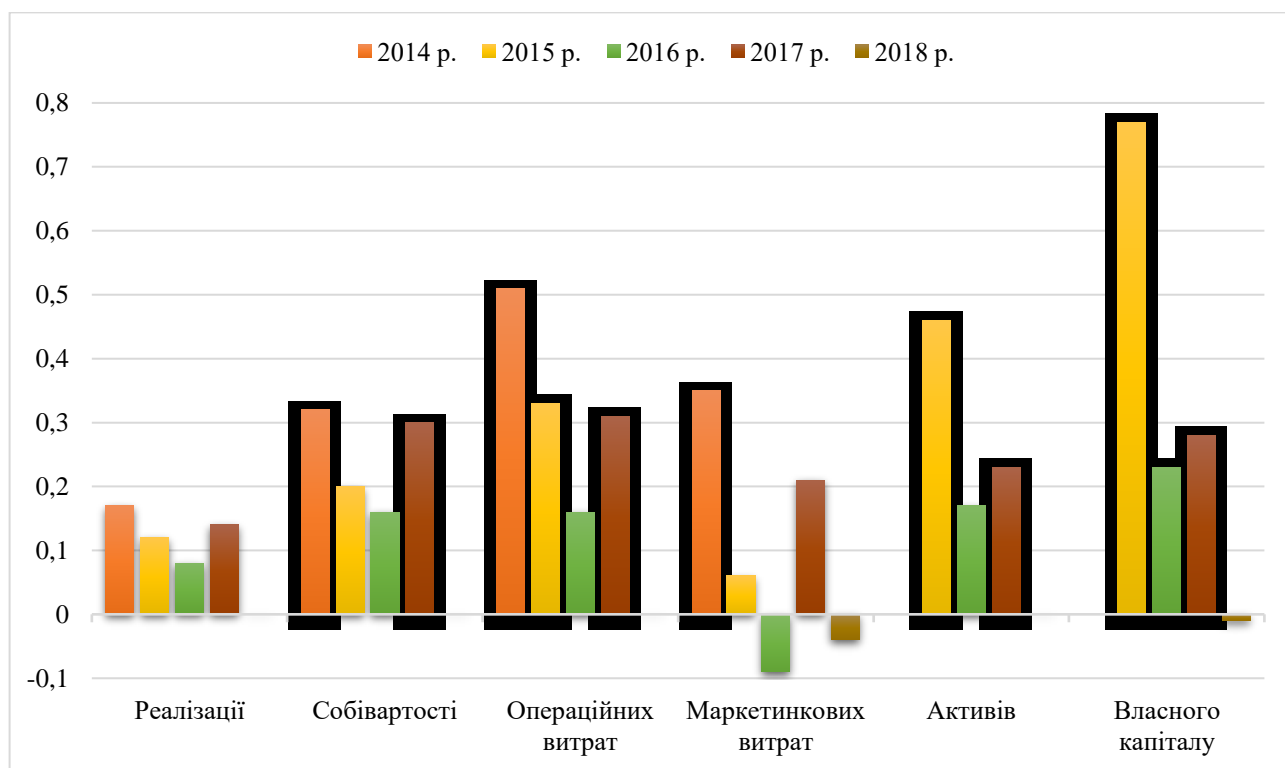


Рис.2.7. Динаміка показників рентабельності підприємства «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» [*Узагальнено автором на основі Табл.2.4]

Висновки до таблиці показників рентабельності. У результаті проведених розрахунків було визначено, що рентабельність підприємства протягом 2014-2018 рр. була на досить низькому рівні, що обумовлюється високими витратами підприємства. Рентабельність компанії у 2018 році визначена на рівні 0%, що підкреслює необхідність детального аналізу витрат підприємства.

2.3. Аналіз витрат та собівартості послуг ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»

ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» як підприємство сфери послуг та незалежний господарюючий суб'єкт, що діє в умовах ринкової економіки, повністю несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності як перед своїми власниками, так і працівниками та кредиторами.

У наш час в умовах ринкової економіки мінімізація витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства, є основним завданням усіх взаємодіючих на ринку суб'єктів, орієнтованих на максимізацію потенційно можливого економічного прибутку.

Для найбільш ефективного управління витратами будь-якого підприємства в першу чергу необхідно здійснити повний аналіз його витрат. Для досліджуваного ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» такими витратами є ті, що зображені на рис. 2.8.

Розглянемо більш детально кожну з нижчевказаних позицій витрат та охарактеризуємо особливості та доцільність наявних витрат.

Станом на 2018 рік на підприємстві зареєстровано 12 працівників. Середня заробітна плата по підприємству – 12 тис. грн. Якщо взяти до уваги, що протягом досліджуваного року розмір заробітної плати не змінювався, то загальні витрати підприємства по виплаті з/п розраховуються як:

$$ЗП_{\text{заг}} = \bar{зп} \times \text{кількість працівників} \times 12 \text{ міс} \quad (2.21);$$

Тобто, витрати на заробітну плату складають 1 728 000 грн. на рік.

Податок з доходів фізичних осіб відомий з дуже давніх часів. Він при наявності доходу завжди існував, є та буде існувати в кожній державі. У всіх країнах даний вид податку – основне джерело поповнення бюджету.

Прибутковий податок (ПДФО) належить до числа загальнодержавних податків. Порядок оподаткування регулюється розділом IV Податкового кодексу України (ПКУ). Платниками податку є громадяни (резиденти і нерезиденти), податок утримується з отриманих ними доходів. Нарахування (утримання) податку здійснюють як фізичні особи (підприємці та особи, які провадять незалежну професійну діяльність), так і роботодавці.

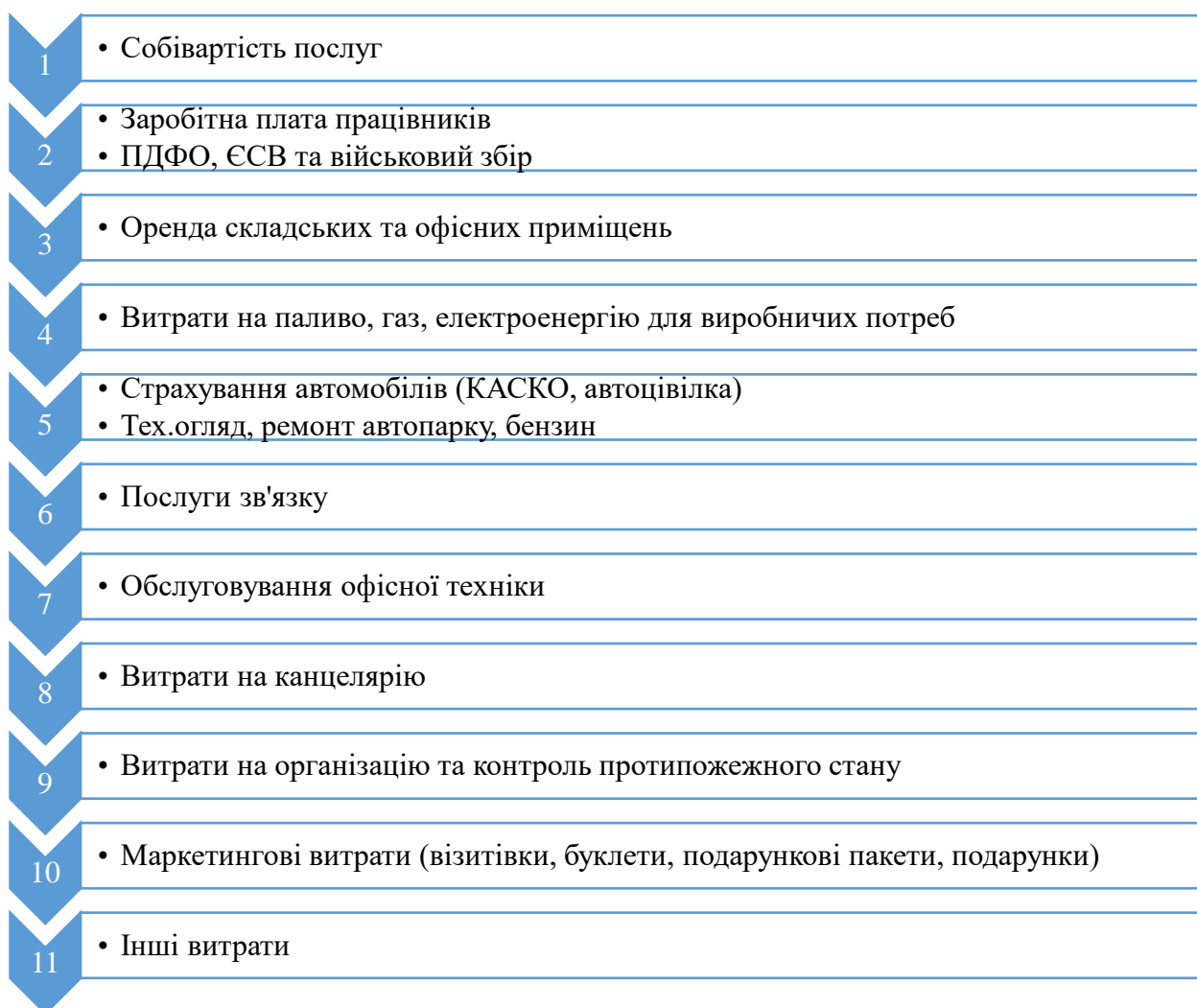


Рис.2.8. Основні витрати ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»
[*Розроблено автором]

Ставки ПДФО визначені ст. 167 ПКУ. Основною ставкою є 18%. Застосовується майже для всіх видів доходів громадян: зарплати, стипендії, заохочувальні виплати, виплати за договорами цивільно-правового характеру тощо. Є й низка доходів, які оподатковуються за іншими ставками, такі як дивіденди за акціями – 5% або 9%, дохід від продажу майна (рухомого, нерухомого) – 5%, спадок – 5% або 18% [2].

Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) в Україні являє собою консолідований страховий внесок, збір

якого здійснюється в системі загальнообов'язкового державного страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі. Ставка ЄСВ становить 22%, але не менше ніж мінімальний розмір, який розраховується виходячи з мінімальної заробітної плати.

Загальними положеннями, які визначають порядок збору єдиного соціального внеску, є ті, що встановлені Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.07.2010 (набрав чинності з 01.01.2011) [4].

Єдиний соціальний внесок замінив собою чотири раніше існуючих обов'язкових державних соціальних зборів: пенсійний, «безробіття», соціальне страхування (лікарняні), «нешасний випадок». Протягом свого становлення ставки ЄСВ диференціювалися в залежності від виду платника, а також в залежності від класів професійного ризику виду діяльності [49].

Військовий збір в Україні був запроваджений як тимчасовий податок, який повинен діяти до закінчення реформування Збройних сил України. Військовий збір є податком, який було введено на фінансування потреб Збройних сил України, СБУ під час проведення АТО у зв'язку з російською агресією на території України. Діє він на основі внесених змін до підрозд. 10 розд. XX «Перехідні положення» ПКУ [2].

Розрахунок вищезазначених зборів, що виплачуються підприємством і є його невід'ємною частиною витрат, здійснюється за формулами 2.22-2.24.

$$\text{ПДФО} = \bar{зп} \times 18\% \times \text{кількість працівників} \times 12 \text{ міс} \quad (2.22);$$

ПДФО складає 311 040 грн. на рік.

$$\text{ЄСВ} = \bar{зп} \times 22\% \times \text{кількість працівників} \times 12 \text{ міс} \quad (2.23);$$

ЄСВ на рік становить 380 160 грн.

$$\text{ВЗ} = \bar{зп} \times 1,5\% \times \text{кількість працівників} \times 12 \text{ міс} \quad (2.24);$$

Сума військового збору складає 25 290 грн. на рік.

Загальна сума зборів відповідно буде становити 717 120 грн.

Наступний елемент витрат виникає внаслідок того, що підприємство не володіє власною територією складу та офісних приміщень, тому зобов'язане орендувати його.

Протягом свого існування ТОВ «Інтердін Інтернешінал Рілокейшн Україна» три рази змінила місце розташування складу в пошуках найбільш оптимального варіанту. В кінцевому результаті, керівництво прийняло рішення орендувати закриту територію, що охороняється, з будівлею, яка досконало поєднує в собі площу складу та офісні приміщення. Обрана опція з усіх критеріїв була найкращою. Єдиним недоліком, що виник у 2018 році, виявилось підвищення власником оплати за оренду. Місячний платіж за орендовану територію склав 135 000 грн, що в річному еквіваленті дорівнює 1 620 000 грн.

Площа складу та офісу окрім того, що вимагає високих витрат підприємства на її оренду, також є такою. Що споживає велику кількість електроенергії. Тому до загальних витрат «Інтердін» щомісячно додаються витрати на комунальні послуги у розмірі близько 4 000 грн. Річні витрати за даним елементом аналізу станом на 2018 рік становили 48 000 грн.

У власність підприємства входять три службові легкові автомобілі та два вантажні автомобілі. Оскільки транспортні засоби знаходяться у постійній експлуатації, вони потребують особливого догляду та постійного контролю. Враховуючи амортизацію автотранспорту, середньомісячні витрати на ремонт, техогляд та бензин складають приблизно 6 500 грн.

Відповідно річні витрати становлять $6\,500 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} = 78\,000 \text{ грн}$.

Задля захисту себе від цивільно-правової відповідальності та транспортного засобу від надзвичайних ситуацій, підприємство забезпечує страхування КАСКО та ОСАГО.

КАСКО являє собою вид страхування власного чи службового транспорту, що залежно від обраної програми страхування передбачає страхове відшкодування котре покриває витрати, які необхідні для ремонту автотранспорту [67].

ОСАГО (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів) або інша більш вживана у побуті назва «Автоцивілка» – це механізм захисту, який забезпечує відшкодування шкоди, заподіяної потерпілим в результаті ДТП третім особам. Даний поліс «Автоцивілки», в межах встановлених лімітів, знімає з клієнта відповідальність за матеріальний збиток, який може бути нанесений потерпілим [68].

Річна вартість описаних видів страхування автотранспортних засобів у крупних страхових компаніях (VUSO, PZU Україна, Арсенал Страхування тощо) складає: ОСАГО – 4 950 грн/рік, КАСКО – 4 900 грн/рік [69, 68, 60]. Загальна вартість витрат підприємства на страхування трьох легкових та двох вантажних автомобілів становить близько 50 000 грн.

ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» як і будь-яке підприємство сфери послуг перебуває у постійному контакті з клієнтами (як фізичними так і юридичними особами), постачальниками, партнерами, банками тощо. Наявність великої кількості контактів повинна забезпечуватися безперебійним постійним зв'язком, особливо якщо враховувати, що досліджуване підприємство є частиною міжнародної організації, тому існує пряма необхідність постійної комунікації із закордоном.

Все це сприяє появі ще одного елемента витрат, без якого компанія не зможе функціонувати на сьогоdnішньому ринку, – на послуги зв'язку. Послуги зв'язку Товариства «Інтердін» включають у себе використання послуги мережі Інтернет, послуги мобільного та кабельного зв'язку (стаціонарні телефони у офісі – УкрТелеком, послуги мобільних операторів зв'язку – Київстар).

Щомісячні середні витрати підприємства за цією категорією витрат складають 3 000 грн, річні – 36 000 грн.

Якщо характеризувати основний офісний технічний інвентар компанії, то можна нарахувати 8 стаціонарних комп'ютерів, 3 ноутбуки, 9 БФП (чорно-білого та кольорового друку), 8 стаціонарних телефонів та 7 кондиціонерів.

Кожний з технічних засобів час від часу потребує обслуговування, заправки та огляду з боку спеціаліста. Таким чином, витрати, пов'язані з обслуговуванням офісної техніки, у середньому в рік забирають близько 25 000 грн прибутку організації.

Окрім витрат на обслуговування значне місце займають витрати на канцелярські приладдя для підприємства, такі як папір для друку, ручки, олівці, папки, файли, наклейки, наліпки, маркери тощо. Середньомісячні витрати ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» на канцелярію становлять 1 500 грн, тобто 18 000 грн. на рік.

Певно, найголовнішою категорією витрат досліджуваного підприємства є організація та контроль за протипожежним станом території підприємства. Оскільки його діяльність пов'язана з перевезеннями, а це має на увазі використання картону, паперу, дерева та інших матеріалів для пакування, що є неймовірно легкозаймистими, вогонь – найбільша небезпека для майна підприємства та його клієнтів. Відповідно, щорічні витрати на контроль за протипожежним станом становлять близько 60 000 грн.

До маркетингових витрат підприємства необхідно віднести заготівлю візитівок для працівників, буклетів з описом послуг фірми, спеціальних папок для документів, подарункових пакетів для клієнтів та подарунків на свята). За 2018 рік підприємство відрахувало 60 000 грн. на створення фірмових інструментів маркетингового впливу.

До категорії інших витрат підприємства можна віднести ті, що не підпорядковані жодній з вищезазначених. До них належать витрати на питну воду, каву, цукор, серветки, засоби для прибирання, господарські приладдя тощо. У

середньому дані витрати на місяць складають приблизно 900 грн., на рік, відповідно, до 11 000 грн.

Отже, якщо підвести підсумок прокоментованих вище витрат, можна зрозуміти, що вони не мають прямого впливу на формування вартості послуг, а є «другорядними» витратами, які споживають частину прибутку компанії.

Загальний результат витрат підприємства за 2018 рік, окрім собівартості, приблизно складає 4 451 120 грн.

За допомогою діаграми на рис. 2.9 відобразимо співвідношення вище перелічених витрат підприємства «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна».

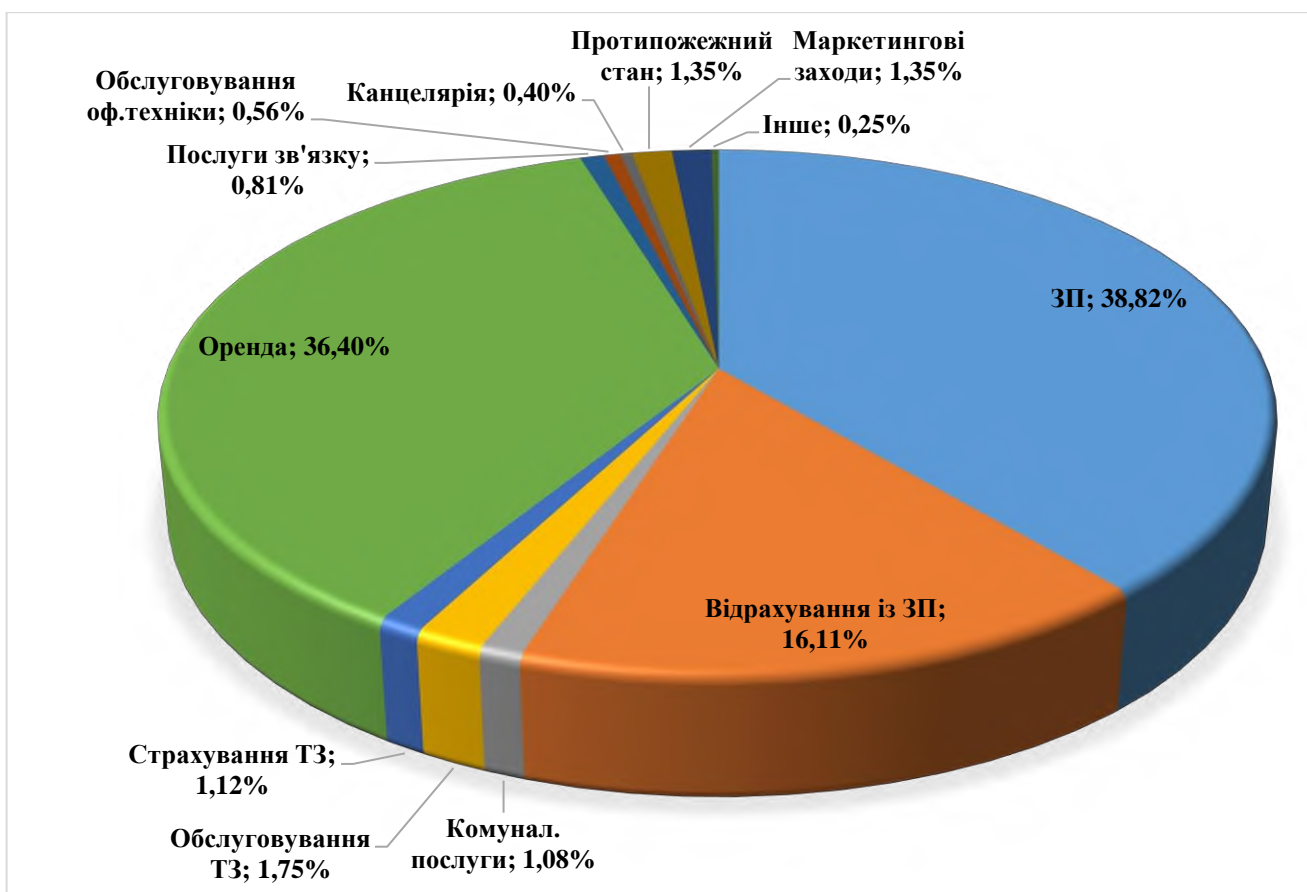


Рис. 2.9. Співвідношення витрат ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» [*Розроблено автором]

Задля більш правильної характеристики найпершого елемента витрат компанії – собівартості – у цьому розділі зупинимося трохи детальніше на тому, що представляють собою послуги ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна».

Як було зазначено у першому пункті даного розділу, досліджуване товариство належить до глобальної корпорації Санта-Фе Груп, яка спеціалізується на наданні послуг з мувінгу та рілокейшну. Асортимент послуг компанії досить широкий. Його можна схематично відобразити за допомогою рис.2.10.

Мувінгові послуги

- Міжнародний переїзд до Європи, Китаю, країн Азії, в країни Південної і Північної Америки, Африки
- Переїзд по Україні та країнам СНГ
- Перевезення домашніх тварин за кордон
- Перевезення власного автомобіля та мотоцикла
- Послуги з перевезення предметів мистецтва та антикварних цінностей
- Послуги страхування вантажу при перевезенні

Послуги зберігання

- Архівне зберігання документів
- Складське зберігання вантажу (габаритного і негабаритного), зберігання товарно-матеріальних цінностей
- Послуги страхування вантажу при його зберіганні на складі

Візові послуги

- Сприяння в подачі заявок, продовження візи, анулювання візи, посвідки та реєстрації

Митні послуги:

- Оформлення документів на тимчасове ввезення / вивезення особистих речей, власного транспорту, предметів мистецтва та антикваріату, консультаційні послуги
- Оформлення дипломатичних та комерційних вантажів

Житло для співробітника компанії

- Пошук квартири для співробітника відповідно до вимог
- Організація показу та супровід при укладанні договору про оренду і продовження

Рис.2.10. Асортимент послуг ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» [*Розроблено автором]

Все частіше і частіше компанії пропонують такі послуги як мувінг .Отже що ж це таке? Мувінг означає перевезення майна фірм або індивідуальних замовників з урахуванням професійних послуг. Таке поняття прийшло до нас із Заходу, однак не відразу набуло широкого поширення в масах. Лише після майже п'ятнадцяти років цей напрямок став все більше входити в ринок.

Розглядаючи поняття мувінгу, треба аналізувати його глобально. Перш за все, мувінг – це комплекс послуг, який не завершується якоюсь однією функцією. Так, до вантажоперевезення додається:

- забезпечення клієнта пакувальними матеріалами;
- повна упаковка майна, що перевозиться;
- його розпакування на новому об'єкті.

Перевезення меблів включає в себе також роботи з розбиранням і наступною збіркою предметів мебелі. Також в мувінг входить:

- складання списку культурних цінностей;
- маркування вантажу;
- завантаження на транспорт;
- підйом на поверх;
- розвантаження речей.

Крім перерахованих основних дій мувінг також може включати встановлення та підключення побутової техніки або світильників, корпусних меблів та ін. за заздалегідь обумовленою схемою монтажу.

Якщо переїзд розтягнений у часі або є предмети, які потребують коротко- або довгострокового зберігання, досить багато клієнтів користуються послугами саме архівного та складського зберігання вантажу. У цьому випадку також можуть оформляти ще й страхування вантажу.

Митні послуги є невід'ємною частиною міжнародних мувінгових послуг, але також можуть виступати як окремий сервіс при необхідності розмитнення, наприклад, посилок DHL, FedEx, UPS, чи транспортних засобів, на яких в'їжджають на територію України з метою їх подальшої реєстрації в МРЕО.

Візові послуги та пошук житла користується популярністю серед великих міжнародних компаній, які наймають на роботу в Україні робітників з усього світу. Таким чином відділ Рілокейшн організує всю необхідну документацію для експатів, здійснює консультаційну допомогу та підтримку в отриманні необхідного виду візи, базуючись на умовах в'їзду в країну, та подальших документів, пов'язаних з довгостроковим перебуванням іноземців у країні.

Найбільша частина прибутку підприємства приходить саме на послуги мувінгу. В першу чергу, для того, щоб правильно оцінити вартість майбутніх мувінгових послуг, на об'єкт відправляється «оцінювач» або сейлз-менеджер. Ця людина повинна бути досить хорошим експертом, щоб зуміти правильно оцінити всю ситуацію (об'єм та характер вантажу), нічого не упустити.

Основні елементи та етапи роботи сейлз-менеджера можна зобразити на схемі 2.11.

Після виконання працівниками основних вантажно-розвантажувальних робіт обов'язковою вимогою в мувінгу є прибирання за собою сміття: пакувальних матеріалів, слідів від переміщення і т. п.

При наданні мувінгових послуг транспортною компанією важливо завжди мати добротний штат вантажників, оскільки вантаж по габаритам може бути абсолютно непередбачуваним і може знадобитися відразу група людей.

Для правильної організації мувінга також невід'ємним є наявність спеціальних інструментів, які потрібні вантажникам під час перенесення і збирання/розбирання меблів.

Функція мувінгу включає в себе роботи у будні дні в робочі та післяробочі години, вихідні та святкові дні (що, відповідно, розраховуються по вищому тарифу).



Рис.2.11. Етапи виконання роботи менеджером з продажів

[*Розроблено автором]

У сучасних умовах розвитку економіки для правильної оцінки рівня показників прибутку і рентабельності продукції керівнику ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» необхідно вивчити собівартість наданих послуг, оскільки в загальному вигляді остання показує всі недоліки і досягнення господарської діяльності підприємства. До витрат, що належать до собівартості послуг ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» та які розраховує сейлз-

менеджер на етапі формування квоти, можна віднести ті, що зображені на рис. 2.12.

Однозначно розрахувати собівартість послуг без відомих параметрів (об'єм та складність вантажу, наявність культурних цінностей чи предметів, що потребують дерев'яного крейтування, що, відповідно, вимагає фумігації, країну доставки вантажу тощо) неможливо. Тому далі ми розглянемо основні ставки, які використовуються для прорахування собівартості послуг.

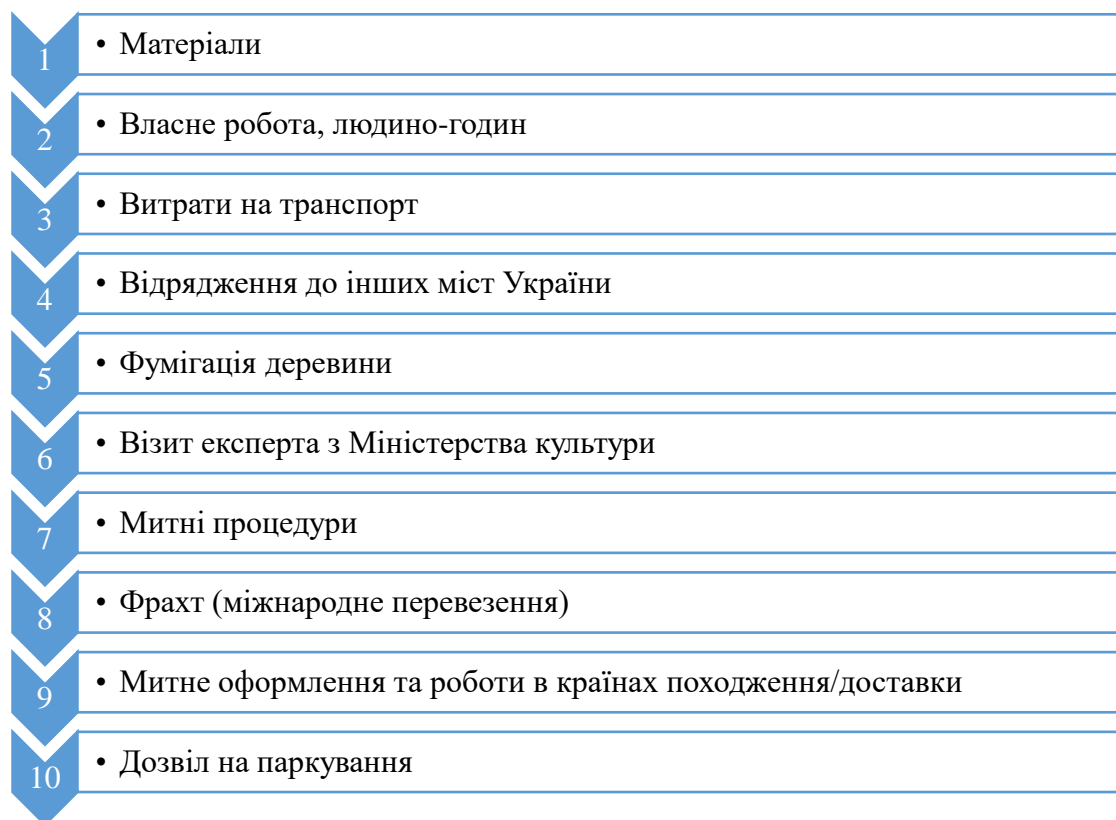


Рис.2.12. Елементи собівартості мувінгових послуг

[*Розроблено автором]

До пакувальних матеріалів, що використовуються при переїзді, відносяться:

1. Плівка повітряно-бульбашкова. Даний матеріал дуже популярний через свою практичність. Він повсюдно застосовується для упаковки особливо тендітних речей. Часто використовується для захисту меблів від відколів і пошкоджень при перевезенні. Основний секрет повітряно-бульбашкової плівки – в

її структурі. Сировина, що використовується у виробництві показує високі характеристики міцності і амортизації.

2. Стрейч-плівка. Без даного матеріалу неможливий жоден переїзд. За допомогою плівки здійснюється якісне пакування предметів мебелі. Серед її переваг – зручність та економічність. Може використовуватися як самостійний матеріал. Однак найбільшою популярністю користується в комбінації з плівкою повітряно-бульбашкової, гофрокартоном і т.д.

3. Пакувальні коробки. Без коробок неможливо здійснити жодну транспортувальну маніпуляцію. Будь то квартирний, дачний переїзд або переміщення офісного обладнання. Дана тара представлена виробами всіляких розмірів, місткості та конструкції. У неї легко упакувати техніку, особисте майно і навіть одяг. В останньому випадку використовуються спеціальні гардеробні короба з отворами для вішаків.

4. Книги і документи перевозяться в коробах архівних. Отже, для упаковки будь-якого майна можна підібрати індивідуальну тару.

5. Скотч маркований. За допомогою скотча досягається максимальна фіксація вантажу, перевезення якого вимагає особливої обережності.

Для зручності, вартість пакувальних матеріалів розраховується як 600 грн/м.куб. вантажу.

Робота з пакування/ розпакування, доставки, завантаження та розвантаження розраховується за формулою «1 людина за 10 годин обслуговує 5 м.куб. вантажу», вартість послуг складає – 130 грн/ людино-годин.

Витрати на транспорт, залежно від його вантажної спроможності, складають 120-150 грн/год.

У випадках, коли роботу необхідно здійснювати в інших містах України, персоналу виділяються кошти на відрядження, що в загальному складають 600 грн/людину на 1 добу.

Правила відправки продукції на експорт мають на увазі використання дерев'яної тари: піддонів, палет або ящиків, які повинні проходити попередню обробку з використанням спеціальних хімічних засобів. Відповідно до сучасного стандарту IPSM 15 і міжнародних правил перевезення, деревина, використовувана в якості упаковки, повинна оброблятися спеціальними елементами, що виключають можливість поширення патогенних мікроорганізмів. Поширюється це правило на всі країни, де прийнятий і діє санітарний стандарт. І без свідоцтва про проведення такої обробки домогтися проходження вантажу через митницю буде практично неможливо. Витрати на фумігацію складають приблизно 200 грн за одиницю.

Як зазначалося раніше, вантажі можуть бути різного рівня складності. Одним із елементів, що додає складності є наявність предметів культурних цінностей (картини, ікони, музичні приладдя, килими, сувеніри, меблі, сундуки тощо), які потребують додаткового огляду спеціалістом з Міністерства культури на предмет їх походження та, відповідно, можливості вивезення/ввезення з/на територію України. Така процедура передбачає складання списку предметів культури та його реєстрації на митниці під час проходження митних процедур. Вартість послуги становить 500 грн.

Митні процедури включають в себе експортне/імпортне документальне оформлення вантажу з метою отримання дозволу на його легальне вивезення/ввезення та використання на території України. ТОВ «Інтердін» працює з двома Київськими міськими митницями – на Лепсе (дипломатична митниця), та Довбуша «Ліски», та Київською митницею в аеропорту «Бориспіль» при оформленні авіа вантажів. Вартість послуг складає 2 500-4 000 грн (залежно від характеру та складності вантажу).

Для міжнародних перевезень з використанням транспорту постачальників логістичних компаній підприємство оперує поняттям «фрахт». Вартість фрахту, що включає подачу необхідного транспортного засобу (вантажний автомобіль або

контейнеровоз із контейнером необхідних габаритів) за необхідною адресою у зазначений час, а також вартість Т1 (транзитного документу при в'їзді на територію країн ЄС), авіанакладної (що заповнюється перевізником) чи коносаменту (при морських вантажоперевезеннях) надаються постачальником логістичних послуг для конкретного обсягу та ваги вантажу відповідно до конкретного маршруту та місця доставки.

Останні дві позиції собівартості – митне оформлення та роботи в країнах походження/доставки та дозвіл на паркування – залежать виключно від агента-партнера, з яким ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» чи Санта-Фе Україна (глобальна назва) співпрацюють по кожному конкретному переїзду.

Перелічені витрати дещо змінювалися протягом досліджуваного періоду, тому за допомогою таблиці 2.5 визначимо основні показники результативності діяльності підприємства протягом 2014-2018 рр.

Таблиця 2.5.

Основні абсолютні показники результативності діяльності
ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Абсолютне відхилення, тис. грн.				
	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
Чистий дохід	2699,9	-3580,2	-244,1	1952,5	828,1
Собівартість наданих послуг	(2190,3)	(-2811,8)	(-629,4)	(1694,2)	(443,3)
Валовий прибуток	509,6	-768,4	385,3	258,3	384,8
Операційні витрати	(1282,0)	(-297,4)	(-545,4)	(1142,0)	(1581,2)
Операційні доходи	742,8	-421,9	-434,3	-249,2	-362,6
Фінансовий результат до оподаткування	-12,5	-889,3	473,0	-1114,8	-1543,6
Податок на прибуток	(94,0)	(-160,1)	(85,1)	(-73,4)	(-54,4)
Чистий прибуток (збиток)	-106,5	-729,2	387,9	-1041,4	-1489,2

З вищезазначеного можна зробити висновок, що чиста виручка від наданих послуг підприємства протягом досліджуваного періоду зросла на 828,1 тис. грн, при цьому собівартість порівняно з 2017 роком у 2018 збільшилася на 1 694,2 тис. грн. Валовий прибуток підприємства у 2015 році зріс на 15% порівняно з результатами 2014 року. Втім, у 2018 році він дещо знизився і абсолютне відхилення з початком досліджуваного періоду складає 384,8 тис. грн. Операційні витрати, значно зросли у 2015 році (на 45%), проте знизилися на 842,8 тис. грн. до 2017 зі стрімким підвищенням в 2018 році. Операційні доходи підприємства загалом мають тенденцію до спаду і результат у 2014 році на 362,6 тис. грн. перевищує результат за 2018 рік. Чистий фінансовий результат підприємства за 2014-2017 роки був визначений як прибуток, але з поступовим спадом результату порівняно з попередніми роками. У 2018 році підприємство отримало збиток з різницею з попереднім роком у 1 041,4 тис. грн..

Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок, що основний удар по підприємству у плані зростання витрат прийшовся на 2018 рік, що видно у таблиці по різкому зростанню собівартості послуг та операційних витрат порівняно з більш стабільним 2017 роком.

Задля урегулювання витрат та їх більш ефективного управління з метою уникнення подальших збитків підприємства необхідно розглянути, на які витрати підприємство може вплинути та проаналізувати шляхи скорочення витрат та підвищення прибутковості.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ІНТЕРДІН ІНТЕРНЕШИНАЛ РІЛОКЕЙШН УКРАЇНА»

3.1. Напрями удосконалення «вузьких» місць ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»

Принципи економічного аналізу в теорії та на практиці визначають, що основним джерелом вдосконалення будь-яких систем, є перш за все ліквідація або, за неможливості досягнення такого, мінімізація наявних на підприємстві недоліків. Наступним етапом є розробка альтернативних варіантів та впровадження нових ідей щодо джерел підвищення ефективності діяльності підприємства.

Задля більш правильного визначення існуючих проблем підприємства, пов'язаних з управлінням витратами, повернемося до SWOT-аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи. Процедура такого аналізу дозволяє спрогнозувати можливі шляхи реалізації механізмів, які в результаті призведуть до посилення комерційного апарату, а також урегулювання менеджменту витрат підприємства.

Як було зазначено, головними «вузькими місцями» компанії в Україні є дещо високі ціни на послуги, що спричинено проблемами із регулюванням витрат, відповідним чином виникає наступна складність – конкурентоспроможність підприємства. Дана категорія загалом забезпечується високою виробничою ефективністю, яка досягається завдяки сучасним технологіям, обладнанню, наявністю кваліфікованих працівників та спроможністю підприємства завойовувати та утримувати позиції на ринку завдяки умілому та ефективному використанню принципів маркетингового управління [18]. На практиці ж це також досягається ціновою конкуренцією на ринку.

Як відомо, залежно від задач, поглядів та фінансового забезпечення споживач може орієнтуватися на якість послуг, що надаються, чи їх вартість (співвідношення ціна / якість). Оскільки економічна ситуація України знаходиться на стадії становлення та розвитку, для більшості населення країни, а саме резидентів, вирішальним фактором є саме ціна на послуги перевезення. Відповідно, підприємство повинно підлаштовуватися до ринкових умов та цін, а задля ефективного свого функціонування (підтримування і зростання рівня рентабельності) виникає необхідність у контролі та мінімізації витрат.

Виходячи з аналізу «сильних-слабких сторін» визначено, що до найбільш неефективних витрат належать ті, що представлені на рис.3.1. Нижче розглянемо кожен з цих позицій витрат.



Рис.3.1. Неефективні витрати ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» [*Розроблено автором]

Базуючись на інформації, наведеній у третьому пункті другого розділу даної роботи, можна зрозуміти, що діяльність Товариства має сезонний характер та інколи вимагає більших затрат ресурсів, аніж в інші періоди. Так, «найжаркішим» сезоном є період з травня до вересня, коли відбувається найбільша кількість переїздів, відповідно на цей період приходить найбільша кількість зазначених витрат підприємства.

Якщо аналізувати більш детально штат компанії та кількість робіт, які в сезон можуть досягати семи робіт на тиждень, зрозуміло, що з'являється гостра необхідність найму професійних пакувальників та вантажників у достатній кількості. Вартість їх послуг, як зазначалося у розрахунковому розділі становить 130 грн / год. Трапляється, що об'єм роботи дещо перевищує розрахований (внаслідок наявності складних елементів інтер'єру, які вимагають кропіткої роботи та більше часу), і, відповідно, рівень витрат зростає.

Варіантом рішення з приводу зниження витрат є пошук більш дешевих пакувальників та вантажників. Оскільки вантажні роботи є більш легкими та не потребують спеціальних знань та років кваліфікації та практики, для завантаження та розвантаження можна залучати студентів з погодинною оплатою праці 100 грн / год. Це значно вплине на загальний результат підприємства, оскільки за тих самих доходів витрати будуть нижчими, тим більше що наразі багато студентів шукають роботу з тимчасовою зайнятістю.

Наступним елементом витрат, який потребує детального вивчення та аналізу є витрати на пакувальні матеріали. Так як ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» є українським офісом компанії світового рівня, а крім того членом FIDI (глобального альянсу професійних міжнародних компаній з мувінгу та переїзду), це вимагає забезпечення максимальної якості та сервісу. Якість пакувальних матеріалів є одним і найважливіших елементів даного процесу. Як відомо, висока якість супроводжується високими затратами, тому проблема пакувальних матеріалів потребує рішучих дій.

Задля регулювання витрат зазначеної позиції необхідно розглянути два варіанти рішення: пошук більш дешевих постачальників пакувальних матеріалів з дещо нижчою якістю товару або постачальників, які пропонують знижки при оптовій закупівлі матеріалів. Для майбутньої перспективи компанії більш вигідним є варіант оптової закупівлі, при умові, що підприємство має кошти на таку разову витрату, або за домовленістю поступової безвідсоткової виплати

протягом визначеного часу, наприклад 1-2 місяці після покупки. Таке рішення вплине на собівартість послуг, що надаються, і підвищить рівень прибутку.

Наявність добре забезпеченого складу з опаленням, рампою, приватною територією, що охороняється, та офісними приміщеннями у тій же будівлі-ангарі є основним елементом для компаній, що займаються перевезеннями. Звичайно, наявність офісу при складі не є обов'язковою складовою. Проте вона значно спрощує процес комунікації, який безперервно присутній між логістами-операторами, сейлз-менеджерами та складом. Окрім того, набагато легше обмінюватися оригіналами документів, які постійно обертаються на підприємстві та за його межами залежно від етапу перевезення.

Також рішучим фактором є зручна транспортна розв'язка, близькість наземного громадського транспорту та метро та митниці.

Усі ці чинники, а також площа складу та прилежної території, мають першочерговий вплив на вартість оренди, що обумовлює наявну проблему з регулювання витрат на підприємстві.

Задля оптимізації витрат за цією категорією ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» пропонується два шляхи на розгляд: знайти більш дешевий склад та переїхати, або здавати в суборенду частину складу. Детальний аналіз та ефективність цих двох варіантів ми розглянемо у наступному підрозділі.

Ще одним методом удосконалення конкурентних переваг підприємства є ефективне використання маркетингових заходів. У вітчизняній практиці поширеним є саме використання кількісних показників для оцінювання ефективності маркетингових заходів. Втім для цілей контролю діяльності підприємства краще розглядати результативність маркетингових заходів як величину якісну, а не кількісну. Таким чином результативність розглядається з двох позицій:

1. як можливість досягнення тих самих результатів при зниженні затрат на маркетинг,

2. як можливість досягнення вищих результатів за тих самих витрат.

При цьому ефективність діяльності часто ототожнюється з кількістю прибутку чи рентабельністю.

Зарубіжний досвід з питань маркетингових заходів та їх визначенням просунувся значно далі, оскільки з плином часу спосіб мислення світових підприємств та їх бачення маркетингового бюджету змінилося, і вже вважається не витратами, а інвестиціями. Головний момент полягає в тому, щоб вправно та розумно управляти цією інвестицією, таким чином, щоб вона приносила прибуток підприємству і сприяла його зростанню. Внаслідок проведення останніх досліджень була створена глобальної система оцінки маркетингових інвестицій, яка ще називається «оптимальний маркетинг». Вона була розроблена професорами В. Рейнацом і В. Кумаром і ґрунтується на аналізі даних CRM – методики оцінювання ефективності клієнтів [25, с. 337].

Система CRM була створена як допоміжна інформаційна система з управління взаємозв'язками з клієнтами. Вона заснована на використанні інформаційних та управлінських технологій, які допомагають організації збирати та зберігати інформацію про своїх клієнтів на всіх етапах контактування з ними, та вилучати з цього корисну інформацію в інтересах свого бізнесу та використовувати її з метою побудови взаємовигідних відносин з ними. Результатом застосування CRM є зростання прибутку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку, оскільки відносини, побудовані на основі персоніфікованого підходу, дозволяють залучати нових клієнтів, при цьому зберігаючи старих.

Якщо провести аналіз CRM – системи та ідентифікувати її як набір технологій, то вона по суті є своєрідною сукупністю додатків, пов'язаних між собою єдиною бізнес-логікою та інтегрованою у корпоративне інформаційне середовище компанії у вигляді єдиної бази даних. Зазвичай разом з впровадженням CRM-системи на підприємстві функціонує ERP-система

(Enterprise Resource Planning System), і тоді CRM-модуль може входити до складу ERP-системи. Програмне забезпечення системи CRM дозволяє автоматизувати пов'язані з маркетингом, реалізацією та обслуговуванням бізнес-процеси. Результатом цього являється розробка персоніфікованої пропозиції кожному конкретному клієнту, яка пропонується йому в певний, сприятливий для угоди, час і поступає йому найбільш зручним для нього каналом комунікації. Система управління взаємозв'язками з клієнтами забезпечує координацію дій окремих підрозділів на основі загальної інформаційної платформи для взаємодії зі споживачами [16, с. 158].

Використання персонального підходу на основі системи CRM призводить не тільки до забезпечення лояльності клієнта, а також являється вимогою до оперативного рівня інформаційної системи. Такого роду інноваційне впровадження повинно охоплювати абсолютно усі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, починаючи з обслуговування клієнтів, маркетингу і логістики, та закінчуючи контролінгом та складанням звітів.

Для ефективного впровадження CRM-системи підприємство повинно бути технологічно пристосованим до цього. Так, наприклад, такими вимогами є наявність розгалуженої телефонної мережі та окремий канал Інтернету. З розвитком технологій та еволюцією рівня життя основне навантаження по спілкуванню з клієнтами поступово переходить з телефонного зв'язку до Інтернету. Тому суттєвою важливою вимогою ефективного та оперативного функціонування системи управління взаємозв'язками з клієнтами є її інтеграція з web-сайтом та електронною поштою компанії та каналами телефонного зв'язку.

Виходячи з останнього зауваження, необхідно зробити акцент на тому, що Товариству з обмеженою відповідальністю «Інтердін Інтернешинал Рілокейнш Україна» задля можливості покращення політики «збуту» на території України рекомендується удосконалити інтерфейс сайту компанії та створити сторінку

безпосередньо українського підприємства. Таким чином пропонуються два варіанти, один з яких, на нашу думку, є більш економічно ефективним:

- ✓ створення власного сайту для українського підприємства ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»;
- ✓ створення окремої сторінки для українського регіону англійською, українською та російською мовами на основному сайті компанії Santa Fe Relocation Services.

Варіант створення додаткової вкладки по українському регіону на головному сайті корпорації може бути більш простим у реалізації, дешевшим у виконанні та більш ефективним у своєму призначенні, оскільки користувачі зможуть отримати всю необхідну інформацію про підприємство та послугу, що їх цікавить, і, за необхідності, без проведення додаткових маніпуляцій та витрат часу на пошук дізнатися про компанію загалом, специфіку її функціонування, історію та основні центри. Така організація структури буде більш привабливою для користувача, бо буде інформативною, чіткою та простою у користуванні.

3.2. Організаційно-економічне забезпечення запропонованих заходів на ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»

Як відомо, перед тим як пропонувати рішення певної проблеми, необхідно її детально вивчити. Ця частина даного розділу буде присвячена аналізу варіантів вирішення труднощів, наявних на підприємстві, та шляхів реалізації запропонованих заходів.

На початку розділу ми виділили основні проблеми підприємства, що знижують ефективність його функціонування. У цій частині роботи ми приділимо увагу більше аналітичним, аніж теоретичним рекомендаціям. Для більшої

зручності відобразимо наявні проблеми та рекомендовані шляхи їх вирішення на рис.3.2.

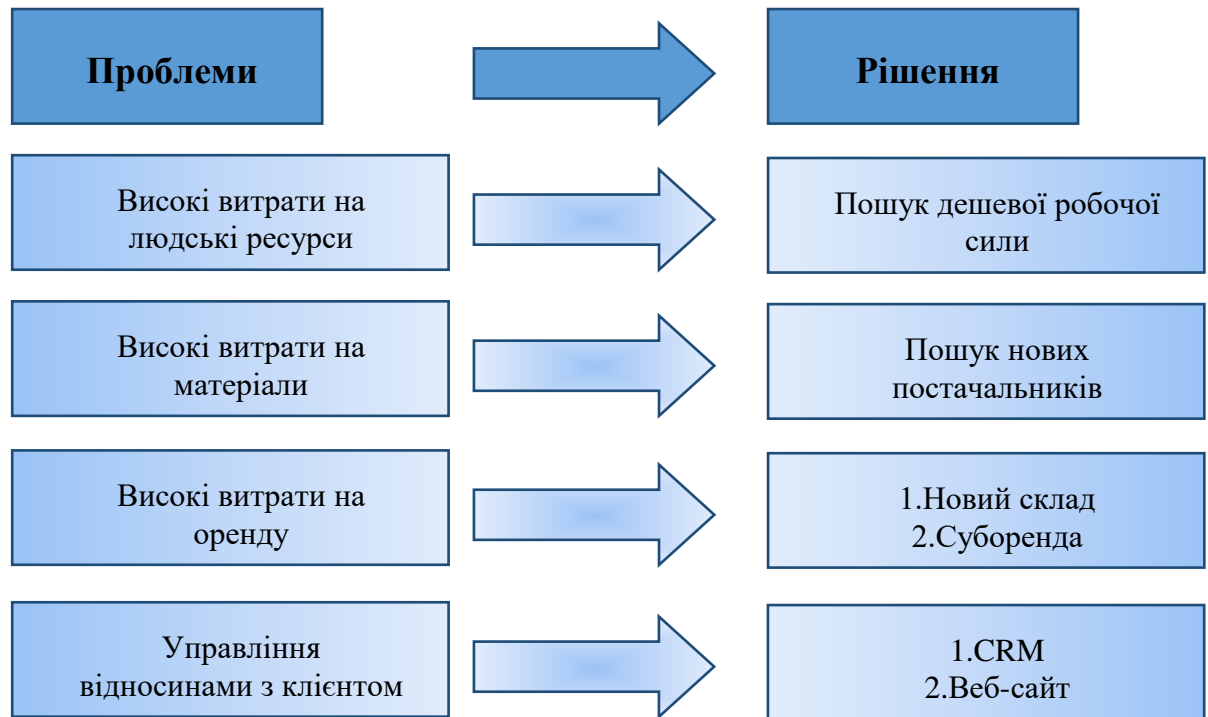


Рис.3.2. Проблеми ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» та шляхи їх вирішення [*Розроблено автором]

Аналіз варіанту вирішення першої проблеми та ефективність цього рішення проведемо з припущення, що робота вимагає залучення 10 чоловік (пакувальники та вантажники) протягом 10 годин. Згідно попередніх досліджень було виявлено, що вартість за людино-годин професійних пакувальників складає 130 грн / год. і, на жаль, на це ми вплинути не можемо. Якщо 10 залучених чоловік працюватимуть за даною ставкою весь день, то витрати складатимуть 13 000 грн. Якщо врахувати, що для пакування буде достатньо лише п'яти професійних робітників, а інші потрібні для перенесення та завантажування, то п'ять вантажників могли би працювати за ставкою 100 грн / год.. В результаті, витрати за цією роботою складатимуть 11 500 грн., що на 12% менше. А якщо таких робіт

у середньому 5 на місяць, тобто 60 на рік, то сума збережених коштів в абсолютних цифрах становитиме 90 000 грн.

Ефективність рекомендації для вирішення другої проблеми – вартість пакувальних матеріалів – можна визначити за попередньою схемою. У середньому об'єм робіт на місяць складає приблизно 200 м.куб. Виходячи з результатів дослідження у попередніх розділах. Відомо, що витрати підприємства за пакувальні матеріали розраховуються за формулою 600 грн / м.куб. Тобто у місяць з об'ємом робіт у 200 м.куб. вона складає 120 000 грн.

Якщо провести детальний аналіз ринку серед постачальників пакувальних матеріалів, то можна побачити, що деякі компанії пропонують знижки на оптові закупівлі [66, 62]. Середній показник знижки становить 17%, тобто вартість пакувальних матеріалів за 1 м.куб. складає 500 грн. Враховуючи вищезазначений об'єм у 200 м.куб., на місяць витрати на матеріали складатимуть 100 000 грн. Річна вигода в абсолютному значенні буде 240 000 грн.

Чи не найважливішим є ефективність використання площі складу та офісу, та її співвідношення з витратами, що підприємство покриває. Згідно інформації, наданої у розрахунковому розділі роботи, щомісячні витрати Товариства за оренду складають 135 000 грн. Задля зниження витрат на оренду складу пропонуються на розгляд два варіанти рішення (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Варіанти зниження витрат на оренду складу

1. Пошук нового складу	2. Здача частини складу в суборенду
Поточна вартість: 135 000 грн / міс.	Поточна вартість: 135 000 грн / міс.
Нова вартість: 115 000 грн / міс.	Суборенда 300 м.кв: 150 грн / міс. за 1 м.кв
Вигода: 20 000 грн / міс.	Вигода: 45 000 грн / міс.

Відповідно до наведених даних таблиці можна зробити висновок, що пошук нового складу з необхідними умовами для зберігання вантажу може призвести до зниження щомісячних витрат компанії на оренду до 15% [70].

Другий варіант передбачає здачу в оренду частини складу, а саме 300 м.кв., що для підприємства можна вважати додатковим джерелом доходу, який компенсує частину витрат на оренду. Мається на увазі, що при суборенді ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» буде додатково отримувати 45 000 грн на місяць, що становить 33% місячної вартості оренди цілого складу. Тобто підприємство повинно буде платити лише 90 000 грн.

Рішення на користь суборенди складу є більш ефективним порівняно з пошуком нового складу на 22%. Окрім того, необхідно відмітити, що переміщення до нової локації несе за собою додаткові витрати ресурсів, що також знижує ефективність першого варіанту рішення.

Ще одним шляхом покращення діяльності підприємства «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» є налагоджена система контролю за своїми клієнтами. У попередньому пункті розділу вона була названа як CRM-система, та розписана як така, що може сприяти підвищенню контролю за ефективністю комунікацій з клієнтами та їх активністю в компанії. Аналіз організаційно-економічного стану Товариства базується, в першу чергу на визначенні наявності спеціалістів, які могли б здійснювати координацію за допомогою даної системи. Одним із варіантів, який є більш економічно вигідний, є навчання існуючих кадрів елементам роботи в системі CRM. Для цього можна на деякий період запросити працівника на базі аутстафінг саме для навчання та інструктажу. Іншою, більш затратною опцією є залучення такого працівника на постійну основу до штату підприємства, але керівництвом ідея такого розширення навряд чи буде прийнята позитивно.

Якщо характеризувати техніко-технологічне забезпечення підприємства для впровадження системи управління взаємозв'язками з клієнтами, то, враховуючи

основні вимоги, необхідні для можливості функціонування системи, підприємство є придатним до цього – телефонна мережа є налагодженою та розгалуженою по всьому підприємству, доступ до мережі Інтернет та наявність окремого каналу для представників компанії Santa Fe. Як і будь-яке підприємство великого масштабу, «Інтердін» має власну електронну пошту для усіх працівників компанії. Тому задля економії часу на передачу інформації своїм колегам через електронну пошту чи зовнішні носії інформації, або документи паперового формату, пропонується налагодження системи CRM.

Відмова від паперового формату обміну інформацією або, принаймні, зведення його до мінімуму, є суттєвим фактором, який може позиціонувати компанію як «еко безпечну», що підніме її на ранг вище порівняно з іншими представниками галузі та ринку в цілому. Розглянемо детальніше можливі витрати підприємства на впровадження та використання системи CRM (табл.3.2) [75].

Таблиця 3.2.

Витрати на використання CRM-системи

Тарифний план	Вартість у місяць	Вартість у рік
1	2	3
«Розширений», за 1 користувача	699 грн / міс	8 388 грн / рік
«Розширений», за 2 користувачів	1 398 грн / міс	16 776 грн / рік
«Професійний», за 1 користувача	999 грн / міс	11 988 грн / рік
«Професійний», за 2 користувачів	1 998 грн / міс	23 976 грн / рік

З отриманих результатів дослідження можна зробити такі рекомендації для ТОВ «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна»:

1. На початковому етапі використовувати тарифний план «Розширений», який від професійного відрізняється лише відсутністю двох другорядних позицій;

2. Протягом 1 року зареєструвати 1 працівника підприємства у даній системі, а в подальшому можна зареєструвати ще одного для більш ефективного відслідковування інформації про користувачів.

Наступним заходом впливу на підвищення ефективності діяльності Товариства є створення сайту. Як зазначалося раніше, більш вигідним та доступним для користувача буде варіант розвитку існуючого сайту компанії Santa Fe та доповнення його інформацією стосовно саме українського регіону (тим більше, що посилання на таку сторінку на сайті є).

Для організації цього процесу корисним може бути залучення спеціаліста, який зробить контент сайту зручним для користування та легким для розуміння. Це, звичайно, на початку буде затратною позицією для підприємства, але, як розглядалося вище, затрати у маркетинг є інвестиціями у нього.

На сьогоднішній день інтернет-мережа є найбільшим джерелом інформації. Тому наявність українського сайту ТОВ «Інтердін Інтереншинал Рілокейшн Україна» буде сприяти більшій обізнаності населення про підприємство та його послуги.

Визначимо можливі витрати підприємства на створення та підтримку сайту (табл. 3.3) [71].

Таблиця 3.3.

Витрати на підтримку сайту

Функціонал «Український бізнес»	10 000 грн / рік
Пакет наповнення «Преміум»	14 700 грн / рік
Пакет наповнення «Голд»	18 500 грн / рік
Пакет наповнення «ВІП»	22 500 грн / рік

Для більш ефективного функціонування підприємства на ринку України та в той же час відсутності зайвих витрат компанії рекомендується використання пакету наповнення «Преміум», який має значно ширший функціонал, ніж

«Український бізнес» та майже повністю охоплює всі необхідні аспекти, як і пакет «Голд». Оскільки клієнтура підприємства – люди різних національностей, необхідно створити сайт з трьома мовами (українська, російська, англійська). Створення додаткової мови передбачає додаткові вкладення у розмірі 1 200 грн, тобто вартість сайту становитиме 17 100 грн / рік.

Окрім вищевказаних рекомендацій можна також відмітити постійний розвиток бізнесу шляхом відвідування ярмарків, глобальних заходів, де можуть збиратися потенційні клієнти, та заводити знайомства з метою подальшої співпраці.

Система заходів, яка базується на персональному підході до клієнтів, а саме використання різноманітних подарункових листівок, є тим елементом, який маніпулює людськими почуттями. Відповідно для досягнення кращого ефекту від даного процесу варто залучитися допомогою кваліфікованих спеціалістів. Контент такого роду листівок може вміщувати вітання та нагадування клієнту про його важливість для підприємства. Проте варто мати на увазі, що такі листи повинні висилатися не нав'язуючи, щоб не спровокувати зворотній ефект.

За допомогою таблиці 3.4 узагальнимо отримані фінансові результати при умові вирішення перших трьох проблем підприємства, пов'язаних з витратами.

Таблиця 3.4.

Узагальнені можливі заощадження підприємства

Ліквідація проблеми	Відносний показник	Абсолютний показник
Дешевші людські ресурси	12%	90 000 грн / рік
Дешевші пакувальні матеріали	17%	240 000 грн / рік
Суборенда	33%	540 000 грн / рік
ВСЬОГО	23%	870 000 грн / рік

Результати свідчать про те, що за один рік підприємство може заощадити 870 тис.грн, що на 23% нижче зазначених категорій витрат на сьогодні.

Нижче також підрахуємо загальні витрати від впровадження запропонованих заходів удосконалення системи продажу Товариства з обмеженої відповідальністю «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Загальні річні інвестиційні витрати підприємства

Позиція витрат	Сума (річна)
Впровадження системи CRM	8 388 грн/рік
Підтримка сайту з пакетом наповнення «Преміум»	17 100 грн/рік
ЗАГАЛОМ	25 488 грн/рік

Використовуючи узагальнену суму інвестиційних витрат підприємства в удосконалення маркетингу та продажів, обрахуємо чистий приведений дохід підприємства та доцільність запропонованого інвестиційного проекту.

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як різниця між приведеною вартістю та сумою інвестиційних витрат (формула 3.1).

$$NPV = PV - IC = \sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+r)^k} - IC \quad (3.1),$$

де PV – приведена вартість;

IC – інвестиційні витрати;

Pk – прогнозовані доходи за роками;

r – ставка дисконтування;

n – кількість років.

Відповідно, якщо значення NPV буде додатнім, то проект буде прибутковим, – отже доцільним для впровадження.

Наступним показником, який визначає ефективність впровадження проекту є індекс дохідності (PI). Він визначається як відношення приведенного доходу до інвестиційних витрат (3.2).

$$PI = PV/IC = \sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+r)^n} / IC \quad (3.2);$$

Період окупності проекту (PP) є показником, який визначає, за який термін інвестиційні витрат будуть перекриті, та підприємство почне отримувати прибутки.

$$PP = IC - \overline{PV} = IC / \overline{\sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+r)^n}} \quad (3.3).$$

Аналіз чистого дисконтованого доходу почнемо з розрахунку ставки дисконтування за допомогою формули Фішера (3.4), з використанням відсоткової ставки за депозитами (17%) та індекс інфляції (5,5%), закладений у бюджет 2020 року.

$$r = P + I + P * I \quad (3.4)$$

де r – ставка дисконтування;

P – відсоткова ставка за депозитами;

I – індекс інфляції.

$$r = 0,17 + 0,055 + 0,17 * 0,055 = 0,2344 = 23,44\%.$$

У таблиці 3.6 проведемо розрахунки дисконтованого множника, який вираховується за формулою $\frac{1}{(1+r)^n}$.

Таблиця 3.6.

Ставки дисконтування

Степінь	0	1	2	3
Дисконтований множник	1,000	0,810	0,656	0,532

Наступні розрахунки для визначення NPV, PI та PP відобразимо за допомогою таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Розрахунок ефективності інвестицій

Показник	Роки проектного циклу				Приведена вартість
	0	1	2	3	
Обсяг інвестиційних витрат	25 500				
Прогнозовані доходи		30 000	70 000	100 000	
Дисконтований множник (23,44%)	1,000	0,810	0,656	0,532	
Сума приведеної вартості		24 300	32 800	37 240	94 340,00
Сума приведених інвестиційних витрат	25 500				25 500,00
Середньорічна сума приведеного доходу					31 446,67

$$NPV = 94\,340,00 - 25\,500,00 = 68\,840,00 \text{ грн.}$$

$$PI = 94\,340,00 / 25\,500,00 = 3,70 \text{ грн.}$$

$$PP = 25\,500,00 / 31\,446,67 = 0,82 \text{ pp.}$$

Висновки до розрахунків. Відповідно до проведених розрахунків визначено, що чистий дисконтований дохід через 4 роки після початку реалізації проекту складе 68 840 грн., при цьому на кожну гривню вкладених коштів підприємство

отримуватиме прибуток 3 грн 70 копійок. Окупність проекту буде здійснена менше ніж за 1 рік.

ВИСНОВКИ

У ході виконання даної роботи було визначено, що управління витратами є складним і багатограним процесом, який вимагає постійного аналізу й удосконалення.

Унаслідок виконання дипломної роботи виявлено, що питаннями витрат та собівартості займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених – авторів. Відповідно, існують деякі відмінності у визначенні цих понять, але всі дослідники спираються на єдине ствердження – витрати є грошовим вираженням зниження прибутку та капіталу підприємства.

Окрім визначення самої категорії витрат у роботі були розглянуті основні класифікаційні ознаки, за якими підрозділяються витрати. Такими ознаками є наступні: за місцем виникнення; за видами продукції, робіт та послуг; за відношенням до процесу виробництва; за способами віднесення на собівартість, за доцільністю, за однорідністю, за часом виникнення, за можливістю контролю та за економічним змістом.

Окремо було розглянуто питання собівартості та її елементи, якими є:

1. прями матеріальні витрати;
2. прями витрати на оплату праці;
3. інші прями витрати;
4. змінні загальновиробничі витрати.

Детальному дослідженню підлягло окреме питання про методики калькуляції, які залежно від часу формування поділяються на планові, нормативні, попередні та фактичні, та методи калькуляції – позамовний, попроцесний та попередільний. Більш практична сторона даного питання передбачала визначення способів калькулювання, якими можуть керуватися підприємства (накопичення, розподілу, прямого розрахунку, нормативний та виключення).

Також були розглянуті законодавчі бази деяких країн стосовно контролю та фіксації витрат, і наведені приклади практичного використання попередньо визначених способів та методик розрахунку спеціальними системами.

Отже, витрати є невід'ємною частиною будь-якої системи і потребують постійного контролю, аналізу та, за необхідності, категоричного урегулювання.

У другому розділі дипломної роботи було проведено дослідження та аналіз самого підприємства та визначені основні його види діяльності на території України за КВЕД. Такими є допоміжна діяльність у сфері транспорту, вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення печей (переїзду), складське господарство та консультування з питань комерційної діяльності та керування.

У розділі було надано інформацію про те, що підприємство є членом корпорації світового рівня, яка називається Санта-Фе Груп. Компанія надає послуги з перевезення та переміщення з 1900-х років, після чого відбувалися злиття регіональних компаній, що в кінцевому результаті утворило Санта-Фе в його сьогоденському виді.

У роботі була досліджена організаційна структура підприємства, яка визначена за типом функціональної. Були розглянуті основні постачальники послуг та матеріалів підприємства, визначені основні партнери та проаналізований ринок конкуренції у сфері мувінгу в Україні. Аналіз конкурентів дав змогу визначити основних гравців масштабних та «мільких», які заманюють клієнтів ціною, а не якістю.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії за допомогою SWOT-аналізу та аналізу за «5 силами Портера» дали змогу визначити нинішню ситуацію підприємства на ринку, та його можливі стратегії розвитку. Такими були названі за характером змін в організації – стратегія обмеженого зростання, за способом досягнення конкурентних переваг – оперативного реагування, та за способом реакції на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування – оборонна функціональна стратегія.

Окрім того, стратегічними програмами для підтримки діяльності підприємства є створення високого рівня знань про послуги та обізнаність в їх унікальності, створення деяких спеціальних програм для VIP клієнтів та економ-програм для чутливих до цін, для збереження конкурентоспроможності проводити постійний моніторинг конкурентів та появи нових гравців.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства за період 2014-2018 років дав змогу визначити, що підприємство є ліквідним, тобто має в наявності грошові кошти на надходження дебіторів, які дають змогу погашати власні боргові зобов'язання, фінансово стійким та незалежним від кредиторів, хоча показники ділової активності протягом досліджуваного періоду свідчать про деякий спад в ефективності використання ресурсів підприємством. Рентабельність за досліджуваний період також можна назвати досить низькою, що свідчить про наявність проблем в управлінні витратами.

Окрім того, дослідження, здійснені у цій частині роботи дали змогу визначитися з основними витратами підприємства, які не залежать від основної діяльності підприємства, проте без них підприємство не мало би фізичної змоги свого існування.

Також були коротко описані основні види послуг компанії, визначені основні елементи собівартості, які прямо залежать від об'єму, характеру вантажу та країни його транспортування.

У розділі третьому – рекомендаційному – узагальнені «вузькі» місця компанії та визначені основні напрямки удосконалення підприємством своєї діяльності з управління витратами залежно від наявних проблемних аспектів та проведений аналіз організаційно-економічного забезпечення підприємства щодо реалізації запропонованих заходів.

Таким чином підприємству надані рекомендації з посилення уваги до аналізу ринку та пошуку більш дешевої робочої сили – вантажників – та більш економічно вигідних постачальників пакувальних матеріалів (за рахунок оптової

закупівлі ресурсів). Високі витрати на оренду складських приміщень запропоновано нівелювати за рахунок здачі частини складу в суборенду. Також необхідно запровадити в компанії систему CRM, яка полегшить контроль над активністю клієнтів компанії, оформити та розповсюдити інформацію про наявність сайту Товариства з обмеженою відповідальністю «Інтердін Інтернешинал Рілокейшн Україна». Термін окупності витрат на впровадження цих змін менший одного року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 р. № 73, зі змінами та доповненнями
2. Податковий Кодекс України: прийнятий Верховною Радою України 2 грудня 2010 року № 2755–VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 13-14, № 15-16, № 17. – ст.112 [зі змінами і доповненнями].
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318, зі змінами та доповненнями
4. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України, прийнятий Верховною Радою України 8 липня 2010 року № 2464-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 2-3. – ст.11
5. Аткінсон Э.А. Управленческий учет / Э.А. Аткінсон, Р.Д. Банкер, Р.С. Каплан, М.С. Янг; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : ИД «Вильямс», 2007. – 878 с.
6. Білоусова І.А. Проблеми обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції в промисловості / І.А. Білоусова, М.Г. Чумаченко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009 р. – № 2. – С. 3-10.
7. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 480 с.
8. Большой экономический словарь / под ред. А.Н.Азрилияна. – М.:Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
9. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку : підручник / Ф.Ф. Бутинець. – 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир : ЖІТІ, 2005. – 640 с.
10. Бутинець Ф.Ф. Фінансовий облік : навч. Посібник / Ф.Ф. Бутинець, А.М. Герасимович, Л.К. Сук. – К.: Знання, 2013. – 647 с.

11. Бутук А. И. Экономическая теория: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вікар, 2009. – 668 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2011. – 712 с.
13. Грицай О.І. Методи управління витратами та їх застосування в інноваційній діяльності / О.І. Грицай // Львівська політехніка. – 2012. – С.209-210
14. Гуцайлюк З.В. Контролінг : навч. Посібник / З.В. Гуцайлюк, І.Є. Давидович. – К.: Центкр учбової літератури, 2008. – 552 с.
15. Данілов О. Д., Паєнтко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 256 с.
16. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : учеб. пособ. ; под ред. И.С. Минко. – М. : Высш.школа, 1995. – 255 с.
17. Дорошкевич Д.В. CRM-система як інструмент персоніфікованого маркетингу. – С. 157-160. – 2015.
18. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І.Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – С.59-63.
19. Ковтун С. Управління затратами / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. — Х.: Фактор, 2008. — 272 с.
20. Козак В.Г. Визначення поняття «витрати» та їх оцінка / В. Г. Козак // Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. матеріалів ІУ Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 листопада 2009 р., м. Київ). – К., 2011. – С. 129–131.
21. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапьянов, Г.А. Макухін. — К.: Лібра, 2007. — 320 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. — М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. — 656 с.
23. Краткий экономический словарь / под ред. Ю. А. Белика и др.. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1989. – 399 с.

24. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика : навчальний посібник / В.В. Кулішов. – К. : Ніка-Центр, Ельга, 2008. – 216 с.
25. Липчук В. В. Маркетинг: основи теорії і практики / В. В. Липчук. – Л. : „Новий світ – 2000”, 2004. – 288 с.
26. Малік М. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК / М. Малік, Ю. Лузан // Економіка АПК. – 2012. – № 3. – С. 3–9
27. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т. Б. Надтока, А. Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – С. 98–102.
28. Нападівська Л.В. Управлінський облік : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л.В. Нападівська. – К. : Книга, 2004. – 544 с.
29. Нашкерська Г.В. Бухгалтерський облік : навч. посібник / Г.В. Нашкерська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 464 с.
30. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2001. – 460 с.
31. Прохар Н.В. Облік доходів, витрат і фінансових результатів: проблеми теорії та практики : монографія / Н.В. Прохар, Ю.О. Ночовна. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 257 с.
32. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах / І.В. Пустова // Економічна наука. – 2014. – № 11. – С. 39-42.
33. Пушкар М.С. Фінансовий облік : підручник / М.С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2002. – 628 с.
34. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.
35. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В.П. Савчук. — К.: Издательский дом "Максимум", 2009. — 884 с

36. Сидоров И.И. Логистическая концепция управления предприятием / И.И. Сидоров. – СПб. : ДНТП «Знание», ИВЭСЭП, 2001. – 168 с.
37. Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності: Навч. посіб. / Т.М. Тігова, Л.С. Селівестрова, Т.Б. Процюк. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 268 с.
38. Трухан О.Л. Розвиток теорії витрат: еволюція і сучасні тенденції / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ. – 2003. – № 4. – С. 380–388.
39. Турило А.М. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. / Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
40. Универсальный экономический словарь. Менеджмент, маркетинг, реструктуризация, - К.: “Книга Памяти Украины”, 1999. – 392 с.
41. Хандриксен Е.С. Теория бухгалтерского учета / Е.С. Хандриксен, М.Ф. Ван Бреда ; ред. Я.В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 576 с.
42. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.
43. Чернишова Л.І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств / Л.І.Чернишова, А.С. Дженкова // Інноваційна економіка. – 2016. – № 3 (52). – С. 61–68.
44. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М.Г.Шевчик // Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України . – 10/11/2011. – N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – С. 324-332.
45. The implementation of Simplified cost options with the European Social Fund in Italy / European Union. – 2014
46. Бухгалтерский учет и налоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.businessuchet.ru/content/document_r_D80F6CB0_3C7C_4AE4_800F5A6A01B3324B.html.

47. Бухоблік. ПБО 16 «Витрати» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100009275-pbo-16-vitrati>
48. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства/ С.Ю. Вігуржинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inpos.com.ua/79>
49. Єдиний соціальний внесок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/social/>
50. Іщенко Н.А. Факторний аналіз формування прибутку підприємства / Н.А. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat17/33.pdf.
51. Класифікація витрат на виробництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html>
52. Коефіцієнт фінансової залежності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti>
53. Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya>
54. Коефіцієнт покриття запасів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/323-koefitsient-pokrittuya-zapasiv>
55. Методы калькулирования себестоимости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glavkniga.ru/situations/s505416>
56. Методи управління витратами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stbouv.wordpress.com/2014/12/12>
57. Міжнародний стандарт фінансової звітності (IAS)18 Виручка [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://prou4ot.info/files/ias/IFRS2009rus/ias18_www.pro-u4ot.info.pdf

58. Міжнародні стандарти фінансової звітності (International Financial Reporting Standards) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?cat_id=240945.

59. Обермейстер А. Расходы в US GAAP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gaap.ru/articles/49438>

60. Офіційний вебсайт Арсенал Страхування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arsenal-ic.ua/>

61. Офіційний вебсайт Госелін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gosselin-moving.com/en/ukraine>

62. Офіційний вебсайт «Експрес упаковка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pack.ua/>

63. Офіційний вебсайт Євродін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurodean.ua/>

64. Офіційний вебсайт Мураха [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.muravej.ua/>

65. Офіційний вебсайт Сан-Транс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suntrans.kiev.ua/>

66. Офіційний вебсайт «Упаковочка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://upack.kiev.ua/Korobki>

67. Офіційний вебсайт Ютіко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://utico.in.ua>

68. Офіційний вебсайт PZU Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pzu.com.ua/>

69. Офіційний вебсайт VUSO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vuso.ua/>

70. Офіційний вебсайт «Yartrans Logistic» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yartrans.ua/>

71. Пакети на замовлення сайтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ub.ua/page-land/packet/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=sozdat_sait&gclid=CjwKCAjwo87YBRBgEiwAI1LkqaxArTTJkyoVCKBk0jfyPvN6rsD1cZbaaeqOTchQ9spdI_kQV8dBoCPIUQAvD_BwE

72. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>

73. Профессиональный налоговый советник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/terms/accounting/kalkulyatsiya.html>

74. П(С)БО 16 «Витрати» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://proaudit.com.ua/standart/p-s-bo-16-vitrati.phtml>

75. Тарифные планы CRM-системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amocrm.com.ua/buy/tariff/>

76. ТОВ «Інтердін Інтернешінал Рілокейшн Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35196112/

77. Управленческий учет. Классификация затрат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.catback.ru/articles/theory/cost/costs.htm>

78. Accounting methods for calculation costs [E-resource]. – Mode of access: <https://www.freshbooks.com/hub/accounting/calculate-fifo-and-lifo>

79. Cost and profit [E-resource]. – Mode of access: <https://buyandsell.gc.ca/policy-and-guidelines/supply-manual/section/10>

80. Cost management explained in four steps [E-resource]. – Mode of access: <https://www.costmanagement.eu/blog-article/198-cost-management-explained-in-4-steps>

81. Cost management tools [E-resource]. – Mode of access: <https://cloud.google.com/cost-management/?hl=ru>

82. Costing methods and important cost terms [E-resource]. – Mode of access: <https://www.edupristine.com/blog/costing-methods>

83. Costs law and legal definition [E-resource]. – Mode of access: <https://definitions.uslegal.com/c/costs/>
84. Different methods of costing [E-resource]. – Mode of access: <http://www.economicdiscussion.net/cost-accounting/different-methods-of-costing/31651>
85. First cost calculation methods for road freight [E-resource]. – Mode of access: <https://content.sciendo.com/view/journals/ttj/18/2/article-p107.xml?lang=en>
86. Four main processes of cost management [E-resource]. – Mode of access: <https://blog.masterofproject.com/cost-management/>
87. Government Canada. Guide to cost estimating [E-resource]. – Mode of access: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32600>
88. Inventory costing methods [E-resource]. – Mode of access: <https://www.principlesofaccounting.com/chapter-8/inventory-costing-methods/>
89. Main methods for calculating business costs [E-resource]. – Mode of access: <https://www.investopedia.com/answers/101314/what-are-main-methods-calculating-business-costs.asp>
90. Official website of AMJ Campbell International [E-resource]. – Mode of access: <https://amjcampbell.com/en>
91. Official website of FIDI [E-resource]. – Mode of access: <https://www.fidi.org/>
92. Official website of Santa Fe [E-resource]. – Mode of access: <https://www.santaferelo.com/en/>
93. Official website of Orphee Beinoglou International Forwarders [E-resource]. – Mode of access: <https://www.beinoglou.gr/en>
94. Official website of New World International [E-resource]. – Mode of access: <https://www.nwvl.com/>
95. Official website of Paxton International [E-resource]. – Mode of access: <http://www.paxton.com/>

96. Official website of Starline Overseas [E-resource]. – Mode of access:
<http://www.starlineoverseas.com/>

97. The cost proportionate methods [E-resource]. – Mode of access:
<https://sialcanada.com/wp-content/uploads/2019/01/SIAL-FOOD-HUB-WHITE-PAPER-2016.pdf>

98. The three best cost management tools [E-resource]. – Mode of access:
<https://www.costmanagement.eu/blog-article/the-3-best-cost-management-tools>

99. Weighted average cost method [E-resource]. – Mode of access:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/weighted-average-cost-method/>

ДОДАТКИ