

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.02 - МКР. 1592 «С» 2022.10.31. 20. ПЗ**

**СТАСЮКА ВЛАДИСЛАВА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УДК 005.915:339.133.3:334

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан економічного факультету Завідувач кафедри організації  
підприємництва, торгівлі та  
біржової діяльності

Анатолій ДІБРОВА

Микола ІЛЬЧУК

(підпис) " " 2023р. (підпис) " " 2023р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему  
"Формування системи управління витратами  
підприємницької діяльності"

Спеціальність 076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Орієнтація освітньої програми Освітньо – професійна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Людмила

БЕРЕЗОВСЬКА

(підпис)

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи  
к.е.н., доцент

Сергій НІКІТЧЕНКО

(підпис)

Виконав

Владислав СТАСЮК

(підпис)

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації  
підприємництва, торгівлі та біржової  
діяльності

д.е.н., проф. Микола ЦІБЧУК

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Стасюк Владислав Олександрович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Тема магістерської роботи: «Формування системи управління витратами підприємницької діяльності»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від "31"10.2022 р. №1592 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.05

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність комунального підприємства «Тетіївтепломережа»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Дослідити сутність, види та класифікацію витрат підприємства
2. Провести аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства
3. Розробити систему організаційно – економічних заходів зниження витрат виробництва на КП «Тетіївтепломережа»

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "21" листопада 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Сергій НІКІТЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання

Владислав СТАСЮК

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Викладена на 66 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 18 таблицями та 13 рисунками. Список використаних джерел вміщує 56 джерел.

**Мета магістерської роботи** полягає у вивченні теоретичних і практичних аспектів формування витрат підприємства з метою удосконалення механізму управління витратами КП «Тетіївтепломережа».

**Об'єктом роботи** виступає дослідження процесів формування витрат підприємства на прикладі КП «Тетіївтепломережа».

**Предметом дослідження** є управління витратами підприємства, як комплексом методів спрямованих на покращення діяльності КП «Тетіївтепломережа».

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити сутність, види та класифікацію витрат підприємства;
- визначити методики формування витрат;
- провести аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості формування витрат на КП «Тетіївтепломережа»;
- розробити систему організаційно – економічних заходів зниження витрат виробництва на КП «Тетіївтепломережа».

**Методи дослідження:** аналітичний, монографічний, балансовий, статистичний, графічний, економіко – статистичний.

**Результати дослідження.** Було розглянуто наукові основи економічної ефективності витрат; проведено аналіз теорії підприємництва в Україні. Також проаналізовано виробничі ресурси КП «Тетіївтепломережа» та рівень їх використання; визначено основні критерії доходів та витрат, вивчено ефективність господарської діяльності. Було обґрунтовано методи зниження витрат; розглянуто впровадження змін у структурі собівартості підприємства.

**Ключові слова:** витрати, собівартість, рентабельність, прибуток, конкурентоспроможність.

## ЗМІСТ

# НУБІП України

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування системи управління витратами підприємницької діяльності.....5

## НУБІП України

1.1. Становлення та розвиток підприємницької діяльності в Україні.....5

1.2. Економічна сутність системи управління витратами підприємницької діяльності .....12

## НУБІП України

1.3. Роль системи управління витратами в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.....19

РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління витратами КП «Тетіївтепломережа».....25

## НУБІП України

2.1. Характеристика КП «Тетіївтепломережа».....25

2.2. Оцінка рівня витрат на організацію та проведення основних видів діяльності.....33

## НУБІП України

2.3. Аналіз ефективності господарської діяльності КП «Тетіївтепломережа».....43

РОЗДІЛ 3. Розробка системи управління витратами КП «Тетіївтепломережа».....53

## НУБІП України

3.1. Напрями зниження собівартості продукції підприємства.....53

3.2. Удосконалення роботи КП «Тетіївтепломережа».....58

## НУБІП України

3.3. Раціоналізація системи управління витратами КП «Тетіївтепломережа» за рахунок впровадження сучасної організаційної структури управління.....62

ВИСНОВКИ.....70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....72

ДОДАТКИ.....78

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВСТУП

Фінансові результати діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність, фінансова стійкість та інвестиційна привабливість за умов нестабільного ринкового середовища залежать від ефективності системи управління витратами. Дані про обсяги та види витрат, їх поведінку необхідні для обґрунтованого прийняття більшості фінансових і управлінських рішень щодо планування напрямків і обсягів діяльності підприємства, формування портфеля замовлень, ціноутворення, управління обмеженими ресурсами тощо. Негативні фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання, зростання витрат, зниження прибутку і рентабельності виробництва зумовлені нестачею необхідної управлінської інформації, прорахунками в управлінні, відсутністю чітко визначеної системи управління витратами на підприємствах.

**Актуальність.** Питання раціонального управління витратами виробництва у період розвитку ринкової економіки є досить актуальним. Основною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку та мінімізація витрат. Отримання найвищого ефекту із найменшими затратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів залежать від політики управління витратами, яка передбачає пошук способів їх мінімізації. Найбільшу актуальність має система управління витратами, яка б давала змогу точніше аналізувати та знижувати витрати на виробництво, а також можливість точного планування витрат на майбутні періоди, що забезпечувало б ефективне виробництво продукції.

**Об'єктом** роботи виступає дослідження процесів формування витрат підприємства на прикладі КП «Тетіївтепломережа», яке знаходиться у м. Тетіїв Київської області, вулиця Соборна, 19а.

**Предметом** дослідження є управління витратами підприємства, як комплексом методів спрямованих на покращення діяльності КП «Тетіївтепломережа».

**НУБІП України**

**Мета** роботи – вивчити теоретичні та практичні аспекти формування витрат підприємства з метою удосконалення механізму управління витратами КП «Тетіївтепломережа».

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

**НУБІП України**

- дослідити сутність, види та класифікацію витрат підприємства;
- визначити методики формування витрат;
- розкрити зміст управління витратами підприємств й обґрунтувати необхідність активізації діяльності підприємств щодо формування і реалізації

**НУБІП України**

ефективної системи управління витратами;

- провести аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості формування витрат на КП «Тетіївтепломережа»;

**НУБІП України**

- розробити систему організаційно – економічних заходів зниження витрат виробництва на КП «Тетіївтепломережа».

При написанні роботи використовувалися наступні **методи**: аналітичний, монографічний, балансовий, статистичний, графічний, економіко – статистичний.

**НУБІП України**

**НУБІП України**

**НУБІП України**



## РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Становлення та розвиток підприємницької діяльності в Україні

Основні форми підприємництва виникли під час зміни з натурального господарства на товарне, у процесі розвитку ринкових відносин та знищення становища сталості. Цей перехід також супроводжувався розвитком транспортної та інформаційної інфраструктури. В доіндустріальній епохи не має сенсу говорити про сформоване історичне явище, але можна вказати на окремі його риси, зокрема, підприємницьку активність як психологічну та особистісну передумову для формування підприємництва як суспільного інституту.

Мешканці міст-держав узбережжя Чорномор'я втілювали античні цінності, були піонерами в застосуванні передових для того часу методів у торгівлі та ремеслах. Підприємницька активність виявилася в успішній колонізації узбережжя Чорного та Азовського морів, у контактах з сусідніми племенами, а також в інтеграції регіону у середземноморське культурне оточення. Підтримували розвиток підприємництва наявність робочої сили, природних ресурсів, доступ до ринків збуту та вміння вести бізнес. Ці античні цінності були продовжені у підприємницькій діяльності жителів середньовічних італійських колоній у Криму.

У середньовіччі виникли умови, що сформували типового для українських земель підприємця-купця. Розвиток торгових зв'язків з країнами Азії та Західної Європи, використання транзитних маршрутів, сприяло формуванню купецького стану. Формування власної грошової системи, установлення правового поля для підприємництва (зокрема, відповідні статті «Руської правди», «Статуту Володимира Всеволодича») та утвердження

традицій підприємництва стали позитивними факторами для розвитку підприємництва на українських землях.

У період від 14-го до 16-го століть, що охоплює литовсько-руську епоху, спостерігалось формування нових умов для підприємництва. Нові організаційні структури, такі як гільдії, мануфактури та цехи (з часом, їх жорстка регламентація обмежувала приватну ініціативу), виникли в цей період. Розвиток міст створив сприятливі умови для підприємництва, особливо з запровадженням магдебурзького права. Українське підприємництво існувало в межах європейських економічних традицій. Але з другої половини 16 століття

шляхи розвитку західноєвропейського та українського підприємництва розійшлися. Зміна цінової ситуації зробила вигідним виробництво продовольства у Східній Європі через подорожчання на споживчому ринку.

Мануфактурний сектор Західної Європи потребував сировини, а швидкоростучі міста потребували продуктів харчування. Запит на хліб стимулював організацію панських фільваркових господарств. Люблінська унія 1569 року спричинила прискорене покріпачення селян (фільварки вимагали забезпечення робочою силою).

У цей період підприємництво було спровоковане розвитком промисловості, включенням козацьких господарств у товарне виробництво, а також приєднанням до російського економічного простору, що викликало руйнування попередніх економічних зв'язків. В результаті національної революції 1648—1676 економічні процеси в Правобережній Україні та

Гетьманщині розгорталися по-різному. Незважаючи на занепад продуктивних сил через війни, козацьке підприємництво розвивалося, а чумацтво ставало вільною торговельною та мандрівною спільнотою з власними традиціями.

Процеси поступової ліквідації козацької державності негативно вплинули на умови підприємництва місцевого населення. Міста заселялися купецькою елітою, переважно неукраїнського походження, особливо після скасування 1754 мита на українсько-російському кордоні.

Імперська епоха відзначилася встановленням індустріального устрою суспільства, що привело до переосмислення ролі та значення підприємців у соціальній та економічній структурі. Якщо колись купецтво, що здобувало промислові ліцензії та займалося торгівлею, асоціювалося з підприємництвом до періоду доіндустріальної доби, то з часом таке уявлення про підприємців зазнало змін. Соціальна важливість статусу купців, закріплених нормативними актами 18 століття (наприклад, Жалувана грамота містам 1785 року), почала зменшуватися. Купці, дворяни, і згодом селяни, активно включалися у підприємницьку діяльність.

Друга половина XIX століття була періодом значних трансформацій в економічній політиці Російської імперії, що створив більш благоприятні умови для підприємництва. Уряд та суспільство більш стримано ставилися до підприємців, формуючи сучасні правові рамки та інформаційне середовище для підприємництва. Після реформ важливу роль в галузі металургії, машинобудування, будівництва залізниць та інших промислових галузях відіграли іноземні підприємці, зокрема французи, бельгійці, німці та британці. Нове законодавство 1860-х років усунуло станові обмеження в підприємстві. У цей час купці, як найбагатші підприємці, стали джерелом капіталізації харчової та обробної промисловості. Українське купецтво, що було невеликим, зосереджувалося переважно у економічно розвинених містах. У цей час руйнувалися станові кордони, виникала буржуазія, яка мала обмежене політичне представництво; представництво підприємців головним чином відбувалося через біржові комітети на місцевому рівні. Найвизначніші українські підприємницькі династії XIX століття — Яхненки, Симириєнки, Терещенки, Ханенки. На межі XIX—XX століть почало розвиватися дрібне та середнє підприємництво, де українська присутність була різноманітною за сферою діяльності — від сільського господарства до обробки продуктів, цукроваріння та торгівлі збіжжям. Промисловість індустріального періоду, переважно, розвивалася завдяки підприємцям неукраїнського походження.

В економіці українських земель Австро-Угорщини переважали польські, єврейські, угорські та німецькі підприємці, у той час як українська підприємницька спільнота залишалася невеликою через обмежену їхню взаємодію з промисловим суспільством.

До початку 20 століття економіка України функціонувала як частина імперської системи. Підприємницька активність перетворювалася на уміння співпрацювати з владою, інвестувати кошти в певні галузі та управляти справами у відповідний спосіб. Довготривале збереження цього стану призводило до розвитку у підприємців певного споживацького та пристосувального менталітету.

Після Першої світової війни українське підприємництво зазнало важких втрат. Українській Центральній Раді довелося вирішувати завдання налагодження національного господарства та розробити власну стратегію підтримки підприємництва. Вплив соціалістичних ідей на українську політичну еліту призвів до відображення підприємництва у негативному світлі. III Універсалом УЦР земельні права були анульовані, передаючи їхні повноваження земельним комітетам. Представники підприємницького середовища рішуче виступили проти націоналізації та соціалізації.

Українська Держава відновила принципи приватної власності, оголосила вільність у сфері торгівлі та підприємництва, включивши підприємців до складу уряду (такі як А.Ржепецький, С.Гутник, С.Мерінг і інші).

Це було зумовлено бажанням гетьмана П.Скоропадського залучити підтримку багатих верств і впровадити ринкову економіку. Підприємницька ініціатива почала відновлюватися, формувалися підприємницькі організації, такі як «Суазіф» і «Протофіс». Активність та грюндерство різко зменшилися під час управління Директорії Української Народної Республіки. Велика частина підприємців переїхала до Одеси, яка стала новим центром підприємництва.

Воєнно-політичні боротьби 1919 року, соціалістична спрямованість та

нестабільність Директорії УНР примусили підприємців емігрувати або переїжджати на територію, яку контролював Білий рух.

Приход більшшовиків до влади позначився початком комуністичного будівництва: націоналізацією землі й промисловості, транспорту та банків, трансформацією торгівлі в систему обміну, впровадженням трудової повинності й продрозкладки, заборонаю вільного ринку. Матеріальні цінності були оголошені загальнонародною або колективно-кооперативною власністю, а фактично перетворені на державну власність. Розвиток підприємництва був зупинений, а цей експеримент завершився економічним крахом. Радянська

влада була змушена запровадити нову економічну політику й допустити підприємництво, зберігаючи адміністративний, політичний і фінансовий контроль за економікою та суб'єктами господарської діяльності. Радянське керівництво сприймало підприємництво як необхідний, але не бажаний

елемент. Ця позиція визначила особливості підприємництва в умовах "непу" — політична безправність, обмеженість економічної ініціативи, що вела до соціальної мімікрії і пристосування; функціонування в умовах "сірої" економіки; сфери — торгівля, дрібна промисловість. Підприємництво часів "непу" не відповідало комуністичній доктрині і не створювало необхідних ресурсів для індустріалізації. Закінчення "непу" наприкінці 1920-х років призвело до обмеження підприємництва як економічної діяльності та еміграції підприємців чи їх пристосування до радянської реальності.

Землі Західної України в період між війнами були у сфері впливу Румунії, Чехословаччини та Польщі. Політичні та економічні фактори, такі як військові руйнування, вплив Великої депресії, та стратегічний погляд на ці землі як на ресурсну базу, спричинили політику економічної колонізації й дискримінації, що заважало успішному розвитку українського підприємництва. Незважаючи на це, поширювалися кооперативи, в Польщі з'явився власний Промисловий банк (що свідчило про міцність національного капіталу), та Союз українського купецтва (об'єднання підприємців за галузевими секціями). Умови розвитку в Польщі, Румунії та Чехословаччині сформували традиції та навички

українських підприємців, включаючи протистояння економічному тискові з центру, підтримку власних ресурсів та дух національного корпоративізму.

Завдяки об'єктивним соціальним потребам з середини 1950-х років розвивалося тіньове підприємництво: під час гострого дефіциту необхідних товарів до 70% покупців користувалися послугами тіньових торговців для придбання одягу, 57% для харчових продуктів та 35% для ліків. Пізніше, з кінця 1950-х років, кримінальні структури підтримували виникнення так званих цеховиків та пізніше — фарцовщиків, що задовольняли потреби у загальнодоступних речах. Цей процес призвів до нагромадження капіталу, який послужив основою для розвитку підприємництва в Україні після отримання незалежності.

Після Другої світової війни розвиток постіндустріального суспільства в країнах Заходу відзначався. В умовах радянської командної економіки, позбавленої приватної ініціативи, із запереченням рівноправної ролі капіталу та підприємництва у виробництві, утриманням орієнтації на галузі, характерні для індустріального суспільства (металургія, видобувні галузі, тяжке машинобудування), імплементація таких стратегій спричинила подальший розпад СРСР. Період перебудови відзначився введенням елементів ринку й підприємництва в інституційні процеси. Через низку нормативних актів, таких як Закон "Про індивідуальну трудову ініціативу громадян у СРСР" та Закон "Про кооперацію", відбувся розвиток кооперативного руху та зростання малих підприємств. У відсутності підприємницьких навичок та нестачі товарів, підприємництво розвивалося у сфері торгівлі, фінансів та посередництва. Шар підприємців складався з "червоних директорів", кооператорів, інженерів, партійних, радянських та комсомольських функціонерів, тобто тих, хто мав доступ до власності, технологій та фінансів.

Історія підприємництва в незалежній Україні почалася з процесу приватизації та скасування законодавчих обмежень, що регулювали підприємницьку діяльність. Умови, що склалися після розпаду Радянського Союзу, сприяли розвитку великого бізнесу, взаємодії з державним управлінням

(фінансово-промислових груп). Запровадження гривні в 1996 році, стабілізація фінансового сектору, покращення зовнішньоекономічних зв'язків і економічне зростання після 2000 року сприяли розвитку дрібних та середніх підприємств.

"Помаранчева революція" 2004 року свідчила про наявність дрібних та середніх підприємців із власними цілями, готових відстоювати їхні інтереси – важливий компонент громадянського суспільства.

На сьогоднішній день, приватний сектор в Україні може фундаментально підтримати економічний прогрес, особливо в контексті активних ринкових змін, що пов'язані з планованими реформами ринкової сфери. Протягом останнього десятиліття були прийняті ряд законодавчих актів, що відкрили нові горизонти для розвитку приватного сектору. Хоча українське підприємництво зіткнулося з численними проблемами, що властиві гравцям бізнес-середовища по всьому світу, українська реальність призвела до гіпертрофії цих перешкод.

Особливо тривожні такі аспекти:

- непоодинокі державна політика, яка регулює підприємництво;
- високі податкові ставки, які останнім часом зросли;
- обмеження або відсутність фінансової підтримки для малих підприємств;

- недостатній рівень переосвіти та перекваліфікації персоналу, а також нестабільність консультацій та інформаційних ресурсів;
- не вистачає кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на вищезгадані обставини, існують кілька інших факторів, які впливають на сферу підприємництва в Україні не менш суттєво: поєднання нових реформ та війни, які відбуваються на території країни. За оцінками фахівців, нові реформи, обіцяні урядом для вдосконалення економічної системи, наразі є недостатньо проробленими. Серед їх недоліків можна виділити недостатню конкретність і занадто велике податкове навантаження, особливо щодо суб'єктів малого бізнесу, які вже отримують невеликий дохід.

Підприємці в Україні також скаржаться на обмежений доступ до сировини та важкість реалізації готової продукції в певних секторах ринку.

Незважаючи на недоліки економічної системи, українським підприємцям незалежно від масштабу їхньої діяльності — намічаються перспективи, що мають потенціал вирішити критичні аспекти їхнього бізнесу навіть у найближчому майбутньому.

Згідно з порадами міжнародних фінансових установ, оновлення у сфері підприємництва має на меті сприяти розвитку малого бізнесу в Україні, надаючи державну підтримку для створення початкового капіталу при умові наявності конкурентоздатної бізнес-ідеї та детального бізнес-плану. Також передбачається впровадження спеціальних податкових винятків, прискорення амортизації та покращення підготовки фахівців.

Крім того, проблему надто високих процентних ставок у сфері кредитування малого й середнього бізнесу, де вони складають 25% і більше, уряд планує вирішити за допомогою поліпшення фінансово-кредитної політики, залученням приватних та іноземних інвестицій і інших заходів.

Ще одним позитивним фактором, сприяючим розвитку підприємництва, можна вважати зростання рівня мотивації. Згідно з вітчизняними статистичними даними, приблизно 46% українців вважають, що відкриття власного бізнесу допоможе їм відчутти себе фінансово незалежними та самореалізуватися, тоді як 40% готові покращити свої практичні навички, щоб у майбутньому зайнятися підприємництвом. Ці показники вказують на зміни у свідомості українців, які вже відчують втому від того, що працюють «на когось».

Взагалі, узагальнюючи ситуацію, можна сказати, що перспективи для розвитку підприємництва в Україні дуже обіцяючі. Іноземний досвід свідчить, що вірна державна політика та бажання молодих підприємців можуть вже за короткий період перетворити країну у сильний бізнес-центр. [36]

**1.2. Економічна сутність системи управління витратами підприємницької діяльності**



Сучасна економіка підприємства налаштована на оптимізацію витрат, що безпосередньо впливає на його економічну стійкість та ефективність. Планування та контроль витрат є необхідними складовими управління підприємством, особливо в умовах складного ринку. Професійне керування витратами включає різноманітні концепції, методи та моделі управління, проте на практиці часто спостерігається їх недостатня увага. Це може призвести до збитковості чи навіть банкрутства підприємства. Саме тому важливо ретельно визначити суть і характеристики кожного з процесів управління витратами для успішної їх імплементації. Управління витратами — це складний механізм управлінських втручань, спрямованих на керування витратами, відповідно до стратегічних та поточних цілей підприємства. Ця система також відображає планування, облік, аналіз, контроль та регулювання витрат. Однак наявні дослідження не охоплюють усі питання управління витратами та прийняття управлінських рішень.

Управління витратами на підприємстві полягає у системі коригуючих дій, спрямованих на досягнення оптимального рівня витрат під час його господарської діяльності. Оптимізація у такому випадку означає забезпечення мінімальних витрат у всіх підсистемах підприємства. Витрати підприємства ідентифікуються за типом, місцем та їх джерелом, що відображає об'єктивні характеристики процесу витрачання ресурсів та є ключовими у його структурі.

Витрати на підприємстві керуються шляхом систематичного формування залежно від їх видів, місця походження та джерела. Управління витратами означає виконання дій, що зазвичай відбуваються при керуванні будь-яким процесом, такі як розробка та впровадження рішень та їх контроль. Ці дії включають етапи управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз.

Загальну модель управління витратами відображено на рис. 1.1. В управлінському циклі функцію зворотного зв'язку виконує контроль.

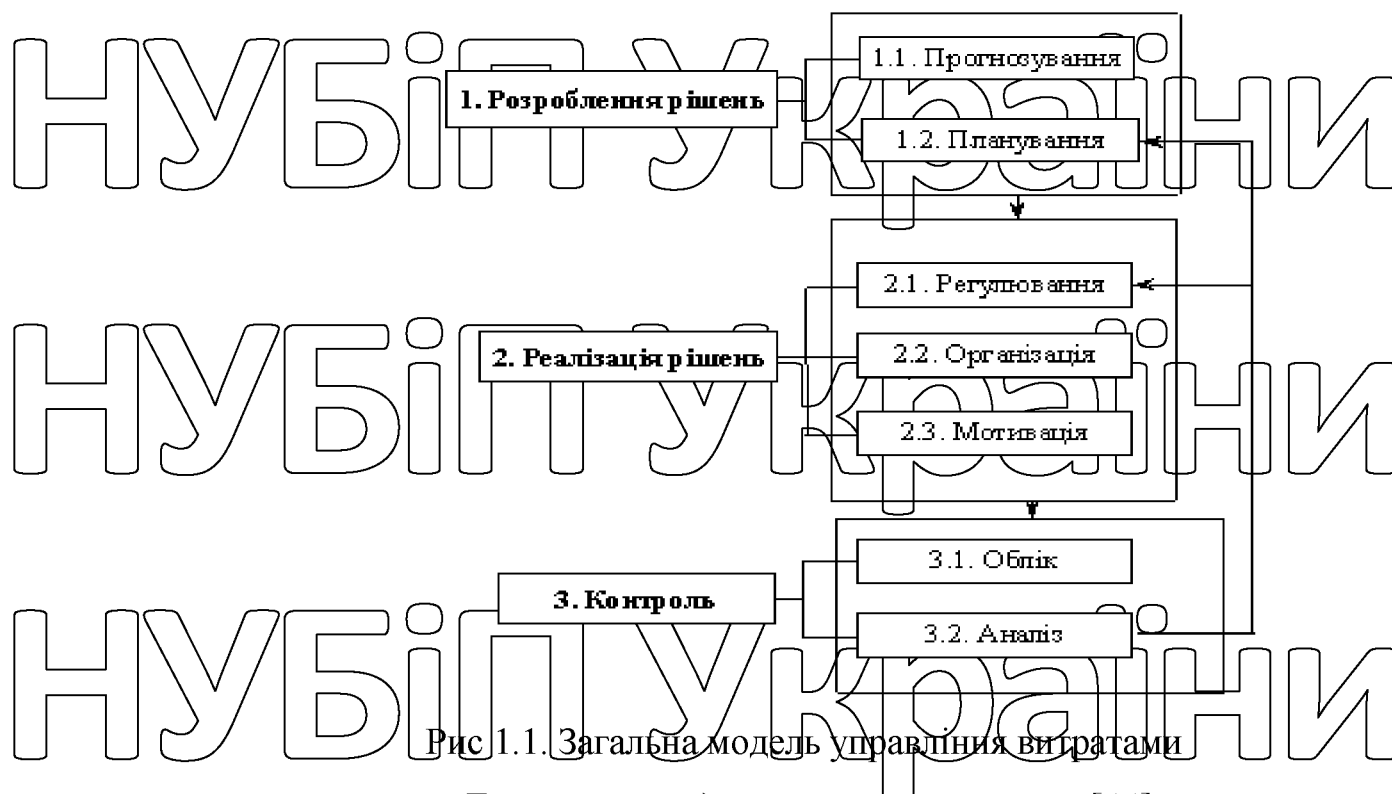


Рис 1.1. Загальна модель управління витратами

Джерело: складено автором на основі [44]

Система управління витратами, як і будь-яка система управління, складається з двох підсистем: одна відповідає за контроль, а інша – за самі процеси (об'єкт управління).

Управління витратами на підприємстві відбувається через свідомі дії суб'єктів управління, які представлені керівниками та фахівцями структурних підрозділів підприємства (цехів, відділів тощо). Об'єктом управління в системі управління витратами є процеси, операції та явища, що виникають у ході діяльності підприємства і розглядаються у контексті здійснення витрат або витрачання ресурсів.

В системі управління витратами виділяють три аспекти: функціональний, організаційний і мотиваційний.

Функціональний аспект є ключовим. У загальному контурі управління витратами його сутність визначають функціональні підсистеми. Схему функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві наведено на рис. 1.2.

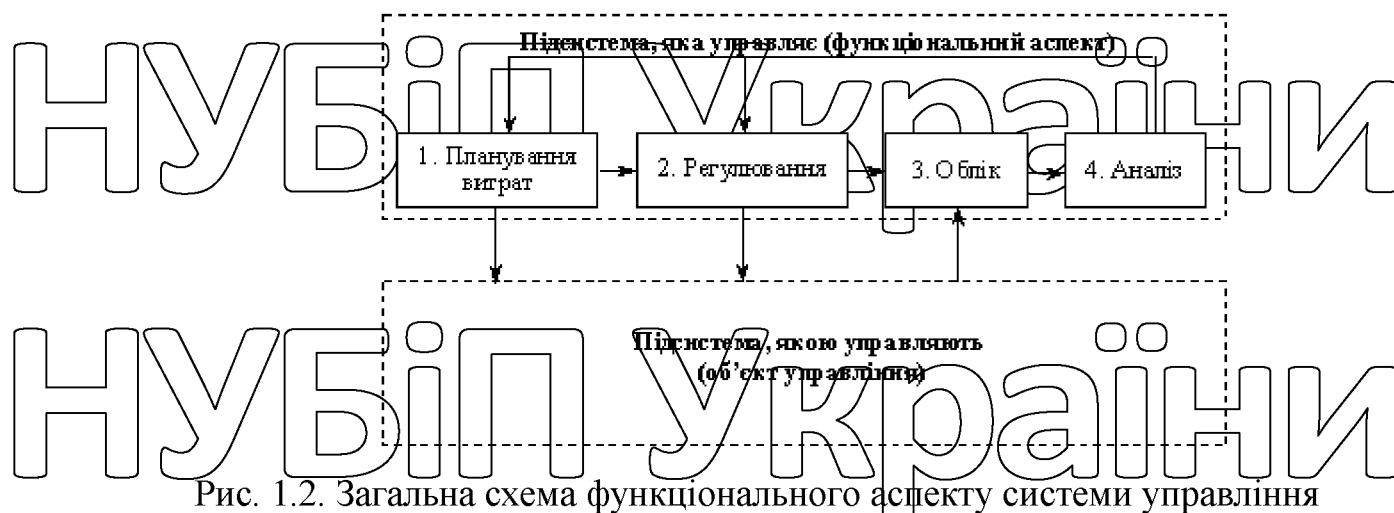


Рис. 1.2. Загальна схема функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [44]*

Планування витрат на підприємстві відбувається через розробку плану діяльності. Розрахунок запланованих витрат необхідний для обґрунтування та ухвалення господарських рішень та визначення рівня витрат при реалізації цих рішень. Виділяють два типи планування: довгострокове та поточне. Довгострокове планування пов'язане з визначенням стратегічних господарських дій і характеризується приблизною точністю. Поточні плани конкретизують досягнення довгострокових цілей та мають меншу ступінь приблизності. Це вимагає оперативних змін у планах в разі зміни умов.

Визначення витрат у процесі планування потребує встановлення нормативів споживання ресурсів, які включають основні, допоміжні, матеріальні, енергетичні та інші. Ці норми мають бути обґрунтованими, адже потрібно забезпечити оптимальні витрати на виробництво продукції. Це вимагає оптимізації управління ресурсами з урахуванням умов виробництва та технічних особливостей підприємства. Покращення ефективності використання ресурсів неможливе без постійного оновлення технологій відповідно до сучасних науково-технічних досягнень.

Контроль над витратами включає механізм оберненого зв'язку, складовими якого є підсистеми обліку та аналізу. Функція обліку витрат полягає у спостереженні, ідентифікації, вимірюванні та реєстрації фактів витрат

ресурсів під час господарської діяльності підприємства. Дані з обліку використовуються для аналізу виконання планових завдань. Інтервальний аналіз спрямований на поточне коригування процесу виконання плану витрат.

Оцінюються результати, порівнюються з планом, зафіксовані відхилення, здійснюється необхідна коригувальна діяльність. Остаточний аналіз пов'язаний з оцінкою виконання планових завдань взагалі. Ці результати використовуються для розробки глобальних заходів з удосконалення системи управління витратами.

Формування витрат підприємства розглядається в контексті управлінського та фінансового аспектів. Управлінський аспект пов'язаний з внутрішніми потребами підприємства у плануванні, обліку та регулюванні витрат. Ця інформація є конфіденційною. Фінансовий аспект відображає зовнішні потреби підприємства, таких як державні установи, банки, акціонери, хоча може використовуватися і самим управлінським персоналом підприємства. Тому, інформація про фінансові аспекти управління витратами є публічною.

Організаційний аспект системи управління витратами пов'язаний з визначенням місць утворення витрат і центрів відповідальності за їх контроль.

Також, цей аспект передбачає розроблення ієрархічної структури зв'язків працівників, які виконують комплекс завдань ФАСУВ. Організаційна будова управління витратами залежить від специфіки підприємства, переважно від його розміру. На великих підприємствах окремі функції управління витратами виконує ряд спеціалізованих підрозділів, на малих – ці завдання може виконувати одна особа, як правило, бухгалтер чи економіст.

Мотиваційний аспект управління витратами спонукає працівників до виконання встановлених планів витрат та до пошуку способів їх зниження.

Визначення факторів мотивації потребує уважності, оскільки зауваження фахівців вказують на те, що покарання за перевитрати не є заміною за винагороду за дотримання та зменшення витрат. При такому підході

працівники можуть зосередити свої зусилля на захисті від можливих небажаних наслідків через підвищення рівня витрат під час їх планування.

Загальна характеристика системи управління витратами описується відносно загальних аспектів. Конкретизація цієї системи відбувається через конкретизацію характеристик окремих її елементів або підмножин, які утворюють певні підсистеми. Отже, відмінності в управлінні витратами можуть бути пов'язані з особливостями окремих блоків системи або їх цілісної підмножини.

Серед ключових ознак системи управління витратами можна виділити

такі: підхід до структури плану облікових рахунків (автономний чи інтегрований). Ця ознака в основному відноситься до облікової діяльності:

- особливості групування витрат для калькулювання (за замовленнями чи за процесами). Калькулювання — це складний комплекс робіт, пов'язаних із плануванням, обліком та аналізом витрат, що характеризує блоки прийняття та контролю рішень;

- повнота охоплення витрат при калькулюванні (повні або часткові витрати). Цю ознаку також можна вважати характеристикою блоків прийняття та контролю рішень управління витратами;

- наявність або відсутність нормативних витрат (розділення на системи управління витратами за нормативними чи фактичними витратами). Ця ознака, також як і попередні, характеризує систему управління витратами у комплексі.

Функціонально вона пов'язана із блоками контролю та розроблення рішень.

На сучасному етапі використовують два підходи до побудови плану облікових рахунків: автономний (двоколовий) та інтегрований (одноколовий).

За автономним підходом система рахунків має дві самостійні частини – для управлінського та фінансового обліку; за інтегрованим – рахунки управлінського обліку ідентичні рахункам фінансового обліку всередині єдиної системи облікових рахунків.

Класифікація витрат за замовленнями або процесами відіграє важливу роль у формуванні методів калькулювання відповідно до замовлень чи процесів. При калькулюванні за замовленнями витрати групуються відповідно до окремих замовлень чи партій виробів, тоді як при калькулюванні за процесами витрати групуються за окремими виробничими процесами або стадіями виробництва, пов'язаними з певними підрозділами.

Визначення калькулювання за повними чи неповними витратами важливо для оцінки собівартості продукції. При повному калькулюванні включаються всі витрати на виробництво й продаж, у той час як неповне калькулювання враховує лише частину загальних витрат на виробництво і збут. Різні методи неповного калькулювання застосовуються на практиці, включаючи варіанти, де до собівартості продукції включаються всі виробничі витрати і не включаються витрати, не пов'язані з виробництвом.

Існування або відсутність нормативних витрат розділяє систему управління витратами на ті, які базуються на фактичних даних, та ті, де витрати визначаються заздалегідь за допомогою стандартів. Управління витратами спочатку ґрунтувалося на фактичних даних, але з часом з'явилася концепція стандартів витрат, що призвела до створення системи «стандарт-кост», де витрати порівнюються з нормативами. Ці нормативи – заздалегідь встановлені значення витрат на господарські процеси у грошовому або природному вимірі.

Отже, визначення конкретних параметрів системи управління витратами враховує вибір та впровадження можливих варіантів, що стосуються описаних аспектів та інших важливих складових. Це означає, що наведені характеристики системи управління витратами не виключають можливості вибору певного варіанту для однієї ознаки, у той час дозволяючи реалізацію альтернатив для інших аспектів.

Під час калькулювання продукції за замовленнями або процесами, вартість може охоплювати повні або часткові витрати. Цей підхід може базуватися на фактичних даних або стандартах. Отже, системи розрахунків

"директ-костінг" та "стандарт-кост" можуть співіснувати в межах однієї системи управління витратами.

Як вказується вище, управління витратами передбачає формування їх за місцями виникнення. Відповідно до сучасних підходів в управлінні організацією, структура підприємства може розглядатися як сукупність центрів відповідальності сегментів діяльності, де особи несуть персональну відповідальність за досягнення показників відповідно до делегованих повноважень. Залежно від відповідальності центри відповідальності можуть бути центрами витрат, прибутку або інвестицій, виходячи з місць витрат. Така організація управління витратами передбачає приведення функціональних підсистем відповідно до цих центрів відповідальності. Наприклад, системи облікових реєстрів у бухгалтерському обліку можуть реєструвати господарські події відповідно до окремих центрів витрат за аналітичними рахунками.

Інструменти управління витратами застосовуються при визначенні структури виробничої програми та формуванні цін. Під час формування структури виробничої програми важливим є розрізнення витрат на змінні та постійні. Наприклад, рішення про виробництво певного виробу може ґрунтуватися на маржинальному прибутку, різниці між виручкою та змінними витратами. При цьому додатний маржинальний прибуток означає вигідність виробництва цього виробу, навіть якщо повна собівартість перевищує його ціну. У короткостроковій перспективі змінні витрати можуть бути нижньою межею ціни продукції.

У довгостроковому плані, коли підприємство може змінити виробничі параметри, визначення ціни пов'язане з повною собівартістю [44].

### **1.3. Роль системи управління витратами в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності**

Інженери та технологи в другій половині XIX століття в США впровадили систему управління витратами з метою надання інформаційної

підтримки керівникам, контролю та передбачення витрат, вибору оптимальних стратегій розвитку підприємства та ухвалення оперативних управлінських рішень. Сутність цієї системи полягає у забезпеченні необхідною інформацією для управління підприємством.



Рис. 1.3. Реалізація функцій менеджменту через систему коригування завдань

Джерело: складено автором на основі [43]

Система управління витратами, ґрунтуючись на інформації, прогнозах і виробничих бюджетах, забезпечує планування діяльності підприємства.

Основна особливість цієї системи полягає у детальному обліку витрат на виробництво, що стосуються ресурсів та калькулюванні собівартості продукції з метою виявлення можливостей зниження витрат на кожну одиницю продукції. Стже, нам важко погодитися з твердженнями деяких авторів, що управлінський облік є лише частиною бухгалтерського обліку. На нашу думку, система управління витратами не тільки відокремлена від бухгалтерського обліку, але й представляє собою складову менеджменту підприємства, оскільки включає не лише облік витрат, а й організацію виробництва та розробку системи стимулювання працівників для досягнення поставлених цілей.



Система управління витратами відрізняється від стандартного бухгалтерського обліку, який сконцентрований на складанні фінансової (бухгалтерської) звітності. Насупротив бухгалтерського обліку, що відображає минулу діяльність підприємства й є в основному ретроспективним, система управління витратами забезпечує аналіз та контроль поточних процесів у різних підрозділах. Вона дозволяє встановлювати зв'язок між рівнем витрат, обсягами виробництва та прибутком, що у свою чергу допомагає оперативно планувати майбутню діяльність. Отже, система управління витратами спрямована на майбутнє.

Ще один важливий відмінок системи управління витратами від фінансового обліку полягає в його призначенні. Фінансовий облік призначений для внутрішніх та зовнішніх користувачів, таких як банки, фінансові та статистичні органи, та інші підприємства. Його ведення регулюється нормативними актами урядових органів. З іншого боку, система управління витратами спрямована на задоволення внутрішніх потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю. Вона не обмежена у виборі методів та розробляється відповідно до особливостей організаційної структури, тактичних та стратегічних цілей підприємства, технологій виробництва продукції, вимог виробничих процесів та іншого.

Для забезпечення ефективного управління необхідно організувати керівництво витратами у різних аспектах, включаючи технології (звичайні, інтенсивні і т. д.), центри відповідальності, типи продукції та відповідальних осіб. Це дозволяє глибше аналізувати рівень витрат та забезпечити їх відповідність встановленим нормам.

Система управління витратами має надавати керівникам підприємства інформацію, яка дозволить їм:

- приймати управлінські рішення, враховуючи їхні економічні наслідки;
- контролювати витрати в порівнянні з нормами;
- розробляти економічну стратегію;

- Оцінювати формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду;

- оцінювати витрати в структурних підрозділах підприємства;

- приймати рішення щодо доцільності здійснення окремих видів виробництва та ефективності використання ресурсів.

Після реорганізації та реструктуризації колишніх Колгоспів-Соціалістичних Підприємств перед ними стоїть завдання ефективно функціонувати в ринкових умовах. Основним інструментом будівництва

ефективного управління підприємством, за світовою практикою, є система

управління витратами. Головне завдання цієї системи – забезпечити

керівництво необхідною інформацією для управлінських рішень. До появи ринку, система управління витратами не мала відповідного організаційно-

економічного підґрунтя та особливих завдань для відповідних частин

адміністративного персоналу підприємства. З переходом до ринкових відносин

функції управління підприємством стали ширшими, а вимоги до обґрунтованості й оперативності зросли. Виходячи з цього, практика

управління витратами стала невід'ємною частиною господарської реальності,

що відображає потреби у поліпшенні управління підприємством.

Перше завдання – визначення переліку прибуткових сільськогосподарських видів продукції, які могли б стати прибутковими для підприємства. В межах системи управління витратами встановлюється план

витрат та собівартість одиниці продукції, проводиться прогнозування ринкових

цін та розрахунок прибутковості. Система орієнтована на розрахунок рівня

собівартості як постійної величини, що враховує прогнозні оцінки ринку щодо витрат на закупівлю матеріальних ресурсів, енергії та робочої сили. У цьому

процесі береться до уваги наявний ресурсний потенціал підприємства,

родючість земель, розмір використання технологічних матеріалів, застосовані

виробничі технології та можливості їх вдосконалення, доступні канали збуту

продукції та розміри продажу. Також розглядається динаміка валютних курсів

як ключовий фактор формування ціни на засоби заїкнету рослин і тварин, паливо,

мінеральні добрива. Для кожного продукту визначається рівень прибутковості та прибуток на одиницю продукції як критерії цілеспрямованості його виробництва та збуту.

Розрахунок межі беззбитковості для різних видів товарів є так само важливим завданням. Система управління витратами використовує спеціальні методи, такі як класифікація витрат на постійні та змінні, CVP-аналіз (cost volume, profit) та інші. Постійні витрати не залежать від обсягів виробництва, тоді як змінні витрати пропорційні обсягам виробництва. Підрахунок межі беззбитковості здійснюється на основі лише змінних витрат, і вона визначається як різниця між ціною реалізації та питомими змінними витратами, діленою на загальну суму постійних витрат. Це так звана критична точка, яку можна визначити і графічно.

У процесі розробки стратегії підприємства щодо цін формування може використовуватися підхід, відомий як "CVP-аналіз" - вивчення зв'язку між прибутком та витратами при різних рівнях виробництва.

Зміни у цінах на фактори інтенсифікації сільськогосподарського виробництва потребують ретельних розрахунків додаткових витрат та визначення доцільності підвищення врожайності та продуктивності тварин. У своїй суті ці розрахунки подібні до CVP-аналізу.

Отже, система управління витратами відіграє ключову роль у розробці стратегії поведінки сільськогосподарського підприємства у ринкових умовах.

Це основа обґрунтування управлінських рішень, враховуючи зовнішнє економічне середовище. Також важливе її значення в організації ефективного внутрішнього управління.

Система управління витратами розглядає підприємство як сукупність центрів відповідальності, що зумовлені його внутрішньою структурою. Ці центри включають у себе: керівництво, маркетинг (збут), виробництво та контроль за витратами. Вони мають різні функції та обов'язки, спрямовані на досягнення певних цілей, встановлених керівництвом.

Керівництво встановлює цілі для цих центрів за допомогою бюджетів. Ці бюджети можуть мати різні форми, періодичність складання та ступінь деталізації. У випадку сільськогосподарських підприємств рекомендується складати річні бюджети з розширеною деталізацією на місяць.

Розділення на центри відповідальності допомагає чітко сформулювати цілі для різних управлінських підрозділів. Це здійснюється через бюджетування та розподіл функцій підрозділів залежно від їх відповідальності та обсягів. Для сільськогосподарських підприємств пропонується складати річні бюджети з подробицями на рівень місяця і також виробничі бюджети, які не обов'язково співпадають з календарним роком, для оцінки реальної прибутковості або витрат.

При створенні бюджетів використовують класифікацію витрат на постійні та змінні та враховують наявні нормативи на підприємстві, такі як виробіток, обслуговування поголів'я, палива, кормів, насіння, засобів захисту рослин та тварин. Також ураховують економічні нормативи, такі як норми амортизації, орендна плата, параметри стимулювання праці. У бюджетах сільськогосподарських підприємств зазвичай передбачають усі витрати, пов'язані з виробництвом, незалежно від впливу підрозділу на їх утворення.

Наявність щорічних бюджетів для різних підрозділів сприяє впровадженню ефективного механізму контролю за їхньою діяльністю, порівнюючи планові та фактичні показники. Один із методів, відомий як "стандарт-кост", ґрунтується на стандартах для технологічних матеріалів та праці на одиницю продукції. Інший метод, "директ-кост", передбачає контроль витрат з розрізанням на прямі та непрямі, визначаючи собівартість лише змінних витрат.

Матеріали бюджетних розрахунків і показники виконання річних бюджетів створюють передумови для розробки інструментів управління внутрішніми економічними відносинами та мотивації персоналу. Система управління витратами надає достовірну інформацію для управлінських рішень

у виробничо-фінансовій діяльності господарства, що є особливо важливим для реструктурованих колективних сільськогосподарських підприємств [43].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ КП  
«ТЕТІЇВТЕПЛОМЕРЕЖА»

## 2.1. Характеристика КП «Тетіївтепломережа»

Комунальне підприємство «Тетіївтепломережа» - це організація, яка відповідає за постачання тепла та опалення мешканців певної території. Ця послуга включає в себе забезпечення житлових будівель, комерційних об'єктів та інших споруд теплом для опалення приміщень та гарячої води для побутових потреб. Комунальні підприємства, які надають послуги з опалення, відіграють важливу роль у комфортному житті та роботі людей, особливо в холодні місяці.

Основні функції та характеристики комунального підприємства, яке надає послуги з опалення, включають таке:

- Постачання тепла: головною функцією такого підприємства є постачання гарячого повітря, пари або гарячої води для опалення будівель. Це може відбуватися шляхом централізованої системи теплопостачання, яка включає котельні, трубопроводи та обладнання для розподілу тепла.
- Технічна підтримка: комунальне підприємство відповідає за технічну підтримку системи опалення. Це включає в себе обслуговування та ремонт обладнання, моніторинг та контроль температурного режиму, а також вирішення неполадок.
- Розрахунок витрат: підприємство розраховує витрати на надання послуг з опалення, включаючи закупку пального, обслуговування технічного обладнання та оплату праці. Вартість послуг зазвичай розподіляється між споживачами відповідно до певних критеріїв, таких як площа об'єкта, кількість спожитого тепла тощо.
- Дотримання нормативів і стандартів: комунальне підприємство повинно дотримуватися встановлених нормативів щодо якості та екологічної безпеки

надання послуг з опалення. Це включає в себе відповідність стандартам щодо викидів, безпеки та ефективності.

- Керування тарифами: підприємство встановлює тарифи на послуги опалення, які можуть бути регульовані владою на підставі соціальних та економічних факторів.

- Контакт з клієнтами та облік споживання: комунальне підприємство веде облік споживання послуг опалення для кожного клієнта, видаючи рахунки та забезпечуючи зв'язок з клієнтами щодо запитань, ремонту та оплати [11].

КП «Тетіївтепломережа» засноване 22.11.1994 року у місті Тетіїв, Київської області, за адресою Соборна, 19а. Основним видом діяльності підприємства є 35.30 – Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Керівником підприємства є Лавренюк Ярослав Миколайович.

Регістраційний код ЄДРПОУ – 24879282. Розмір статутного капіталу складає 6 391 881 грн [30].

Розглянемо структуру працівників КП «Тетіївтепломережа» (див. Додаток Т). Встановлено, що організаційна структура підприємства - це внутрішня система розподілу влади, відповідальності та комунікації на підприємстві, яка визначає, як вони організовані і як вони співпрацюють між собою для досягнення цілей підприємства. Організаційна структура може бути представлена у вигляді ієрархічних рівнів, підрозділів, відділів та посад, і вона зазвичай відображає різні функції та відомчість на підприємстві. Організаційна структура визначає, як приймаються рішення, комунікація між різними рівнями управління та співпраця між різними підрозділами.

Середньо-спискова чисельність працівників КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр. наведена на рисунку 2.1.

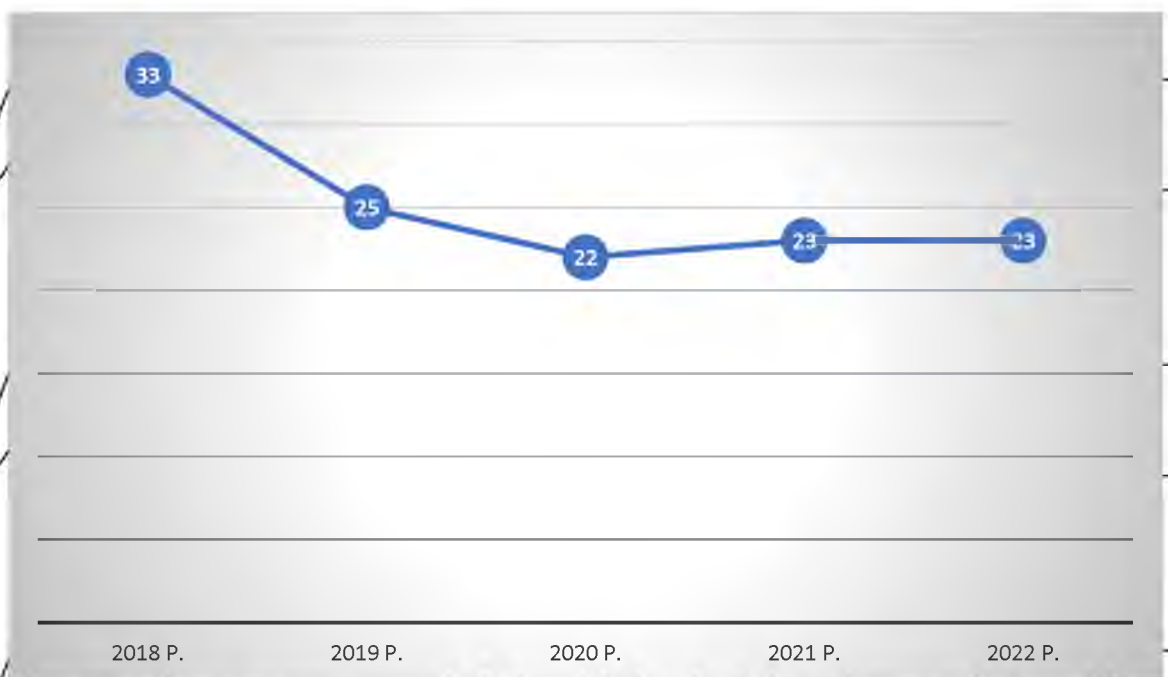


Рис. 2.1. Середнь-сиискова чисельність працівників КТІ «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр., чол.

*Джерело: складено автором на основі [Додаток Т]*

Аналіз показав, що в порівнянні з 2018 роком чисельність працівників підприємства у 2022 році скоротилась на 30%.

Основу теплової енергії складає теплоносій – вода. На даному підприємстві вода нагрівається за допомогою природного газу. Постійно, під час опалювального періоду, працюють три котельні. Одну котельню у 2018 році було модернізовано – встановлено твердопаливні котли. У структурі собівартості послуги природний газ становить близько 60-65%. Суттєва економія зумовлена насамперед погодними умовами (тепла зима) та контролем споживачами подачу тепла. В котельнях встановлено потужні мереживні та підживлювальні електронасоси, димососи, вимірювальні пристрої, датчики. Протягом календарного року електроенергії використовується на суму близько 1 млн. грн. Заробітна плата працівників із податками займає 30-35 % питомої вартості від повної собівартості. Також підприємство є платником податку на додану вартість, що зумовлює додаткові 20% до вартості відпущених послуг.

Основною одиницею вимірювання послуги на теплостачання є Гігакалорія (Гкал). Гігакалорія – це кількість теплової енергії необхідної для



нагрівання 1000 м<sup>3</sup> води на 1 градус за шкалою по Цельсію. Протягом року, за встановленими виробничими потужностями, підприємство може виробляти до 20 000 Гкал [50]. Результатом порівняно теплої погоди і зменшенням ринку збуту є низький рівень виробництва і реалізації підприємством гігакалорії.

Таблиця 2.1

Кількість реалізованих гігакалорій підприємством КП  
«Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр.

Роки	2018	2019	2020	2021	2022	% 2022 р. до 2018 р.
К-ть реалізованих гігакалорій	8178,81	6336,88	5599,84	6285,72	4504,70	55,08

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Дивлячись на дані таблиці ми бачимо, що кількість вироблених гігакалорій підприємством знизилась майже вдвічі, що суттєво впливає на прибуток. Слід зазначити, що бюджетні установи встановили собі лічильники та самі контролюють рівень подачі тепла, в той час, як КП «Тетіївтепломережа»

несе затрати на виробництво теплової енергії, а реалізації і, відповідно, доходу немає.

Слід відмітити, що суттєво скорочується опалювальна площа по квартирах. Жителі багатоповерхових будинків масово відключаються від централізованого опалення і встановлюють індивідуальне опалення. Так як теплоносія у теплових мережах від того не менше і воду все одно потрібно нагрівати до певного рівня, при цьому витрачаючи ту саму кількість енергоносіїв і при тих же інших затратах, послуга за всіма економічними законами дорожчає, адже всі витрати будуть віднесені на тих споживачів, що залишаються. Є ще і друга сторона цієї ситуації. Технічні можливості внутрішньо будинкових комунікацій багатоповерхівок не розраховані на збільшення потужностей по споживанню природного газу і електроенергії у зв'язку із встановленням індивідуального опалення. Як правило, це призводить

до аварій на цих мережах. Проблема виникає також із відведенням чаду від газових котлів, а теплостачальна організація зазнає ще й суттєвих збитків через не враховану і ніким не оплачену теплову енергію, яка обігриває підвали будинків, під'їзди та сходинокві клітини. Тому ці проблеми й залишаються проблемами підприємства. Динаміку зниження площі підключених абонентів наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2  
Площа підключених абонентів КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр.

Роки	2018	2019	2020	2021	2022	% 2022 р. до 2018 р.
Площа підключених абонентів	93645	99480	89009	88315	69287	73,99

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Як ми бачимо, з 2018 року більше чверті задіяної площі абонентів були відключені від централізованого опалення, що також впливає на доходи підприємства.

Далі оцінимо реальну фінансово-економічну картину КП «Тетіївтепломережа».

Оцінити фінансово-економічну ситуацію КП «Тетіївтепломережа» можливо за допомогою аналізу загальної ефективності діяльності організації, що проводиться з метою визначення наявного стану, можливостей і необхідних шляхів удосконалення роботи підприємства.

Таблиця 2.3

Оцінка майна та капіталу КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр., тис.

Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	% 2022 р. до 2018 р.
Оборотні активи	5401,0	6466,0	7149,0	12333,0	7264,0	134,49

Запаси	619,0	631,0	415,0	257,0	468,0	75,61
Поточна дебіторська заборгованість	2618,0	3566,0	4935,0	3481,0	3985,0	152,22
Поточна кредиторська заборгованість	13063,0	17988,0	21864,0	10340,0	17934,0	137,29

Джерело: складено автором на основі [Додатки Ж, И, Л, Н, Р]

У 2022 році, в порівнянні з 2018 роком, оборотні активи підприємства зросли, отже підприємство останнім часом розширює обсяги своєї діяльності.

Підвищення частки оборотних активів при ефективному їхньому використанні приведе до прискорення оборотності сукупних активів підприємства.

На фінансовий стан підприємства негативно впливають розміри дебіторської заборгованості, яка зросла у 1,5 рази, що викликано з проблемами з оплати продукції, робіт та послуг.

Це свідчить про неефективне управління дебіторською заборгованістю підприємств-кредиторів, і вказує не лише на низьку платоспроможність покупців та порушення платіжної дисципліни, але і насамперед визначає розміри дебіторської заборгованості та їх зміну як фактори, що безпосередньо або опосередковано впливають на управлінські рішення у сфері виробництва та фінансів.

Поточна кредиторська зобов'язаність також зросла. Значну роль у збільшенні відіграла інфляція, оскільки ціни на товари і послуги, за які були зобов'язання перед кредиторами, впродовж року збільшилися.

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів КП «Тетіївтепломережа» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів КП

«Тетіївтепломережа»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	% 2022 р. до 2018 р.

Вартість основних засобів на початок року	1644	5992	5654	5118	4776	290,51
Вартість основних засобів на кінець року	5992	5654	5118	4776	4179	69,74
Знос основних засобів:						
а) на початок року	1615	1747	2344	3296	4259	263,72
б) на кінець року	1747	2344	3296	4259	5229	299,31

Джерело: складено автором на основі [Додатки Ж, У, Л, Р]

Вартість основних засобів на початок року у 2022 році відносно 2018 року збільшилась майже втричі, вартість на кінець року у 2022 році відносно 2018 року знизилась на третину.

Знос основних засобів на початок року у 2022 році відносно 2018 року збільшилась у 2.5 рази, а на кінець року – зросла в три рази.

Оцінка фінансових результатів діяльності КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр. наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5  
Фінансові результати діяльності КП «Тетіївтепломережа», тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	% 2022 р. до 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10265	8620	8088	8640	9598	93,50
Операційні витрати, у тому числі:	831	897	1009	1759	1457	175,33
а) адміністративні витрати	453	525	687	1128	1174	259,16
б) витрати на збут	231	261	273	303	279	120,78
в) інші операційні витрати	147	111	49	328	4	2,72
Валовий прибуток (збиток)	5761	3473	2918	9798	7111	123,43
Фінансові та інвестиційні доходи	3586	-	-	21885	399	11,13
Фінансові та інвестиційні витрати	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [Додатки З, К, М, П, С]

У 2022 році чистий дохід від реалізації зменшився, відносно 2018 року, на 6,5%, але збільшився відносно 2021 року на 11%.

Операційні витрати підприємства збільшились на 75% в загальному, а адміністративні витрати зросли у 2,5 рази, в той час як витрати на збут збільшились на 20%, а інші операційні витрати зменшились майже на 100%.

Валовий прибуток (збиток) щороку змінювався, але у порівнянні з 2018 роком збиток зріс ще на 23%.

Фінансові та інвестиційні доходи знизились аж на 90%, в той час як фінансових витрат не спостерігалось взагалі.

Рух коштів в результаті операційної діяльності КП «Тетіївтепломережа» наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рух коштів в результаті операційної діяльності КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	% 2022 р. до 2018 р.
Надходження від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	10832	9084	8305	12652	11685	107,87
Інші надходження	87	417	33	329	247	283,90
Витрати на оплату товарів, робіт та послуг	11456	5618	4856	8096	8636	75,56
Витрати на оплату праці	3231	2970	3216	3143	3354	103,80
Відрахування на соціальні заходи	722	671	596	538	571	79,09
Зобов'язання з податків і зборів	19	26	97	177	32	168,42
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-923	216	-367	1027	-681	73,78

*Джерело: складено автором на основі Додатки 3, К. М. П, С/*

Як ми бачимо, надходження від реалізації продукції зросли на 8% у порівнянні з 2018 роком, в той час як інші надходження зросли у майже 3 рази.

Витрати на оплату товарів, робіт та послуг скоротились на 25%, а витрати на оплату праці залишилися майже на тому ж рівні, незважаючи на зменшення кількості працівників та збільшення заробітної плати.

Відрахування на соціальні заходи знизилась на 21%, а на зобов'язання з податків і зборів зросло – на 68%.

В загальному, чистий рух коштів від операційної діяльності змінювався щороку, між 2021 роком і 2022 роком різниця келосальна – 1708 тис. грн., але відношення між 2022 роком і 2018 роком не суттєве – 22%.

## 2.2. Оцінка рівня витрат на організацію та проведення основних

видів

діяльності

Оцінка рівня витрат на організацію та проведення основних видів діяльності – це процес аналізу та визначення витрат, які необхідні для здійснення ключових видів діяльності підприємства. Цей аналіз допомагає встановити, скільки коштів потрібно для забезпечення нормального функціонування підприємства та виготовлення продукції або надання послуг. Оцінка рівня витрат важлива для прийняття управлінських рішень, фінансового планування та контролю над бюджетом. [9]

Структура витрат КП «Тетіївтепломережа» на виробництво однієї гігакалорії включає в себе багато складових, а саме: природний газ, розподіл природного газу, витрати на оплату праці, електроенергія тощо [49].

Підприємство реалізовує теплову енергію трьома групам споживачів: перша група – населення [49]. Населення, по затратах на виробництво, займає друге місце серед усіх. Розглянемо детальніше про витрати на тепло для першої групи споживачів.

Таблиця 2.7

Структура витрат на тепло для першої групи споживачів КП

«Тетіївтепломережа» за 2022 рік

Показник	Сума, грн	%
Матеріали	35 670	0,58
Газ	2 073 027	33,74

Розподіл природного газу	745 644	12,13
Електроенергія	454 736	7,4
Вода	3 029	0,05
Амортизація	431 197	7,01
Заробітна плата працівників	871 355	14,18
Нарахування на заробітну плату	191 217	3,12
Загальнопромислові витрати	723 835	11,78
Адміністративні витрати	497 047	8,09
Витрати на збут	117 903	1,92
Всього	6 144 659	100

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

З даних таблиці видно, що входить в собівартість послуги, яку надає підприємство. Згідно з даними, найбільшу частку собівартості займає саме природний газ – 33,74%. Підприємство закуповує газ у компанії ТОВ «Газорозподільча компанія» Нафтогаз Україна» [49].

Другий по величині показник - заробітна плата працівників. На підприємстві в опалювальний сезон працює 30 чоловік. [44] Особливу увагу слід звернути на машиністів котлів, саме вони слідкують за подачею тепла та обслуговуванням котелень.

Замикає трійку «лідерів» розподіл природного газу. 92% від усієї собівартості підприємство витрачає компанії КФ ТОВ «Газорозподільчі мережі України» за доставку газу в домівки споживачів. [49]

Слід зазначити, що тариф для першої групи споживачів розраховується в гривнях на  $1 \text{ м}^2$  і був затверджений ще у 2017 році, тоді він склав  $25 \text{ грн/м}^2$ , але він не змінювався протягом шести років, в той час як ціни на газ, електроенергію тощо зростали неодноразово. [50] Економічно обґрунтований тариф для населення становить  $106,42 \text{ грн/м}^2$ , але власник, яким є Тетіївська міська рада, відмовляється приймати та затверджувати даний тариф. Фактично, для першої групи споживачів КП «Тетіївтепломережа» витрачає в 4 рази більше, ніж отримує. [49]

Через це підприємство недоотримало кошти і збиток за опалювальний сезон 2022 року від першої групи споживачів склав 4 708 757 грн при виробітку та реалізації 1906,71 ггакалорії, тобто 42% від виробітку всіх ггакалорій у 2022 році.



Рис 2.2. Зміна фактичного тарифу для першої групи споживачів, 2018-2022 рр.

*Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]*

На рисунку можемо бачити, як змінювався фактичний тариф для першої групи споживачів. Попри прийняття в 2017 році тарифу, який ще тоді був нерентабельний для підприємства, згідно з розрахунками КП «Тетіївтепломережа», вже у 2018 році підприємство затрачало майже втричі більше, ніж отримувало.

У 2019-2020 роках ситуація стала кращою, 52,32 грн/м<sup>2</sup> і 48,12 грн/м<sup>2</sup> відповідно, але, тим не менш, місцева влада ігнорувала запити КП «Тетіївтепломережа» про прийняття нових, економічно обґрунтованих тарифів.

У 2021-2022 роках ми бачимо зростання тарифу в більше ніж 2 рази, у порівнянні з 2020 роком, що зумовлено зростанням цін на природний газ, який, як ми бачимо, займає найбільшу частку в собівартості.



Розглянемо детальніше про другу групу споживачів – бюджетні установи. Вони є найбільшими споживачами теплової енергії і нарахування за оплату теплової енергії здійснюється згідно витрачених гігакалорій. Слід зазначити, що за опалювальний сезон 2022 року підприємство реалізувало 2 474,28 гігакалорій (54,93% від усієї виробітки) на бюджетні установи. [49]

Таблиця 2.8  
Структура витрат на тепло для другої групи споживачів КП «Тетіївтепломережа» за 2022 рік

Показник	Сума, грн	%
Матеріали	46 288	0,4
Газ	6 168 064	53,86
Розподіл природного газу	967 000	8,44
Електроенергія	590 097	5,15
Вода	3 930	0,03
Амортизація	559 552	4,89
Заробітна плата працівників	1 130 731	9,87
Нарахування на заробітню плату	248 137	2,17
Загальновиробничі витрати	939 299	8,2
Адміністративні витрати	645 002	5,63
Витрати на збут	152 999	1,34
Всього	11 451 698	100

*Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]*

Як ми бачимо, картина схожа з структурою витрат на тепло для першої групи споживачів, однак відсоткове значення трохи відрізняється. Витрати на газ становлять більше, ніж половина всієї собівартості, хоча при закупівлі у ТОВ «Газорозподільна компанія» Нафтогаз Україна» затрати на гігакалорію однакові для всіх груп споживачів.

Заробітна плата працівників, як і в таблиці 2.7, займає друге місце по величині - 9,87% від усієї структури витрат.

Розподіл природного газу займає третє місце в собівартості тарифу на тепло і складає 8,44%.



Рис. 2.3. Зміна фактичного тарифу для другої групи споживачів, 2018-2022 рр.

*Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]*

Тенденцію на зростання ми бачимо й для другої групи споживачів. У порівнянні з 2018 роком фактична ціна зросла вдвічі, але ситуація тут така ж, як і у першій групі: економічно необгрунтований тариф не дає змогу КП «Тетіївтепломережа» отримувати прибуток.

Згідно з фінансовим звітом підприємства 2022 року, попри реалізованих 2474,28 гікакалорій (54,93% від усієї виробітки), збиток у розмірі 3 866 278 грн вказує на абсолютну нерентабельність та безглузде керування власника. [49]

Третя група споживачів – небюджетні установи, це одна з трьох груп, яка була рентабельною для КП «Тетіївтепломережа» у 2022 році. Розглянемо детальніше у структурі витрат на тепло.

Таблиця 2.9

Структура витрат на тепло для третьої групи споживачів КП  
«Тетіївтепломережа» за 2022 рік

Показник	Сума, грн	%
Матеріали	2 314	0,41
Газ	301 478	53,30
Розподіл природного газу	48 378	8,55
Електроенергія	29 504	5,22
Вода	196	0,03
Амортизація	27 977	4,95
Заробітна плата працівників	56 535	9,99
Нарахування на заробітну плату	12 406	2,19
Загальновиробничі витрати	46 963	8,3
Адміністративні витрати	32 249	5,7
Витрати на збут	7 650	1,35
Всього	565 651	100

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

Дана група є найменшою серед усіх трьох, її доля у реалізації гігакалорій складає лише 2,75%, але водночас небюджетні установи є прибутковими для КП «Тетіївтепломережа». Фактична вартість однієї гігакалорії з ПДВ складає 5589,29 грн і при реалізації всього 123,71 гігакалорій підприємство має змогу отримувати прибуток, який, за опалювальний сезон 2022 року, склав 10558 грн, а рентабельність – 1,87%. [49]

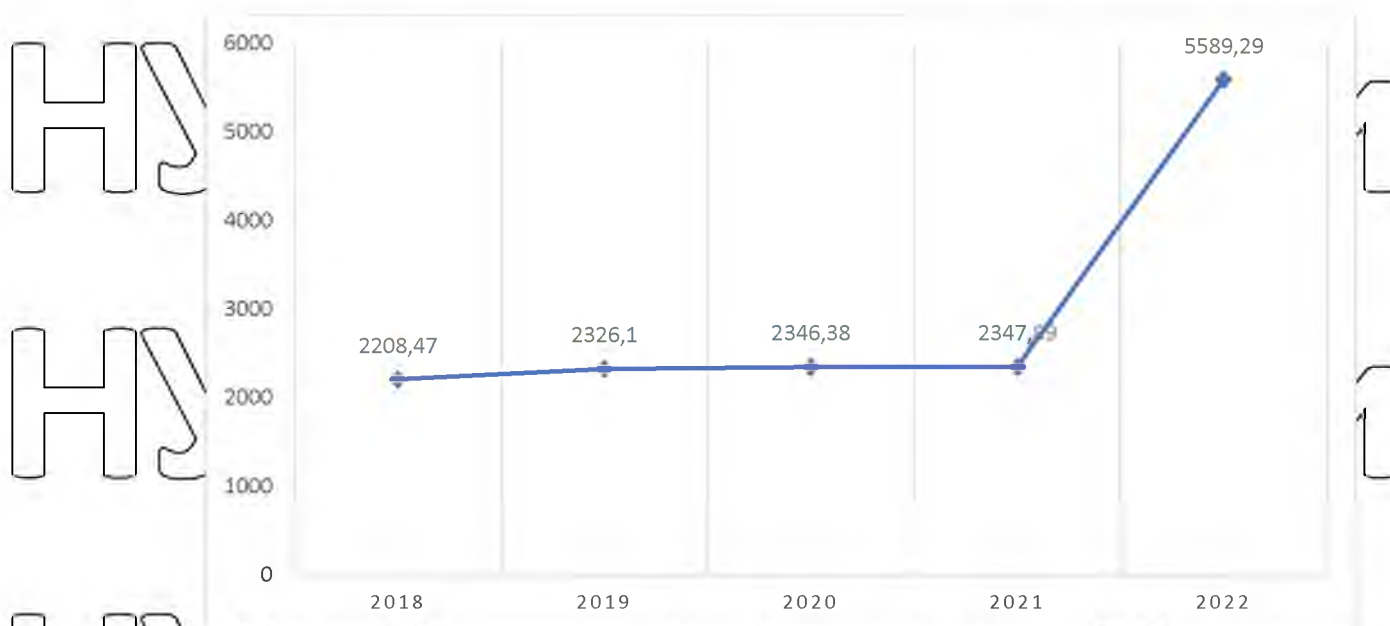


Рис. 2/4/ Зміна фактичного тарифу для третьої групи споживачів, 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додаток Б]

Третя група споживачів протягом 2018-2021 років не була рентабельною для підприємства. Дивлячись на фінансові звіти КП «Тетіївтепломережа», можна констатувати, що нерентабельність у 2018 році склала -23,24%, у 2019 році -5,96%, у 2020 році -7,52%, а у 2021 році взагалі -40,7% при фактичній вартості однієї гігакалорії 2347,89 грн. [49]

Розглянемо більш детально, що включають в себе фактичні витрати КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 роки і визначимо, що ж найбільше переважає в структурі витрат підприємства.

Аналіз показав, що на природний газ КП «Тетіївтепломережа» затрачає найбільше коштів (36,37%), далі слідують загальновиробничі витрати (22,67%), заробітна плата та нарахування на неї (10,69%) та інші (Додатки А-Е).

Розглянемо конкретно динаміку основних показників фактичних витрат КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр. та проведемо аналіз.

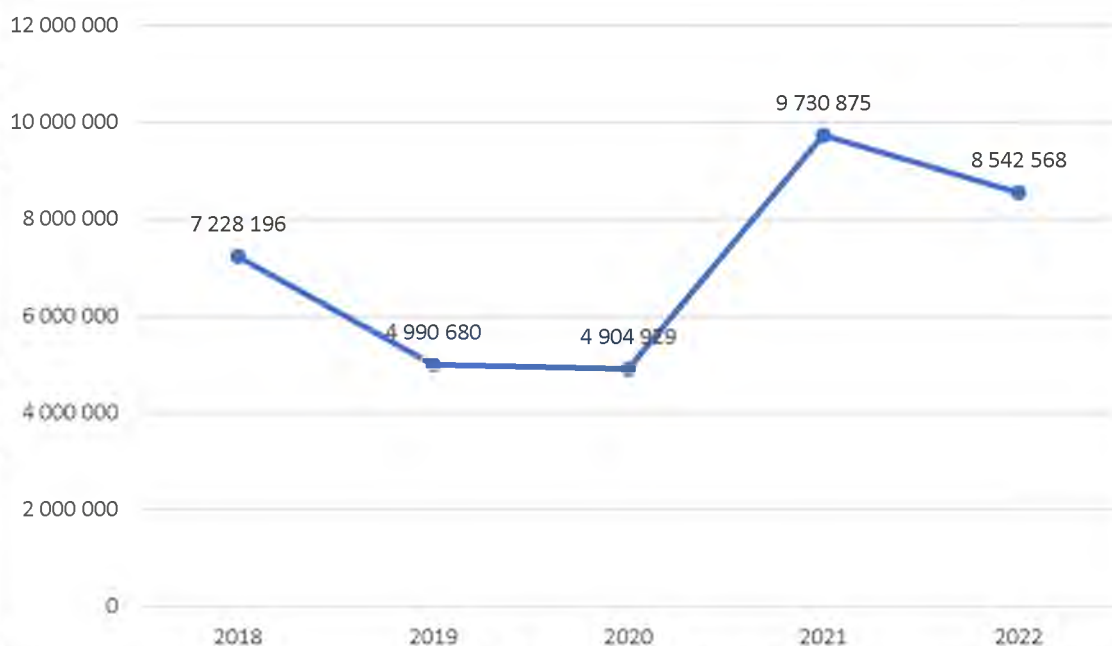


Рис. 2.5 Динаміка зміни затрат на природний газ за 2018-2022 рр., грн

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Як ми бачимо, КП «Тетіївтепломережа» щороку платить за природний газ по-різному. Динаміка зниження у 2019-2020 рр. пов'язана з тим, що підприємство частково перейшло на альтернативні види палива (брикети, дрова). У 2021 році бачимо приріст затрат на природний газ – альтернатива відійшла в сторону через більші затрати, і опалення знову здійснювалось газом.

Розглянемо детальніше, на яку з трьох груп споживачів підприємство несе найбільше затрат на природне паливо.

Таблиця 2.10

Фактичні затрати на природний газ на три групи споживачів КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр., грн

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Перша група споживачів	2 292 974	1 777 512	1 411 186	2 439 486	2 073 027
Друга група споживачів	4 643 847	3 067 387	3 374 733	6 689 432	6 168 064
Третя група споживачів	291 375	145 781	119 010	302 257	301 478

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Аналіз витрат на природний газ показав, що найбільшими споживачами є саме друга група, тобто бюджетні установи.

Далі розглянемо динаміку зміни витрат на розподіл природного газу КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр.

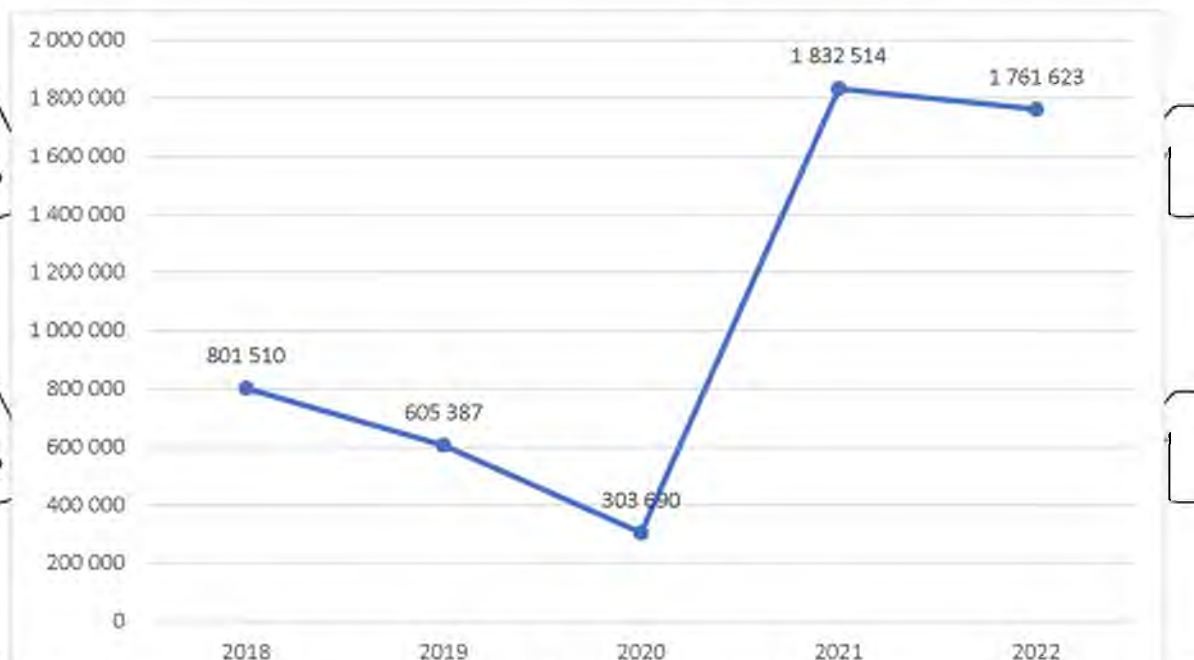


Рис 2.6. Динаміка зміни затрат на розподіл природного газу КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр., грн

*Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]*

Як ми бачимо, затрати на розподіл природного газу скорі по динаміці з затратами на природний газ, але є деякі нюанси. У 2021 році бачимо зріст витрат на транспортування у 6 разів, що пов'язано з оплатою протягом цілого року, в той час як у період з 2018-2020 рр. підприємство сплачувало кошти за транспортування лише протягом опалювального періоду. У 2022 році за розподіл природного газу КП «Тетіївтепломережа» сплачувало також цілий рік.

Слід зазначити, що станом на сьогодні ціна за транспортування є сталою і становить 146 802 грн за місяць, в той час як раніше (2018-2021 рр.) сума залежала від кількості спожитого газу.

Розглянемо динаміку зміни фактичних затрат КП «Тетіївтепломережа» за електроенергію протягом 2018-2022 рр.

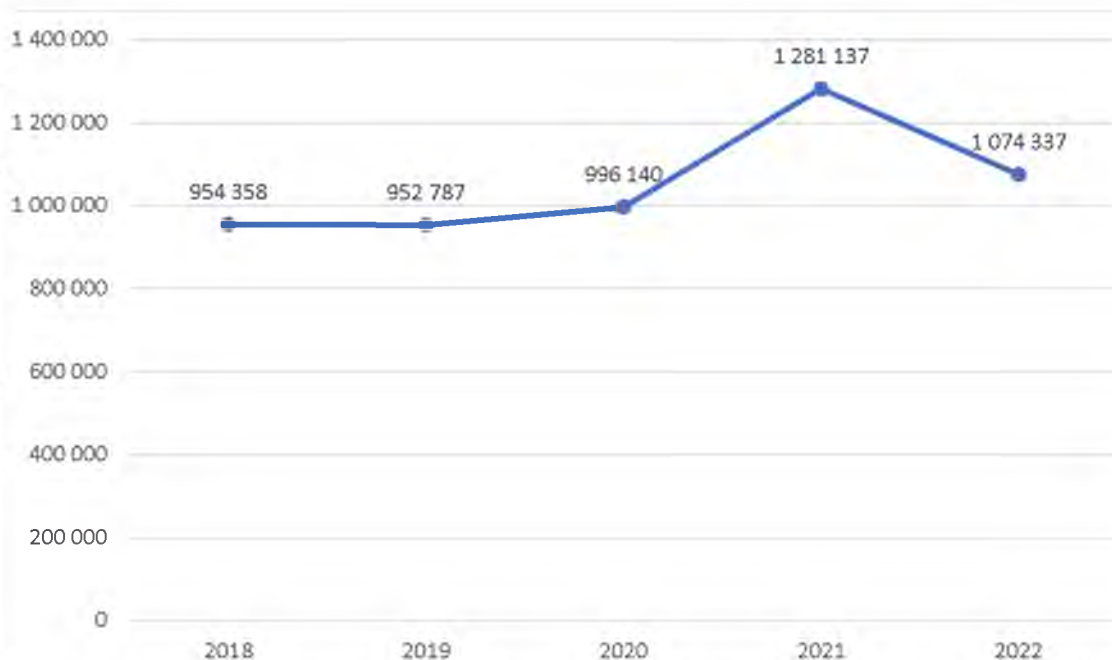


Рис 2.7. Динаміка зміни фактичних витрат КП «Тетіївтепломережа» за електроенергію за 2018-2022 рр., грн

*Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]*

Як можна побачити, фактичні витрати на електроенергію КП «Тетіївтепломережа» протягом 2018-2022 рр. майже не відрізняються, окрім 2021-2022 років. У ці роки спостерігалось підняття тарифу на електроенергію від ТОВ «Київська обласна ЕК» Тетіївського ВОК.

Також відмітимо, що протягом опалювального періоду КП «Тетіївтепломережа» сплачує за електроенергію більше через запуск роботи котлів.

Далі розглянемо детальніше загальновиробничі витрати КП «Тетіївтепломережа», а саме динаміку та що саме входить в ці витрати.

Загальновиробничі витрати - це витрати, пов'язані з загальними адміністративними та господарськими функціями, необхідними для забезпечення функціонування цього підприємства. Ці витрати не включають в себе прями виробничі або надання послуг витрати, але вони є необхідними для ефективного управління та підтримки діяльності комунального підприємства.

Загальновиробничі витрати включають в себе витрати на комунікації, офісне обладнання та програмне забезпечення (ліцензування, дозвільна система), ремонтні роботи, пожежна безпека, енергонагляд і енергоефективність, навчання працівників, обслуговування котелень.

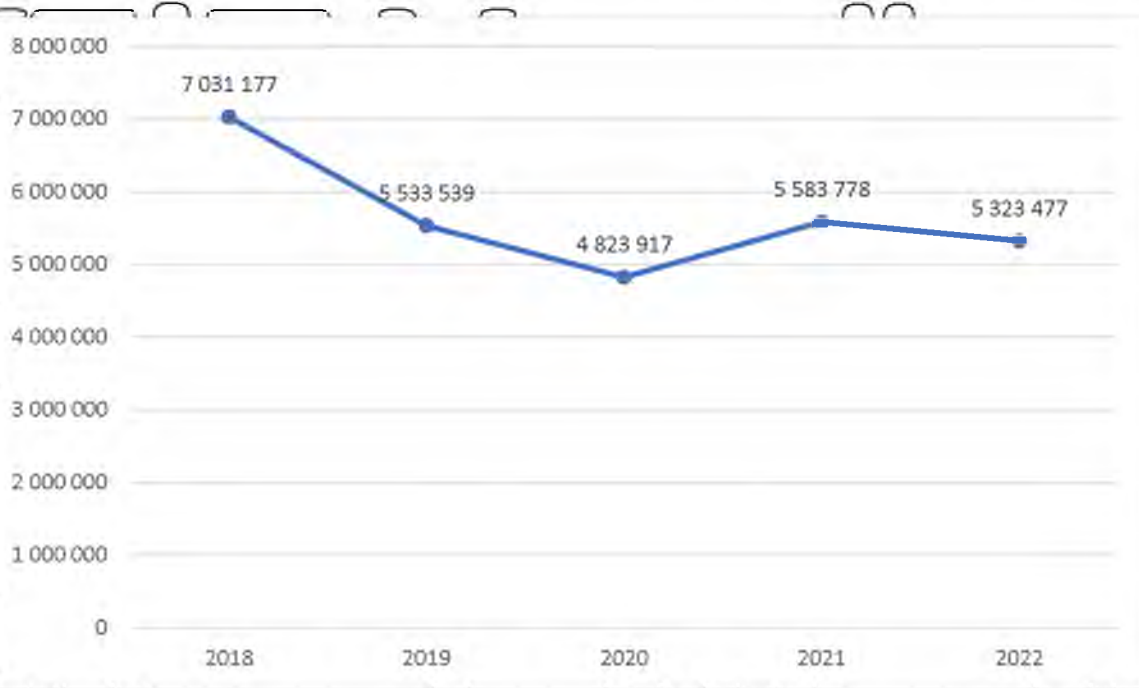


Рис 2.8. Динаміка зміни загальновиробничих витрат КП "Тетіївтепломережа" за 2018-2022 рр., грн

*Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]*

На рисунку 27 ми можемо бачити, що загальновиробничі витрати КП «Тетіївтепломережа» щороку знаходяться на майже однаковому рівні. Вони займають доволі високий відсоток від усіх витрат підприємства: у 2018 році це 42,07%, у 2019 році - 42,96%, у 2020 році - 40,2%. Далі спостерігається зниження відсоткового значення: у 2021 році - 28,1%, а у 2022 році - 29,3%. Це пов'язано зі зменшеннях інших витрат та підвищенням витрат на природний газ.

### 2.3. Аналіз ефективності господарської діяльності КП «Тетіївтепломережа»



Ефективність господарської діяльності - це ключовий показник, який вимірює, наскільки добре підприємство чи організація використовує свої ресурси (фінансові, матеріальні, людські тощо) для досягнення своїх цілей та результатів. Ефективність визначає, наскільки продуктивно та результативно організація виробляє товари або послуги, управляє своєю діяльністю і приносить прибуток або вартість для своїх клієнтів та власників.

Досягнення ефективності важливо для забезпечення сталого росту та конкурентоспроможності підприємства. Вона допомагає підприємствам оптимізувати витрати, покращувати якість та швидкість виробництва, пристосовуватися до змін на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Оцінка та постійне покращення ефективності є важливими елементами стратегічного управління та досягнення успіху в бізнесі.

Контроль за витратами та їх управління на підприємстві здійснюються на основі фінансової звітності, зокрема балансу та звіту про фінансові результати. В балансі враховуються різні пункти витрат і проводиться їх аналіз, що визначає структуру цих витрат. Ці дані використовуються для ведення контролю над витратами.

Однією з ключових проблем на підприємстві є відсутність чітких та ефективних методів управління та скорочення витрат. Тобто система управління витратами не має стабільності та відзначається відсутністю чіткості.

Показники ефективності допомагають оцінити та обґрунтувати вибір ресурсів для досягнення конкретних цілей та сприяють прийняттю рішень щодо поліпшення окремих аспектів виробничих процесів. Вибрані показники дозволяють аргументувати вибір напрямків розвитку діяльності підприємства.

Рентабельність, як відносний показник прибутковості підприємства, є ключовим показником ефективності його діяльності. Це важливо, оскільки для визначення рівня ефективності управління підприємством необхідно порівняти отриманий прибуток із затратами або активами, які використовуються для підтримки підприємницької діяльності.

Завдяки показникам рентабельності можна провести оцінку ефективності усіх видів ресурсів, політики ціноутворення та ефективності генерації прибутку на підприємстві. Іншими словами, комплексний аналіз ефективності підприємства дозволяє ідентифікувати фактори, які впливають на нього, оцінити адекватність прийнятих управлінських рішень і надає можливість вносити корективи у процес управління ефективністю [10].

Розглянемо детальніше про рентабельність КП «Тетіївтепломережа» протягом 2018-2022 рр.

Коефіцієнт оборотності активів (ROA) - це фінансовий показник, який використовується для визначення того, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Цей показник вимірює відношення прибутку (зазвичай чистого прибутку) до загальних активів підприємства. Формула коефіцієнта оборотності активів (ROA) виглядає так:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи}$$

$$2018: -6415 / 12435 = -0,52$$

$$2019: -4217 / 13143 = -0,32$$

$$2020: -3730 / 13289 = -0,28$$

$$2021: -11317 / 12333 = -0,92$$

$$2022: -8356 / 11970 = -0,69$$



Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта оборотності активів КП

«Тетіівтепломережа» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додатки Ж-С]

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки прибутку генерується на кожну одиницю активів. Вищий ROA вказує на більшу ефективність у використанні активів для створення прибутку, що свідчить про високу рентабельність активів. Низький ROA, навпаки, може вказувати на те, що активи підприємства не використовуються ефективно для генерації прибутку.

Як ми бачимо, показник не тільки низький, а взагалі від'ємний. КП «Тетіівтепломережа» нерентабельне вже більше п'яти років.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Accounts Receivable Turnover Ratio) – це фінансовий показник, який вимірює, наскільки швидко підприємство збирає гроші від своїх клієнтів за товари або послуги, які були продані, або вимагається від заборжників. Цей показник дає уявлення про те, як ефективно підприємство управляє своєю дебіторською заборгованістю.

Формула коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості виглядає так:

$$\text{Accounts Receivable Turnover Ratio} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня сума дебіторської заборгованості}}$$

$$2018: 10265/1041 = 9,86$$

$$2019: 8620/1310 = 6,58$$

$$2020: 8088/2651 = 3,05$$

$$2021: 8640/1334 = 6,48$$

$$2022: -$$

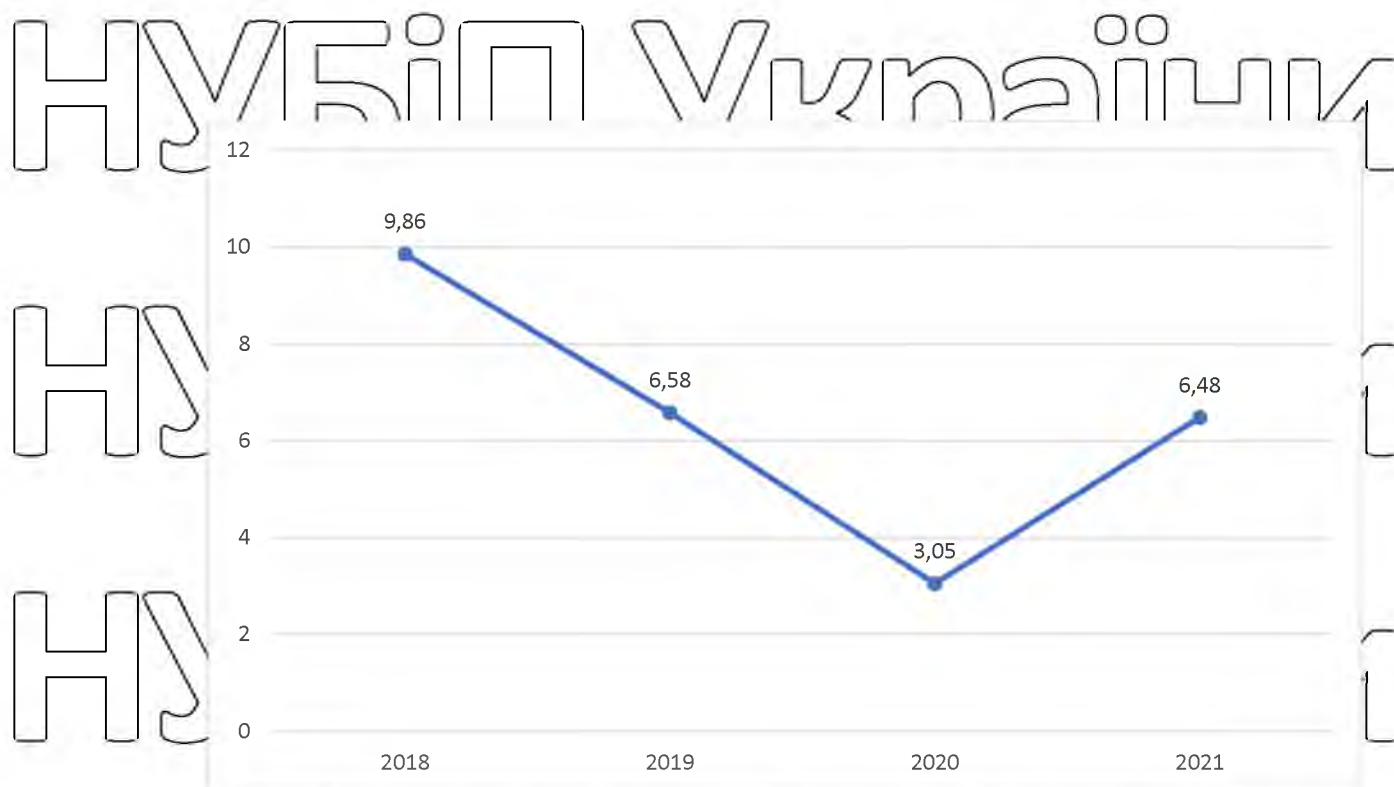


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості

КП «Тетівтеломережа» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі Додатки Ж-С

Вищий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на те, що підприємство швидко збирає гроші від клієнтів, що є позитивним сигналом. Низький коефіцієнт може свідчити про те, що підприємство має проблеми зі збором коштів і управлінням дебіторською заборгованістю. Оцінка цього показника допомагає виробити стратегію щодо кращого управління дебіторською заборгованістю та покращення фінансової стійкості підприємства.

Згідно з даними КП «тетівтеломережа», дебіторська заборгованість поступово зростала до 2020 року, а вже у 2021 році бачимо тенденцію до її зниження. Слід зазначити, що у 2022 році виміряти його не вдалось, оскільки на дебіторській заборгованості підприємства була переплата навінець звітного періоду. Попри все ми бачимо, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості був і залишається високим.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Accounts Payable Turnover Ratio) - це фінансовий показник, який вимірює, наскільки швидко підприємство розраховується зі своїми кредиторами за товари або послуги, отримані від них на умовах кредиту. Цей показник допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своєю кредиторською заборгованістю та контролює строкові вимоги кредиторів.

Формула коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості виглядає так:

$$\text{Accounts Payable Turnover Ratio} = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середня сума кредиторської заборгованості}$$

$$2018: 10265 / 12095 = 0,84$$

$$2019: 8620 / 16595 = 0,52$$

$$2020: 8088 / 21356 = 0,38$$

$$2021: 8640 / 9203 = 0,94$$

$$2022: 9598 / 16617 = 0,58$$

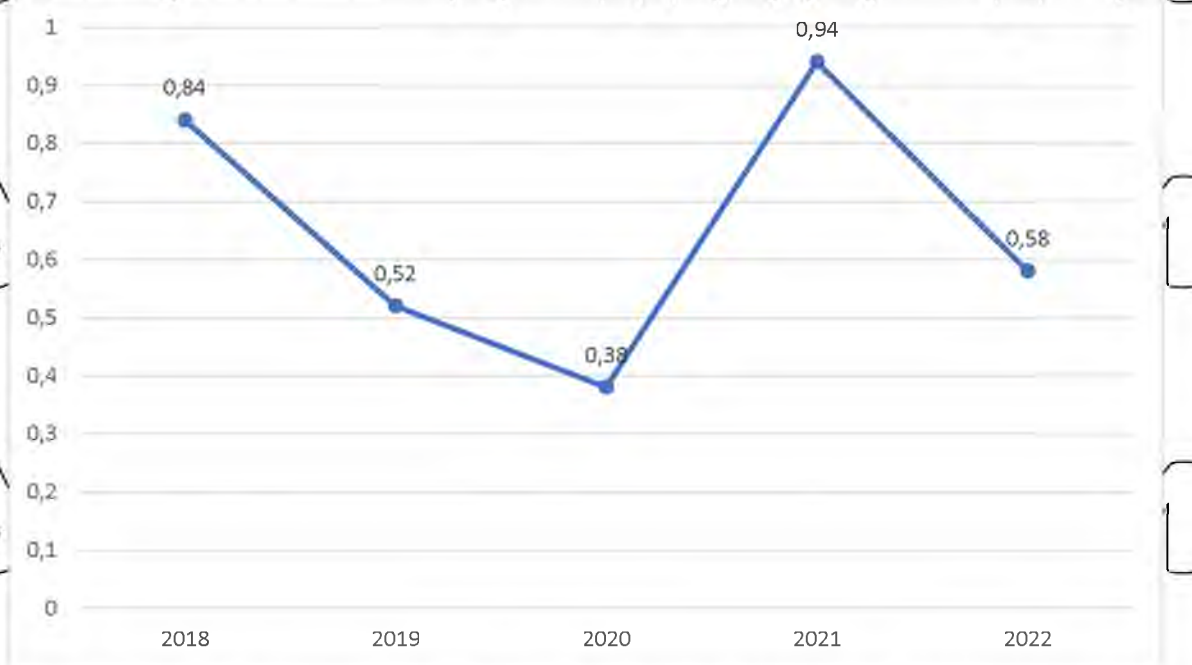


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта кредиторської заборгованості КП "Тетіі тепломережа" за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі Додатки Ж-С)

Вищий коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на те, що підприємство в змозі швидко розраховуватися з кредиторами, що може бути вигідним, оскільки дозволяє зберегти гроші та покращити фінансовий стан підприємства. Низький коефіцієнт може свідчити про те, що підприємство має проблеми з оплатою своїх зобов'язань перед кредиторами. Оцінка цього показника допомагає у керуванні фінансовими потоками та управлінні кредиторською заборгованістю.

Згідно з даними фінансових звітів КП «Тетійтепломережа», коефіцієнт кредиторської заборгованості нижче одиниці за всі досліджувані роки. Можемо бачити підвищення кредиторської заборгованості з 2018 до 2020 року, а потім її зниження у 2021 році. Це пов'язано з відшкодуванням держави підприємству у різниці в тарифах. Тенденція на ріст заборгованості продовжилась у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (Inventory Turnover Ratio) – це фінансовий показник, який вимірює, наскільки швидко підприємство обертає свої матеріальні запаси у процесі виробництва та продажу. Цей показник допомагає оцінити ефективність управління запасами та ступінь їх оптимізації.

Формула коефіцієнта оборотності матеріальних запасів виглядає так:

$$\text{Inventory Turnover Ratio} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня вартість матеріальних запасів}}$$

$$2018: 10265/619 = 16,58$$

$$2019: 8620/631 = 13,66$$

$$2020: 8088/415 = 19,49$$

$$2021: 8640/257 = 33,61$$

$$2022: 9598/468 = 20,51$$

# НУБІП України

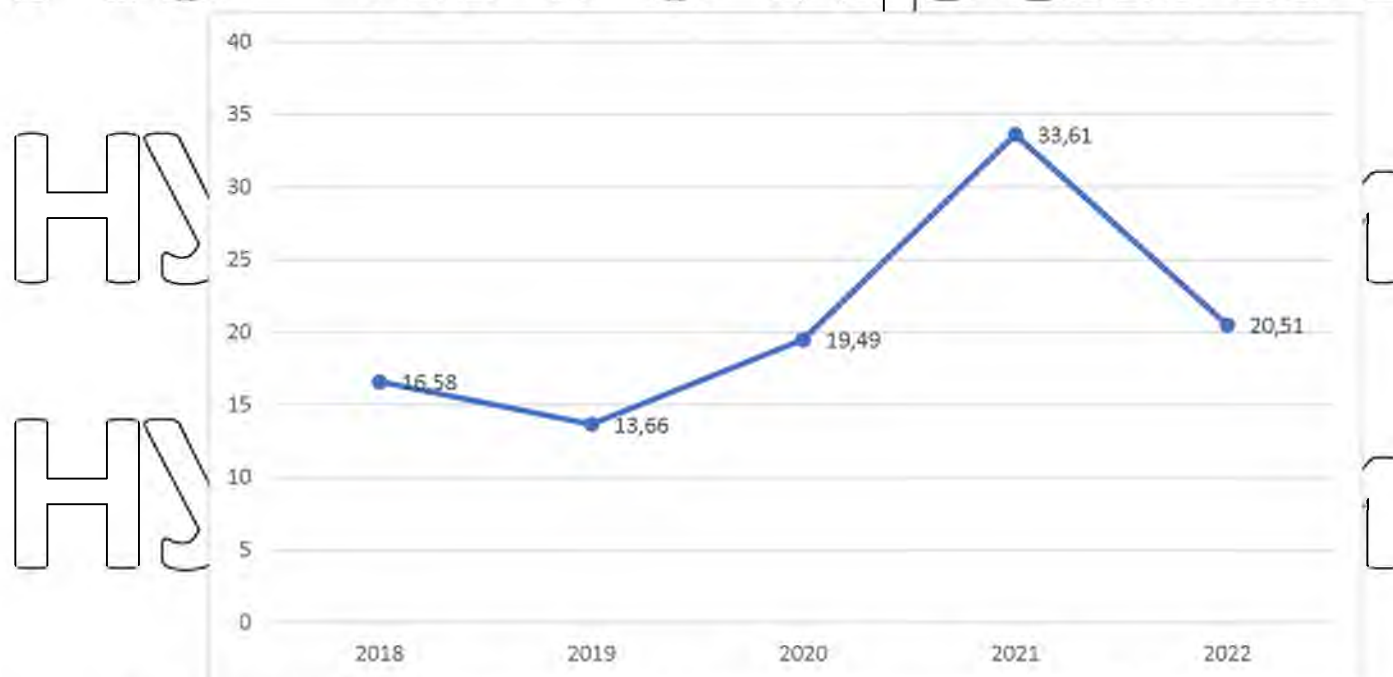


Рис. 2.12. Динаміка коефіцієнта оборотності матеріальних запасів КП «Тетіївтепломережа» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додатки Ж-С]

Вищий коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на те, що підприємство ефективно використовує свої запаси, швидко їх обертає та зменшує ризик зіпсування або застаріння товарів. Низький коефіцієнт може свідчити про те, що підприємство має надмірні запаси, що може призвести до додаткових витрат на зберігання та втрати від застарілих товарів. Важливо збалансувати рівень запасів, щоб досягти оптимальної продуктивності та ефективності виробництва.

Як ми бачимо, КП «Тетіївтепломережа» дуже ефективно використовує свої запаси, їх кількість зпаляється невеликою протягом досліджуваного періоду і ризик зіпсування або застаріння мінімальний.

Коефіцієнт оборотності основних засобів, також відомий як "фондовіддача" (Fixed Asset Turnover Ratio), це фінансовий показник, який вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби

(нерухомість, обладнання, машини тощо) для генерації прибутку. Цей показник допомагає визначити, як добре основні засоби підтримують виробництво і високу діяльність підприємства.

Формула коефіцієнта оборотності основних засобів виглядає так:

Fixed Asset Turnover Ratio = Виручка від реалізації / Загальна вартість

основних засобів [10]

2018:  $10265/5992 = 1,71$

2019:  $8620/5654 = 1,52$

2020:  $8088/5118 = 1,58$

2021:  $8640/4776 = 1,81$

2022:  $9598/4179 = 2,29$

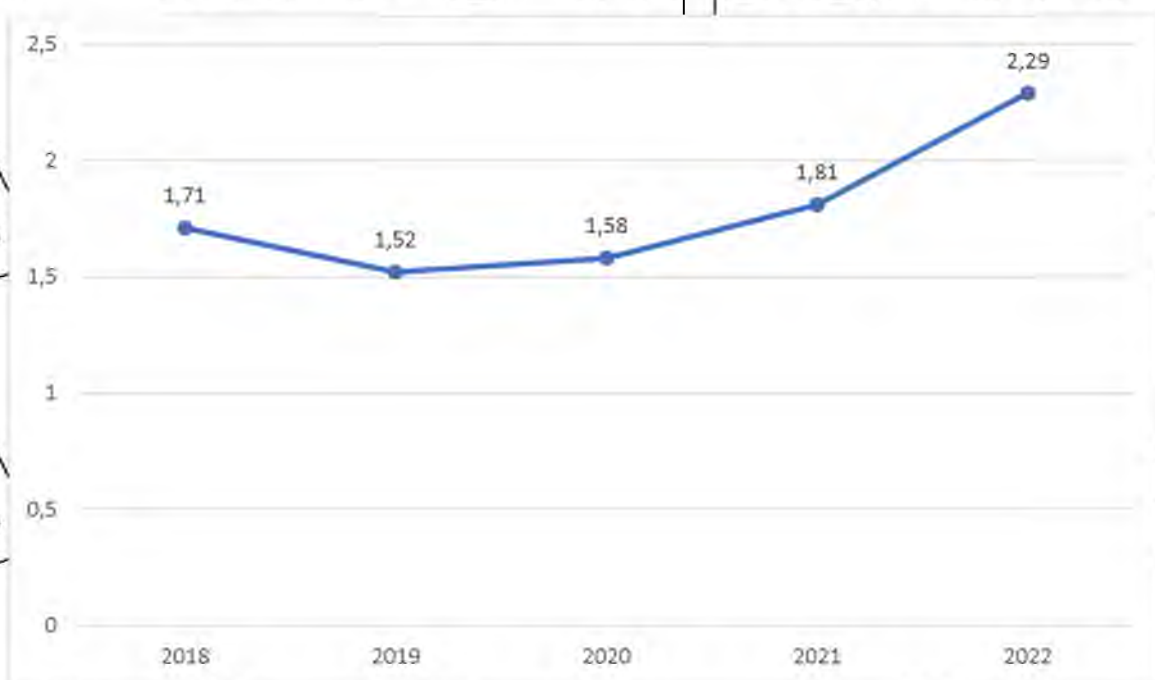


Рис. 2.13. Динаміка коефіцієнта оборотності основних засобів КП "Тетівтепломережа" за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додатки Ж-С]

Вищий коефіцієнт оборотності основних засобів вказує на те, що підприємство ефективно використовує свої основні засоби для генерації прибутку. Низький коефіцієнт може свідчити про неефективне використання основних засобів або їхню недостатню використаність. Оцінка цього показника



допомагає підприємству оптимізувати використання основних засобів та покращити їхню продуктивність [10].

Згідно даних фінансових звітів КП «Тетіївтепломережа» ми бачимо, що загальна вартість основних засобів щороку знижується, але, попри це, коефіцієнт оборотності основних засобів зростає з 2020 року у зв'язку з приростом виручки від реалізації.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ КП «ТЕПЛОТЕПЛОМЕРЕЖА»

### 3.1. Напрями зниження собівартості продукції підприємства

Оптимізація витрат підприємства - це процес раціонального управління та зменшення різних видів витрат з метою збільшення прибутковості і ефективності бізнесу. Оптимізація витрат є важливою складовою фінансового управління та стратегічного планування підприємства і може включати в себе багато аспектів. [10] Перший з них – це аналіз витрат. Як ми бачили у другому розділі, КП «Тепломережа» найбільше несе затрат саме на природний газ, тобто на основу своєї діяльності. Як ми дізнались, підприємство закуповує його у ТОВ ГК «Нафтогаз Україна». Проведемо аналіз, чи може підприємство закуповувати газ дешевше у Київській області.

Таблиця 3.1  
Тариф на природний газ для непобутових споживачів у Київській області

станом на жовтень 2023 року

Компанія	ТОВ ГК «Нафтогаз Україна»	ТОВ "Асканія Енерджи"
Ціна (передоплата), м <sup>3</sup>	-	17,000
Ціна (за фактом), м <sup>3</sup>	18,530	18,000

Джерело: складено автором на основі [20]

ТОВ ГК «Нафтогаз Україна» є постачальником природного газу на всій території України, в той час як у Київській області, станом на сьогодні, є один постачальник природного газу - це підприємство ТОВ «Асканія Енерджи».

Згідно з таблицею ми бачимо, що ціна за 1 м<sup>3</sup> газу відрізняється і ТОВ ГК «Нафтогаз Україна» пропонує купити його дорожче, ніж ТОВ «Асканія Енерджи». Проведемо детальніший аналіз підприємств-постачальників і

з'ясуємо, чи може КП «Тетіївтепломережа» закуповувати продукт дешевше з інших регіонів.

Таблиця 3.2

Тариф на природний газ для небутових споживачів по Україні станом на жовтень 2023 року

Компанія	Ціна (передплата), м <sup>3</sup>	Ціна (за фактом), м <sup>3</sup>
ТОВ ГК «Нафтогаз Україна»	-	18,530
ТОВ "Енера Вінниця"	18,060	18,930
ТОВ "Гласкомерц"	-	34,550
ТОВ "Прикарпатенерготрейд"	18,000	18,300
ТОВ "Стрийнафтогаз"	14,500	17,3149
ТОВ "Асканія Енерджи"	17,000	18,000
ТОВ "Кременчукгаз Трейдинг"	-	18,000

Джерело: складено автором на основі [20]

Провівши аналіз, ми бачимо, що ТОВ «Стрийнафтогаз», що знаходиться в селі Миртюки Львівської області, продає природний газ найдешевше. Ціна за фактом відрізняється від ТОВ ГК «Нафтогаз Україна» на 6,6%, що дає змогу КП «Тетіївтепломережа» витратити на природний газ менше майже на 7%. В умовах витрат, які несе підприємство станом на сьогодні, це високий показник.

Згідно з вищеподаним, другою найбільшою часткою у структурі витрат КП «Тетіївтепломережа» є загальновиробничі витрати. Проведемо аналіз та в'яснимо, на що з цих витрат підприємство може скоротити, а на які категорії й зовсім перестати витрачати кошти.

Вивчаючи звіти КП «Тетіївтепломережа», ми визнаємо, що загальновиробничі витрати включають в себе: доставку природного газу, дрова та брикети, паливо та запчастини до транспорту, за допомогою якого підтримується робота підприємства, спецодяг тощо. Розглянемо детальніше кожну категорію.

Як зазначалося, господарство платить кошти за розподіл природного газу щомісяця, загальна сума за 2022 рік становила 1 761 623 грн без ПДВ, тобто 146 801,92 грн без ПДВ кожного місяця (див. рис. 2.5). В загальній структурі загальновиробничих витрат 2022 року транспортування газу займає 33,1%, тобто третину від усієї суми затрат. Оскільки всі газорозподільчі системи належать саме ТОВ ІК «Нафтогаз Україна» і тариф регулюють лише вони, то постачальника змінити неможливо і ціна залежатиме від апетиту компанії. Тому в цій категорії витрати КП «Тетіїтепломережа» залишаються незмінними і, скоріше за все, ростимуть далі.

Розглянемо витрати на твердопаливні матеріали, а саме дрова та брикети. Згідуючи вищезазначене, КП «Тетіїтепломережа» модернізували одну з котелень під дрова у 2018 році з метою зекономити кошти. Проаналізуємо витрати на тверді паливні ресурси детальніше.

Таблиця 3.3

Витрати КП «Тетіїтепломережа» на тверді паливні ресурси за 2018-2022 рр.

Показник	Дрова		Брикети	
	Кількість, м <sup>3</sup>	Ціна, грн	Кількість, тон	Ціна, грн
2018 р.	-	-	-	-
2019 р.	-	-	-	-
2020 р.	-	-	-	-
2021 р.	-	-	8,03	33 862,50
2022 р.	402,3	583 786	26	130 833,34

*Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]*

Згідно з звітами про витрати, у 2022 році було використано твердопаливних матеріалів на суму 714 619,34 грн, тобто 13,42% від усієї структури загальновиробничих витрат. Розглянувши 209 бухгалтерський рахунок, на якому видно витрати на тверде паливо, я побачив суми та кількість спалених матеріалів, витрачені помісячно, розглянемо їх.

Таблиця 3.4

Затрати на тверде паливо КП «Тетіївтепломережа» помісячно за 2022 р.

Показник	Дрова		Брикет	
	Кількість, м <sup>3</sup>	Ціна, грн	Кількість, тон	Ціна, грн
Квітень	-	-	6	30 000
Серпень	-	-	10	45 833,34
Вересень	53	82 003	5	25 000
Жовтень	196,8	304 596	-	-
Листопад	90,5	140 065	-	-
Грудень	62	57 122	5	30 000

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Розглянувши звіт про витрати, можна сказати, що кількість вироблених ггакалорій на твердому паливі нижча, ніж кількість, вироблена на природному газу, що свідчить про абсолютно неефективне використання коштів та лишні затрати підприємства.

Як виявилось, твердопаливні матеріали не економлять кошти КП «Тетіївтепломережа», а навпаки, змушують витратити їх ще більше. Мою пропозицію переглянути перехід котельні з твердих ресурсів на природний газ буде переглянуто керівництвом.

Як зазначалось раніше, КП «Тетіївтепломережа» використовує автотранспорт для обслуговування котелень та ліквідації поривів. В цей перелік входить три автомобілі, трактор та екскаватор. Всю техніку потрібно заправляти та обслуговувати, тому витрати на цю категорію також відповідні.

Слід зазначити, що автівки обладнані системою ГБО та потребують і газ, і бензин, а трактор та екскаватор споживають дизельне паливо. Розглянемо детальніше витрати на паливно-мастильні матеріали КП «Тетіївтепломережа».

Витрати на паливо належать до бухгалтерського рахунку 203, піднявши який ми бачимо, скільки коштів підприємство витрачає в рік. Головним постачальником пального є ТОВ «Валентина» (АЗС «МСК»), яке знаходиться в місті Тетіїв.

Таблиця 3.5

Витрати КП «Тетіївтепломережа» на паливо за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Сума, грн	138 545,97	187 433,67	361 623,69

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Як можна побачити, витрати на паливо ростуть з кожним роком, що пов'язано з підняттям цін на АЗС, але у 2022 році річна сума колосальна та складає 6,8% від загальної структури загальновиробничих витрат.

Проаналізуємо 207 бухгалтерський рахунок, на якому числяться витрати на запчастини до транспорту та вияснимо, скільки витрачає КП «Тетіївтепломережа» за рік на обслуговування автівок, трактора та екскаватора. Основним постачальником комплектуючих деталей для підприємства є ФОП Корж Галина Анатоліївна, яка також знаходиться в місті Тетіїв.

Таблиця 3.6 Витрати КП «Тетіївтепломережа» на запчастини за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Сума, грн	73 439,17	142 163,03	176 122,02

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Як ми бачимо, з кожним роком витрати все більші, точно так само, як і з паливом. Ріст затрат більше, ніж у два рази також пов'язаний з початком повномасштабного вторгнення. Дві з трьох автівок це машини марки ВАЗ, деталі на які зросли в рази у 2022 році, і, відповідно, їх обслуговування стало дорожчим. У структурі загальновиробничих витрат запчастини займають 3,3%, що не є великою часткою, але ці кошти також можна зекономити.

В сумі, ПММ займає трохи більше 10% від усіх загальновиробничих витрат у 2022 році, тобто 537 745,71 грн.

Так як трактор та екскаватор виїжджають рідко та запчастини на них купуються не часто, то витрати на обслуговування були й залишаються не

великими, а, оскільки місто Тетіїв не велике, їздити та обслуговувати котельні можливо й за допомогою однієї автівки, тому керівництву можна прийняти рішення про продаж двох автомобілів, що дозволить зекономити лівову частку коштів на паливно-мастильних матеріалах та знизити загальновиробничі витрати загалом.

### 3.2. Удосконалення роботи КП «Тетіївтепломережа»

Управління витратами є стратегічною діяльністю, яка використовує сучасні теорії управління та координує різноманітні ресурси підприємства з метою підвищення ефективності загального управління підприємством. Підприємства впроваджують результативні методи управління витратами, які сприяють заощадженню ресурсів та підвищенню продуктивності виробництва.

Зміст управління витратами охоплює широкий спектр завдань, включаючи не лише аспекти, такі як прогнозування витрат та їх облік, але також встановлення конкретних показників витрат, створення стандартів витрат, розробку систем управління витратами і важливість раннього попередження витрат.

У сучасний період дослідження в галузі управління витратами виявляються складними і мають різноманітні теоретичні пояснення. Серед загальних методів управління витратами можна виділити стандартний метод, метод ABC, метод таргеткостинг і багато інших. Особливий акцент робиться на методі таргет-костингу.

Метод таргет-костингу - це підхід до управління витратами, який ґрунтується на розробці бюджету підприємства, відповідно до стратегічних бізнес-цілей підприємства. В рамках цього методу виконується прогнозування витрат, прийняття рішень щодо їх розподілу і визначення конкретних цільових витрат. Основні етапи включають планування, контроль, аналіз і оцінку цільових витрат відповідно до стратегічних завдань підприємства.

Ключовою складовою методу цільової калькуляції є розбиття показників цільової вартості, яке повинно відображати справжню організаційну структуру

компанії. Цей процес також має акцентувати увагу на комплексному та системному підході і використовувати метод "зверху вниз" і ієрархічну комбіляцію для деталізації цільових параметрів на різних рівнях. Далі, завдяки зворотному зв'язку та корекції на різних рівнях, визначається кінцевий план цільових витрат.

По-перше, необхідно акцентувати участь кожного працівника, розглядаючи показники витрат індивідуально для кожного виконавця, щоб уникнути недоліків у вакансіях. У той же час процес декомпозиції витрат може включати міжфункціональні аспекти, об'єднуючи два-три відділи або декілька

керівників. Важливо встановити вагові показники та продовжити декомпозицію, щоб гарантувати досягнення загальних показників. Ця мета досягається завдяки спільним зусиллям та взаємній координації.

По-друге, потрібно підкреслити важливість вивчення фактів. При встановленні цільової собівартості повністю інтегрувати існуючу організаційну структуру компанії та режим управління витратами, користуючись історичними даними витрат.

По-третє, принцип гнучкого регулювання, який є важливим. Зазвичай, декомпозиція цільової собівартості ґрунтується на історичних даних та досвіді.

Передбачається, що умови виробництва на підприємстві залишаються майже незмінними, і функціонування та управління стабільними. При декомпозиції витрат важливо звертати увагу на гнучкість показників, враховувати нефінансові аспекти, включати в аналіз і оцінку кількість витрат, які можуть змінюватися в межах гнучких показників різних видів витрат [9].

Як зазначалось, підприємство може виробляти та реалізовувати до 20 000 гігакалорій протягом року.

Розглянувши раніше фактичні витрати КП «Тетіївтепломережа», ми можемо підрахувати, скільки підприємство затрачало грошей на одну гігакалорію у 2022 році.

Формула для розрахунку виглядає так: Фактичні витрати, грн/Кількість реалізованих гігакалорій, Гкал



$$23\,485\,486/4504,70 = 5213,55 \text{ грн/Гкал}$$

Розбивання цільової вартості на окремі категорії оцінки є необхідним етапом. Деконпозиція цільової собівартості ґрунтується на аналізі ключових показників, а визначення цих ключових показників ґрунтується на розподілі часток суми в історичних даних щодо собівартості. Корекції потім вносяться відповідно до фактичної ситуації собівартості на підприємстві

Таблиця 3.7

Структура показників собівартості КП «Тетіївтепломережа» за 2022 рік

Показник	%	грн
Газ	38,57	1896,57
Розподіл природного газу	7,50	391,06
Електроенергія	4,57	238,49
Вода	0,03	1,59
Матеріали	0,36	18,71
Заробітна плата працівників	8,77	456,99
Нарахування на заробітну плату	1,92	100,29
Амортизація	4,34	226,15
Загальновиробничі витрати	22,67	1181,76
Загальногосподарські	7,28	379,63
Адміністративні витрати	5,00	260,68
Витрати на збут	1,19	61,84

*Джерело: складено автором на основі [49]*

Щодо вдосконалення управління витратами на підприємстві, можна запропонувати наступні заходи.

Перш за все, слід покращити систему обліку витрат. Для стандартизації корпоративного обліку витрат вибрати відповідні методи обліку, розпочинаючи з щоденного базового обліку. Важливо переконатися, що вихідна інформація щодо обліку витрат є повною та точною. Робота з обліком витрат повинна розпочинатися з ключових ланок управління виробництвом, де важливо визначити обсяг виробничого споживання і сфокусуватися на цих ланках. При

оцінці фінансових показників, також варто звертати увагу на нефінансові показники.

Другий крок передбачає розроблення системи аналізу та оцінки витрат.

Для покращення системи аналізу цільових витрат рекомендується проводити регулярні наради щодо аналізу витрат на різних рівнях керівництва. Також

важливо вчасно приймати та враховувати інформацію, яка надходить у зворотному зв'язку, з метою досягнення контролю над подіями та виправлення ситуацій.

Третім етапом є створення ефективного методу контролю витрат. За участю відповідних підрозділів підприємства, провести комплексне обстеження різних даних щодо витрат [9].

У 2021 році КП «Тетіївтепломережа», у рамках відповідного закону, подало документи для допомоги від Київської обласної державної адміністрації, згодом підприємство отримало на свій рахунок компенсацію за економічно необґрунтовані тарифи у розмірі 21 864 000 грн. Слід зазначити, що компенсація надійшла за декілька збиткових років. До того ж, як зазначалось, підприємство отримало кошти від своєї діяльності у розмірі 8 640 000 грн (див. табл. 2.5). Розглянемо детальніше, чи було б підприємство рентабельне, якщо б отримувало щороку подібну суму.

Таблиця 3.8

Прибутковість підприємства при допомозі від держави у 2021 році

Показник	Доходи	Витрати	Прибуток	Рентабельність
Сума, грн	30 504 000	25 451 998	5 052 002	19,85%

Джерело: складено автором на основі [Додатки А-Е]

Як ми бачимо, при умові навіть високих затрат на виробництво, своїх доходів та допомоги від держави, КП «Тетіївтепломережа» може не тільки виходити в «нуль», а й отримувати непоганий прибуток, який може потім витратити на модернізацію та удосконалення котелень.

### 3.3. Рационалізація системи управління витратами КП «Тетіївтепломережа» за рахунок впровадження сучасної організаційної структури управління

Для створення ефективної системи управління витратами та поліпшення показників діяльності КП «Тетіївтепломережа», запропоновано розробити та впровадити програму збільшення конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності - це процес змін, який вимагає управління та стратегічного підходу, оскільки він охоплює різні аспекти організації, включаючи структуру персоналу, технології, ринки та інше. Стратегія підвищення конкурентоспроможності повинна враховувати всі аспекти сприяння та вирішення протиріч. Таким чином, важливо провести роботу з визначення цілей і очікуваних результатів, спрямованих на подолання опору змінам.

Під програмою підвищення конкурентоспроможності КП «Тетіївтепломережа» слід розуміти комплекс організованих дій, спрямованих на підвищення конкурентоздатності виробленої продукції або самого підприємства в цілому. Ця програма має обмежений в часі характер та вимагає споживання конкретних фінансових, матеріальних, технічних і робочих ресурсів для своєї реалізації.

Я вважаю, що основними учасниками стратегії підвищення конкурентоспроможності у КП «Тетіївтепломережа» можуть бути:

Вище керівництво: відповідає за стратегічне напрямання підприємства, встановлення цілей, прийняття важливих управлінських рішень та підтримку програми підвищення конкурентоспроможності.

Менеджмент: організовує та впроваджує конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Відповідає за контроль і регулювання процесів, що відбуваються всередині підприємства.

Робочий персонал: працівники підприємства, які безпосередньо здійснюють виробничі процеси, надають послуги або виконують роботи. Вони важливі для впровадження нових методів та процесів.

Експерти та консультанти: зовнішні фахівці, які можуть надати необхідні знання, поради та досвід для вдосконалення роботи підприємства.

Зацікавлені сторони (стейкхолдери): включають мешканців міста чи району, де діє підприємство, органи місцевого самоврядування, партнерів, клієнтів та інші організації чи особи, які мають інтерес до діяльності підприємства та бажають бачити його успішним.

Можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності КП «Теті+тепломережа» включають в себе наступні можливості.

Промисловий інжиніринг: включає в себе впровадження комп'ютеризації та автоматизації процесів на підприємстві з метою забезпечення більшої гнучкості в операційному процесі.

Організаційний розвиток: служить інструментом для впровадження організаційних змін.

Економічні засоби, такі як управління запасами та фінансами: є частинами інструментарію для досягнення цілей промислового інжинірингу.

Один з ефективних способів покращення діяльності полягає у створенні спеціалізованих команд, що спрямовані на підвищення якості та продуктивності роботи. Ці команди повинні включати експертів у галузях бізнес-процесів, таких як управління, фінанси, дослідження та розробка продукту, планування виробничих процесів, технологічні процеси та контроль якості. Важливою є роль керівника цих команд. Особливо ефективною є робота таких команд під час розробки нових продуктів.

Основні сфери підвищення конкурентоспроможності на розглянутому підприємстві включають:

- Управління інноваціями та технологіями.
- Процес реалізації продукції.
- Використання інформації.

- Управління людськими ресурсами.

- Управління змінами і т.д.

Активізація ролі людського фактора у напрямі підвищення конкурентоспроможності включає в себе перетворення системи організаційних цінностей та взаємодії загалом, а також покращення ставлення працівників до своєї роботи. Працівники вважаються важливим ресурсом підприємства, і їх навчання спрямоване на короткострокове і систематичне підвищення навичок та вмій з метою покращення конкурентоспроможності. Це сприяє не лише зменшенню напруженості в колективі, але й удосконаленню внутрішнього організаційного середовища.

До основних методів підвищення рівня конкурентоспроможності КП «Гетівтепломережа» можна віднести такі заходи: ретельне вивчення потреб споживачів та аналіз конкурентів; розробку обґрунтованої рекламної стратегії; впровадження нових продуктів; покращення якісних характеристик існуючої продукції; модернізацію обладнання; комплексне зниження витрат; удосконалення обслуговування в процесі купівлі та післяпродажного обслуговування тощо.

Підвищення конкурентоспроможності – це процес, що передбачає стимулювання, мотивацію і ініціювання змін. Ці трансформації формують позитивні установки та організаційну культуру, що сприяють як виживанню підприємства в конкурентному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідерства на ринку. Іноді виникають ситуації, коли зміни необхідно впроваджувати ззовні, незважаючи на опір або небажання деяких працівників підприємства. У таких випадках керівники програми мають використовувати свою виконавчу повноваження для початку змін без зволікань.

Досить часто, згідно з управлінською практикою, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства знаходять своє втілення у різноманітних напрямках, таких як маркетингові програми, програми реструктуризації, покращення якості, продуктивності та ефективності. Одним із широко застосовуваних компонентів таких програм є програма підвищення

якості. Ця програма є стратегічним планом дій, спрямованим на впровадження комплексного підходу до забезпечення та підвищення якості продукції та відповідних процесів на підприємстві.

Крім того, в сучасних бізнес-структурах широко використовуються програми підвищення продуктивності. Ці програми включають плани дій, спрямовані на підвищення продуктивності різних елементів операційної діяльності, таких як управлінські та обслуговуючі процеси, оптимізація використання ресурсів та інші.

Керівництво українських та закордонних підприємств розробляє та реалізує різноманітні програми підвищення конкурентоспроможності, які, як правило, включають унікальний набір заходів та процедур, адаптованих до специфіки конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, складністю та різнобічністю проблем і завдань, які виникають у різних суб'єктів господарювання, а також через відмінності у зовнішньому середовищі, де вони функціонують.

Отже, розробка універсальної моделі для процесу створення програми підвищення конкурентоспроможності, що є важливою функціональною складовою системи управління витратами КП «Тетіївтепломережа», представляє собою складне завдання. У таблиці 3.9 показано один із можливих варіантів систематизації цього процесу, розглянутого у великих етапах, які включають три основні стадії.

Підвищення рівня конкурентоспроможності зорієнтоване на досягнення мети підвищення конкурентоздатності продукту або підприємства в цілому, враховуючи обмеженість ресурсів та часові рамки. Для досягнення цільових завдань, які є складовими програми, вони розбиваються на ряд елементів наступного рівня. Ресурси, призначені для втілення програми підвищення конкурентоспроможності загалом, також розподіляються між завданнями другого рівня.

Для кожної з цих цілей визначаються часові межі отримання кінцевих результатів, що стають визначальними для завдань, які входять у програму.

Крім того, обираються учасники команди програми, які відповідають за відповідний напрямок роботи.

Таблиця 3.9

Рекомендований варіант укрупненої-ностадійної декомпозиції

процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності КП

«Теті+тепломережа»

Стадія 1. ОБСТЕЖЕННЯ

- 1) вибір оптимального підходу визначення цілей програми;
- 2) визначення завдань в межах програми;
- 3) визначення напрямів дій, що охоплюються програмою;
- 4) розробка проектної організаційної структури управління;
- 5) складання плану-графіку реалізації програми.

Стадія 2. АНАЛІЗ

- 1) інформування всіх учасників програми;
- 2) збирання даних;
- 3) опис ситуації;
- 4) узгодження базового періоду;
- 5) аналіз можливих завдань;
- 6) розробка концепції реалізації програми (узагальнено);
- 7) розробка детальних програм;
- 8) створення цільових груп за завданнями;
- 9) ознайомлення з планом-графіком реалізації програми;
- 10) складання звіту про очікувані результати.

Стадія 3. ВПРОВАДЖЕННЯ

- 1) інформування всіх учасників програми;
- 2) встановлення механізмів контролю за реалізацією програми;
- 3) здійснення необхідних заходів;
- 4) отримання результатів;
- 5) контроль та корегування програми (у разі необхідності);
- 6) подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

*Джерело: розроблено автором*

Після розгортання проекту на рівні цілей другого рівня, встановлення ресурсних, часових та інших обмежень для досягнення цих цілей, описаний процес декомпозиції застосовується до цілей другого рівня і так далі, продовжуючи цю послідовність до тих пір, поки не буде сформовано план дій, який докладно розглядає цілі і завдання на найнижчому рівні.

У процесі формування команди для проекту у КП «Тетіївтепломережа» має складатися організаційна структура програми, яка визначатиме склад учасників команди, їх завдання та повноваження.

На основі структурної моделі програми та організаційної структури формується «матриця розподілу відповідальності». З використанням структури програми та даних про вартість окремих її складових будується "дерево вартості" програми. Опис структури матеріально-технічного забезпечення програми називається «деревом ресурсів» програми. «Дерево ризиків програми» описує загальну ймовірність виникнення негативних подій під час реалізації програми.

У цілому, така деревоподібна структура допоможе керівництву підприємства розділити загальний обсяг робіт проекту на незалежні блоки, які можна управляти окремо та передавати спеціалістам для виконання. Цей комплекс взаємозв'язків між роботами часто називають логічною структурою програми, оскільки він визначає послідовність виконання робіт. Контроль, який є важливою складовою програми у КП «Тетіївтепломережа», не лише передбачає перевірку досягнення цілей та виявлення причин, що можуть дестабілізувати процес, але й включає обґрунтування управлінських рішень для корекції виконання завдань, щоб запобігти можливим проблемам (таким як затримки, перевищення витрат або погіршення якості тощо).

Контроль буде здійснюватися у трьох ключових формах. Попередній контроль планується здійснюватися перед початком робіт над програмою для перевірки правильності та узгодженості планів.

Поточний контроль буде зосереджуватися на кількох аспектах під час виконання програми в КП «Тетіївтепломережа»:

- Моніторинг часу для досягнення проміжних цілей та обсягу робіт.
- Контроль витрат бюджету для відстеження рівня фінансових витрат.
- Перевірка використання ресурсів для фактичних матеріально-технічних витрат.



Моніторинг якості виконаних робіт для забезпечення потрібного рівня якості.

Поточний контроль витрат у КП «Тетіївтепломережа» має на меті оперативно регулювати виконання програми. Це ґрунтуватиметься на порівнянні фактичних результатів із встановленими параметрами програми - вартістю, часом та ресурсами.

Заключний контроль передбачається на завершальній стадії програми для оцінки усього процесу в цілому. Його результати стануть основою для узагальнення набутого досвіду та вдосконалення управлінських процедур.

Система контролю має забезпечити оперативну оцінку виконання програми в КП «Тетіївтепломережа», щоб обґрунтувати прийняття управлінських рішень щодо часу, вартості, ресурсів та якості робіт.

Підбиваючи підсумок, слід відзначити, що під час аналізу системи управління витратами, яка є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності КП «Тетіївтепломережа», було розглянуто та запропоновано заходи для підвищення ефективності цієї системи на підприємстві. Серед цих заходів можна відзначити:

1. Оптимізацію витрат шляхом зниження оборотних витрат та пошуку резервів.
2. Розробку плану дій, який базується на трьох кроках для зменшення витрат.
3. Забезпечення більш точного обліку витрат.
4. Вдосконалення системи управління витратами.
5. Оптимізацію функції контролю.

З метою скорочення матеріальних витрат підприємство може вжити наступні заходи:

1. Переглянути умови укладених контрактів з наявними постачальниками та знаходження нових постачальників.
2. Укладати угоди лише з тими постачальниками, які пропонують найбільш вигідні умови постачання.

3. Використовувати менші витратні компоненти, де це можливо, а також розглядати можливість внесення конструктивних змін у продукцію для переходу на нові матеріали.

4. Впровадження ресурсозберігаючих технологічних процесів, що дозволять зменшити витрати на сировину [51].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

## ВИСНОВКИ

У роботі було розглянуто природу та суть витрат на підприємстві.

Витрати визначаються як грошова оцінка вартості різних видів ресурсів, таких як матеріальні, трудові, фінансові, природні та інші, які витрачаються на виробництво і реалізацію протягом певного періоду часу. Іншими словами, витрати охоплюють всі види ресурсів. Вартість грає важливу роль у вимірюванні прибутковості підприємства. Розумна класифікація витрат має важливе значення для планування, контролю, та ефективного управління витратами та підприємством. Існує багато видів витрат, які можна класифікувати за різними ознаками.

Основною метою управління витратами є зниження або оптимізація витрат на виробництво одиниці продукції, підвищення прибутковості господарських процесів та діяльності, а також забезпечення ефективності та високої прибутковості діяльності підприємства.

КП «Тетіївтепломережа» існує вже майже 30 років. Протягом цього часу було багато негараздів та помилок, але у період з 2010 по 2014 роки підприємство визнавалось комунальним підприємством року і отримувало грамоти. Слід зазначити, що з моменту заснування до 2015 року директором був один і той же чоловік, а кількість працівників була сталою та не змінювалась. Після 2015 року підприємство чекало багато проблем: необґрунтовані владою тарифи, постійна зміна керівництва. Після зміни власника та переходу від Київської обласної ради у 2019 році до Тетіївської міської ради підприємству стало ще гірше.

КП «Тетіївтепломережа» є неплатоспроможним вже довгий період. Місцева влада не встановлює економічно обґрунтовані тарифи, з місцевого бюджету не виділяється зовсім ніяких коштів, проте «Згідно із статтею 15 Закону України «Про ціни і ціноутворення» органи місцевого самоврядування,

які встановили державні регульовані ціни на товари в розмірі, нижчому від економічно обґрунтованого розміру, зобов'язані відшкодувати суб'єктам господарювання різницю між такими розмірами». Щороку подаються документи з обґрунтованим тарифом, керівник та головний бухгалтер наставляють на зміні тарифу, але все залишається на рівні 2017 року. Як показав аналіз, затрати підприємства за період з 2018 року зросли: газ, транспортування газу, електроенергія, а доходи залишились такими ж, як і тоді. Також згадаємо, що площа підключених абонентів першої групи споживачів скоротилась на 26%.

Безвідповідальність місцевої влади призвела до катастрофічних наслідків. КП «Тетіївтепломережа» щороку подає податкову декларацію зі збитками, і хоча ми у третьому розділі вияснили, що затрати можна буде знизити, доходи підприємства не ростуть і потрібно терміново приймати рішення, яке виведе господарство з цього стану. Єдиним джерелом цього наразі є Київська обласна державна адміністрація. У 2021 році господарство отримало від держави понад 21 млн грн за різницю в тарифах, але слід зазначити, що кошти надходять без урахування прибутку, тобто держава компенсувала лише собівартість.

Одним із останніх заходів для підвищення ефективності управління витратами є створення програми підвищення конкурентоспроможності в КП «Тетіївтепломережа». Ця програма спрямована на поліпшення якості продукції, надання кращих послуг клієнтам та розвиток підприємства на новий рівень, шляхом створення якісної та конкурентоспроможної продукції.

Отже, коли ця запропонована програма підвищення конкурентоспроможності буде практично впроваджена, вище рівня керівництва КП «Тетіївтепломережа» відкриється можливість підвищення внутрішнього потенціалу його функціональних підсистем. Це станеться завдяки цілком обґрунтованому впровадженню всіх запропонованих заходів у практичну діяльність підприємства.

Реальне удосконалення системи управління витратами в окремих функціональних підсистемах КП «Тетіївтепломережа» буде можливе лише при

умові розробки та успішної реалізації ефективних програм підвищення конкурентоспроможності на різних етапах розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.

2. Борисенко А.Б. Доцільність застосування системи калькулювання собівартості за змінними витратами в управлінні підприємством: Вісник Сумського національного аграрного університету. Суми, 2007. Вип. 6-7 (26-27). С.310-314.

3. Бухгалтерський словник, за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2001. 224 с.

4. Вишневська О.М. Використання систем управління витратами в сільськогосподарських підприємствах. Агресвіт, 2013. №12. С.17-19.

5. Голов С.Ф. Управлінський облік, 2003. 704 с.

6. Давидович І. Є. Управління витратами: Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с

7. Дубініна М.В. Значення транзакційних витрат у формуванні економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Миколаїв, 2014. С.3-11.

8. Економіка підприємства: І.М. Бойчук, П.С. Харів, М.І. Хопчан, Ю.В. Піча ; 2-е вид., випр. і доп. – К. : Каравелла; Львів : Новий світ, 2001. 298 с.

9. Ефективна економіка. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744> (дата звернення: 09.08.2023).

10. Ефективність діяльності та управління підприємством. Особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень.

URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf) (дата звернення: 20.09.2023).

11. Житлово-комунальні послуги. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Житлово-комунальні\\_послуги](https://uk.wikipedia.org/wiki/Житлово-комунальні_послуги) (дата звернення: 10.08.2023)

12. Кіреєва Н.В. Система показників безбитковості у межах JIT - методу управління витратами. Міжнародний бухгалтерський облік. 2013. № 36. С. 38-48.

13. Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С. Управління затратами. 272 с.

14. Кодекси. Про ціни і ціноутворення Стаття 15. Гарантії, що надаються суб'єктам господарювання під час державного регулювання цін. URL: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_tsini\\_i\\_tsinoutvoennya/15.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_tsini_i_tsinoutvoennya/15.htm). (дата звернення: 29.09.2023)

15. Коненко В.В., Гайденко С.М., Соколов Д.В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. Економіка та держава, 2021. №5. С. 102-107.

16. Костякова А.А. Методи обліку витрат у рослинництві. Облік і фінанси, 2017. №2. С.13-20.

17. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2010. Вип. 1(51).

18. Кулинич М.Б., Френюк В.В. Взаємозв'язок методів калькулювання і методів обліку витрат у вітчизняній і міжнародній обліковій практиці. Агросвіт, 2014. №7. С.63-68 с.

19. Лабурица О.І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід, 2020. №3. С. 5-9.

20. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони, 2020. №4(115). С. 140-147.

21. Мінфін. Тарифи на газ для підприємств. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/gas/prom/> (дата звернення: 20.09.2023)

22. Мочерний С.В. Економічна теорія: посібник для студентів вищих закладів освіти: Видав. Центр «Академія», 2005. 640 с.

23. Мешковська О.А. Облік затрат і калькулювання собівартості продукції згідно з вітчизняним законодавством: подальший розвиток і шляхи вдосконалення. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2009. № 3(49).

24. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. Економіка та держава, 2021. №7. С. 83-89.

25. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник для вузів; 2-ге вид., доопрц. та доп. Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2010. с. 64.

26. Напкерська В.Г. Фінансовий облік, 2005. 387 с.

27. Небрат В.В. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2019. 532 с.

28. Нікітченко С.О. Значення підприємництва у розвитку суспільства, 2020. URL: <https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u130/zbirnik.pdf#page=49> (дата звернення: 13.08.2023)

29. Озеран В.А., Бойчук Т.М. Модель обліково-аналітичного забезпечення системи управління витратами періоду. Міжнародний бухгалтерський облік, 2014. № 15. С. 54-60.

30. Оpendatabot. КПК «Теплітєпломережа». URL: <https://opendatabot.ua/c/24879282> (дата звернення: 10.04.2023).

31. Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади побудови системи управлінського обліку за центрами відповідальності в закладах вищої освіти. Фінанси України, 2019. №6. С. 70-80.

32. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. Київ: УБС НБУ, 2008. 219 с.

33. Первуляк І.В., Скляр Є.В. Особливості формування фінансового результату через управління витратами. Агросвіт, 2020. №15. С. 54-59.

34. Петренко К. В. Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

35. Петрик О.А. Чи існує в Україні і чи потрібен управлінський облік: дві думки провідних фахівців. Бухгалтерський облік і аудит. 2001. № 2. С. 38.

36. Підприємництво в Україні. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Підприємництво\\_в\\_Україні](https://uk.wikipedia.org/wiki/Підприємництво_в_Україні) (дата звернення: 14.05.2023).

37. Податковий кодекс України. Верховна Рада України. Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>. (дата звернення: 02.08.2023)

38. Політична економія: навч. посіб. К.Т. Кривенко та ін., за ред. д.е.н., проф. К.Т. Кривенка. КНЕУ, 2005. 508 с.

39. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=20027-00>. (дата звернення: 29.09.2023).

40. Посібники. Підходи до формування бізнес-моделі. URL: <https://posibniki.com.ua/post-pidhodi-do-formuvannya-biznes-modeli#:~:text=3.2.-,Підходи%20до%20формування%20бізнес-моделі,4%2C%2012%2C%2014%5D>. (дата звернення: 04.08.2023).

41. Президент України. Закон України «Про теплопостачання» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2633-iv-2806> (дата звернення: 10.06.2023).

42. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні: теоретико-методологічні аспекти. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 422 с.

43. Роль системи управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/25382/> (дата звернення: 06.08.2023).



44. Система управління витратами URL:  
<https://fingal.com.ua/content/view/204/39/1/8/> (дата звернення: 15.07.2023).

45. Свиноус І.В., Гаврик О.Ю., Хомовий С.М. Методичні засади формування системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. Економіка та держава, 2016. №9. С.9-12.

46. Теорія бухгалтерського обліку: монографія. Л.В. Нападовська, М.Добія, Ш. Сандер, Р. Матезіч та ін.; за заг. ред. Л.В. Нападовської. Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 735 с.

47. Ткаченко О.С., Демченко А.В. Підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 13-14 травня 2021р. Дніпро: ННІЕ, 2021. С. 137-140.

48. Тормоса Ю.Г. Ціни та цінова політика: навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. КНЕУ, 2003. 91 с. URL:  
[http://diplom.ykarmane.org.ua/library/ekonomika\\_knpu/225-2010-05-10-11-43-32/765-2010-06-23-19-15-15](http://diplom.ykarmane.org.ua/library/ekonomika_knpu/225-2010-05-10-11-43-32/765-2010-06-23-19-15-15). (дата звернення: 15.08.2023)

49. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Центр навч. л-ри, 2006. 120 с.

51. Управління витратами на підприємствах ресторанного типу URL:  
[http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42\\_2022ua/23.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/23.pdf) (дата звернення: 01.10.2023)

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

53. Череп А.В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами», 2008 р. С. 38.

54. Чернецька О.В. Концептуальні підходи до управлінського обліку в сільському господарстві. Агросвіт, 2010. №20. С.29-33.

55. Шароватова О.О., Омельченко І.А. Методика управлінського обліку витрат у рамках застосування позамовного методу на промисловому підприємстві. Аудиторські відомості, 2015. № 6. С. 62-76.

56. Шумило Ю.О. Аналіз виробничих витрат у системі бюджетів підприємств. Економіка та держава, 2009. №2. С.32-35.

56. Ярмоленко В.П. Собівартість – об'єктивна економічна категорія. Бухгалтерія в сільському господарстві, 2000. № 8. С.8-13.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

## НУБІП України **ДОДАТКИ** Додаток А

Фактичні витрати КП «Тетіївтепломережа» за 2018 рік

Показник	Сума, грн
Газ	7 228 196
Розподіл природного газу	801 510
Електроенергія	954 358
Вода	10 584
Матеріали	18 589
Заробітна плата працівників	2 806 292
Нарахування на заробітну плату	611 836
Амортизація	432 023
Загальновиробничі витрати	7 031 177
Загальногосподарські	3 462 438
Адміністративні витрати	452 960
Витрати на збут	230 903

## НУБІП України **ДОДАТОК Б**

Фактичні витрати КП «Тетіївтепломережа» за 2019 рік

Показник	Сума, грн
Газ	4 990 680
Розподіл природного газу	605 387
Електроенергія	952 787
Вода	12 276
Матеріали	15 616
Заробітна плата працівників	2 474 180
Нарахування на заробітну плату	1 024 396
Амортизація	596 589
Загальновиробничі витрати	5 533 539
Загальногосподарські	1 422 757

Адміністративні витрати	523 421
Витрати на збут	260 705

Додаток В	
Фактичні витрати КП «Тетіївтепломережа» за 2020 рік	
Показник	Сума, грн

Газ	4 904 929
Розподіл природного газу	303 690
Електроенергія	996 140
Вода	7 546
Матеріали	30 155
Заробітна плата працівників	1 940 738
Нарахування на заробітну плату	403 570
Амортизація	963 586
Загальновиробничі витрати	4 823 917
Загальногосподарські	1 483 869
Адміністративні витрати	686 847
Витрати на збут	273 012

Додаток Д	
Фактичні витрати КП «Тетіївтепломережа» за 2021 рік	
Показник	Сума, грн

Газ	9 730 875
Розподіл природного газу	1 832 514
Електроенергія	1 281 187
Вода	9 596
Матеріали	22 381
Заробітна плата працівників	1 872 118
Нарахування на заробітну плату	423 662
Амортизація	963 587
Загальновиробничі витрати	5 583 778
Загальногосподарські	2 302 031
Адміністративні витрати	1 127 788

Витрати на збут	302 531
-----------------	---------

# НУБІП УКРАЇНИ

# НУБІП УКРАЇНИ

Додаток Е

Фактичні витрати КП «Тепліттепломережа» за 2022 рік

Показник	Сума, грн
Газ	8 542 568
Розподіл природного газу	1 761 623
Електроенергія	1 074 387
Вода	7 155
Матеріали	84 272
Заробітна плата працівників	2 058 620
Нарахування на заробітну плату	451 760
Амортизація	1 018 726
Загальновиробничі витрати	5 323 477
Загальногосподарські	1 710 099
Адміністративні витрати	1 174 298
Витрати на збут	278 551

# НУБІП УКРАЇНИ

Додаток Ж

Баланс КП «Тепліттепломережа» за 2018 рік, тис. грн.

Актив	На кінець звітного періоду
Незавершені капітальні інвестиції	1042
Основні засоби	5992
Первісна вартість	7739
Знос	1747
Запаси	619
Виробничі запаси	619
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	1041
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1384
Інша поточна дебіторська заборгованість	193

Гроші та їх еквіваленти	888
Витрати майбутніх періодів	3
Інші оборотні активи	1273
Баланс	12435
Пасив	На кінець звітного періоду
Зареєстрований капітал	6392
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(7745)
Поточна кредиторська заборгованість за послуги, товари, роботи	12095
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	335
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки зі страхування	3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з оплати праці	195
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	435
Доходи майбутніх періодів	725
Баланс	12435

Додаток 3

## Фінансові результати КП «Тетіївтепломережа» за 2018 рік, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції	10265
Собівартість реалізованої продукції	16026
Валовий збиток	5761
Інші операційні доходи	177
Адміністративні витрати	453
Витрати на збут	231
Інші операційні витрати	147
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	6415
Інші фінансові доходи	3586
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	2829
Чистий фінансовий результат (збиток)	2829
Матеріальні витрати	11454
Витрати на оплату праці	3388

Відрахування на соціальні заходи	721
Амортизація	132
Інші операційні витрати	1162

Додаток И

Баланс КП «Теплість мережа» за 2019 рік, тис. грн.

Актив	На кінець звітного періоду
Незавершені капітальні інвестиції	1023
Основні засоби	5654
Первісна вартість	7998
Знос	2344
Запаси	631
Виробничі запаси	631
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	1310
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1966
Дебіторська заборгованість з бюджетом	16
Інша поточна дебіторська заборгованість	274
Гроші та їх еквіваленти	1104
Інші оборотні активи	1165
Баланс	13143
Пасив	На кінець звітного періоду
Зареєстрований капітал	6392
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(11962)
Поточна кредиторська заборгованість за послуги, товари, роботи	16595
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	556
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки зі страхування	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з оплати праці	327
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	498
Поточна кредиторська заборгованість із	6

внутрішніх розрахунків	
Доходи майбутніх періодів	725
Баланс	13143

Додаток К

Фінансові результати КП «Тетіївтепломережа» за 2019 рік, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції	8620
Собівартість реалізованої продукції	12093
Валовий збиток	3473
Інші операційні доходи	153
Адміністративні витрати	525
Витрати на збут	261
Інші операційні витрати	111
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	4217
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	4217
Чистий фінансовий результат (збиток)	4217
Матеріальні витрати	7928
Витрати на оплату праці	3102
Відрахування на соціальні заходи	645
Амортизація	597
Інші операційні витрати	718

Додаток Л

Баланс КП «Тетіївтепломережа» за 2020 рік, тис. грн.

Актив	На кінець звітнього періоду
Незавершені капітальні інвестиції	1022
Основні засоби	5118
Первісна вартість	8414
Знос	3296
Запаси	415
Виробничі запаси	415
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	2651



Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1765
Дебіторська заборгованість з бюджетом	
Інша поточна дебіторська заборгованість	518
Гроші та їх еквіваленти	737
Інші оборотні активи	1062
Баланс	13289
Пасив	На кінець звітного періоду
Зареєстрований капітал	6392
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(15692)
Поточна кредиторська заборгованість за послуги, товари, роботи	21356
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки зі страхування	3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	505
Доходи майбутніх періодів	725
Баланс	13289

Додаток М

## Фінансові результати КП «Тетіївтепломережа» за 2020 рік, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції	8088
Собівартість реалізованої продукції	11036
Валовий збиток	2948
Інші операційні доходи	227
Адміністративні витрати	687
Витрати на збут	273
Інші операційні витрати	49
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	3730
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	3730
Чистий фінансовий результат (збиток)	3730
Матеріальні витрати	7013
Витрати на оплату праці	2876
Відрахування на соціальні заходи	538
Амортизація	964

Інші операційні витрати	364
-------------------------	-----

## Додаток Н

Баланс КП «Тетіівтепломережа» за 2021 рік, тис. грн.

Актив	На кінець звітного періоду
Незавершені капітальні інвестиції	510
Основні засоби	4776
Первісна вартість	9035
Знос	4259
Запаси	257
Виробничі запаси	257
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	1334
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1721
Дебіторська заборгованість з бюджетом	426
Гроші та їх еквіваленти	4764
Інші оборотні активи	1545
Баланс	12333
Пасив	На кінець звітного періоду
Зареєстрований капітал	6392
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(5124)
Поточна кредиторська заборгованість за послуги, товари, роботи	9203
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	137
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1000
Доходи майбутніх періодів	725
Баланс	12333

## Додаток П

Фінансові результати КП «Тетіівтепломережа» за 2021 рік, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції	8640
Собівартість реалізованої продукції	18438
Валовий збиток	9798
Інші операційні доходи	240
Адміністративні витрати	1128
Витрати на збут	303
Інші операційні витрати	328
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	11317
Інші фінансові доходи	21885
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	10568
Чистий фінансовий результат (прибуток)	10568
Матеріальні витрати	13639
Витрати на оплату праці	3110
Відрахування на соціальні заходи	569
Амортизація	964
Інші операційні витрати	1915

Додаток В

Баланс КП «Тетіївтепломережа» за 2022 рік, тис. грн.

Актив	На кінець звітного періоду
Незавершені капітальні інвестиції	527
Основні засоби	4179
Первісна вартість	9408
Знос	5229
Запаси	468
Виробничі запаси	468
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1911
Дебіторська заборгованість з бюджетом	775
Інші поточна дебіторська заборгованість	1301
Гроші та їх еквіваленти	1083
Інші оборотні активи	1728
Баланс	11970
Пасив	На кінець звітного періоду
Зареєстрований капітал	6392

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(13081)
Поточна кредиторська заборгованість за послуги, товари, роботи	16617
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	287
Поточна кредиторська заборгованість за держаними авансами	1030
Доходи майбутніх періодів	725
Баланс	(11970)

## Додаток С

## Фінансові результати КП «Тетіївтепломережа» за 2022 рік, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції	9598
Собівартість реалізованої продукції	(16709)
Валовий збиток	7111
Інші операційні доходи	212
Адміністративні витрати	1174
Витрати на збут	279
Інші операційні витрати	4
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	8356
Інші доходи від благодійної допомоги	399
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	7957
Чистий фінансовий результат (прибуток)	7957
Матеріальні витрати	12029
Витрати на оплату праці	3292
Відрахування на соціальні заходи	602
Амортизація	1019
Інші операційні витрати	1224

# НУБІП України

Додаток Т

Управлінська структура працівників КП «Тетіївтепломережа»

