

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

Косаренко Владислав Олегович

Удосконалення системи управління витратами на підприємстві /
Improvement of the cost management system at the enterprise

спеціальність: 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Виконав студент групи

ЕЕПвнм – 21

В.О. Косаренко

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність витрат підприємства

1.2. Система управління витратами підприємств

1.3. Методи та інструменти управління витратами підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

2.2. Аналіз витрат підприємства

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія оптимізації витрат на основі матриці аутсорсингу

3.2. Цифрова трансформація витрат через хмарні технології

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання формують підвищені вимоги до якості управління витратами на підприємствах. Економічна нестабільність, коливання цін на ресурси та зростання конкуренції посилюють потребу у раціональному використанні фінансових та матеріальних ресурсів. Ефективне витратне управління визначає рівень рентабельності, впливає на стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до зовнішніх змін.

Поширення цифрових технологій змінює підходи до організації контролю та аналізу витрат. Використання сучасних програмних рішень забезпечує точність розрахунків, прозорість операцій та своєчасне виявлення відхилень у витратній діяльності. Підприємства отримують можливість удосконалювати планування та оптимізувати процеси, що створює додаткові умови для підвищення ефективності роботи.

В умовах воєнних викликів та відбудови економіки підприємства працюють у ситуації високої невизначеності, що посилює потребу у посиленому фінансовому контролі. Оптимізація витрат сприяє збереженню діяльності, підтримує платоспроможність та допомагає уникати надмірних ризиків. Управління витратами стає важливим інструментом забезпечення стабільності та зменшення впливу несприятливих факторів.

Удосконалення витратного менеджменту сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, формує підґрунтя для виявлення резервів економії та покращення внутрішніх процесів. Налагоджена система контролю витрат підвищує результативність діяльності підприємства, посилює його конкурентоспроможність та створює умови для стійкого фінансового розвитку.

Теоретичні засади формування та управління витратами підприємства відображені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: М. О. Акулюшина, Н. С. Артамонова, В. Л. Вороніна, О. О. Гайворонюк, О. Ю. Ємельянов, О. Б. Курило, І. М. Лепетан, І. А. Маркіна, Н. М. Матвєєва, Т. О. Петрушка, О. І. Славута та інших.

Проте, попри значний науковий інтерес, низка практичних аспектів управління витратами в умовах сучасних економічних трансформацій залишається недостатньо вивченою, що зумовлює потребу у подальшому дослідженні механізмів оптимізації та контролю витрат на підприємстві.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління витратами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

- визначити поняття та сутність витрат підприємства;
- розглянути систему управління витратами підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти управління витратами підприємств;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- проаналізувати витрати підприємства;
- оцінити ефективність управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- впровадити стратегію оптимізації витрат на основі матриці аутсорсингу;
- розробити пропозиції щодо цифрової трансформації витрат.

Об'єктом дослідження є витрати ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління витратами на підприємстві.

У процесі виконання роботи використано наступні *методи дослідження*: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів вивчення сутності витрат; статистичний аналіз – для оцінки динаміки та структури витрат; економіко-порівняльний метод – для виявлення відхилень фактичних показників від планових; графічний метод – для наочного відображення результатів; системний підхід – для визначення напрямів удосконалення управління витратами, CVP-аналіз, SWOT-аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні та поглибленні теоретичних засад та практичних підходів до формування та вдосконалення системи управління витратами підприємства.

Найбільш значущими результатами дослідження є такі напрацювання автора:

- запропоновано власне визначення поняття «система управління витратами підприємства»;
- запропоновано стратегію оптимізації витрат на основі матриці аутсорсингу;
- запропоновано впровадження хмарних технологій як інструменту оптимізації адміністративних витрат.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання у діяльності підприємства для підвищення ефективності управління витратами. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані для вдосконалення планування, контролю та аналізу витрат, оптимізації їх структури, а також для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження собівартості продукції та поліпшення фінансових результатів підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації роботи були представлені та обговорені на науково-практичних конференціях, що підтверджує їх практичну значущість та наукову обґрунтованість.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу проілюстровано 17 таблицями та 10 рисунками. Повний обсяг роботи становить 56 сторінок, список використаних джерел складається з 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність витрат підприємства

Витрати у діяльності підприємства посідають вагоме місце в економічній теорії та практиці, що підвищує вимоги до їх чіткого наукового визначення та системного тлумачення.

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати», витрати трактуються як зменшення економічних вигід унаслідок вибуття активів або зростання зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства [псбо 16].

Г.П. Ляшенко та В. І. Овсяннікова під витратами розуміють вартісні значення використання всіх наявних видів ресурсів: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні для досягнення мети підприємства – отримання прибутку [ляшенко].

Основну складову частину витрат підприємства становлять операційні витрати.

Поняття «операційні витрати» отримало різне тлумачення у наукових працях. Зокрема, С.П. Гаврилюк виділив 7 підходів до визначення цього терміну, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення терміну «операційні витрати»

[Гаврилюк, с. 117]

Підходи	Визначення
1	2
Функціональний	витрати, що виникають у процесі основної діяльності товариства; платежі, пов'язані з виконанням виробничих і фінансових операцій протягом визначеного періоду
Змістовний	грошові витрати на виробництво та реалізацію продукції, управління підприємством, сплату відсотків за кредитами та вкладками, податків, адміністративні та інші операційні витрати
Цільовий	кошти, витрачені для отримання доходу

Продовження табл. 1.1.

1	2
Ресурсний	грошове відображення витрат трудових, матеріальних та фінансових ресурсів для здійснення операційної діяльності підприємства
Фінансовий	зменшення економічних вигід у формі вибуття активів або зростання зобов'язань, що зменшують власний капітал підприємства
Економічний	усі витрати, пов'язані з поточною діяльністю, включають також непродуктивні витрати
Бухгалтерський	витрати, які законодавчо відносять до собівартості послуг підприємства для визначення оподаткованого прибутку

Взагалі, можна сформулювати визначення операційних витрат підприємства як сукупність матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів, задіяних для створення, виробництва, надання та реалізації товарів або послуг.

До складу операційних витрат входять:

- собівартість реалізованої продукції;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати [П(С)БО 16].

Згідно з П(С)БО 16 «Витрати», кожен вид операційних витрат розкладається на економічні елементи:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати [П(С)БО 16].

Оскільки витрати є невід'ємною частиною діяльності підприємства, ними необхідно ефективно управляти для забезпечення раціонального використання ресурсів і досягнення цілей розвитку.

Для управлінських потреб І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, А. І. Рудич виділили окремі напрямки класифікації витрат (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація витрат для потреб управління [Маркіна, с. 143]

Отже, витрати поділено на 3 групи, які впливають на оцінку результатів, прийняття рішень та контроль за діяльністю.

Взагалі, у науковій літературі існує багато визначень поняття «управління витратами підприємства».

Так, Н. С. Артамонова та М. О. Акулюшина визначають управління витратами як сучасний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, що орієнтований на оптимізацію використання ресурсів, підвищення результативності операцій та зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання [Артамонова, с. 94].

О.Ю. Ємельянов, О.Б. Курило та Т.О. Петрушка визначають управління витратами підприємства як цілеспрямований вплив керівників на процеси формування витрат з метою підтримання їх на рівні, який забезпечує максимізацію фінансових результатів, що відповідають конкретному виду

витрат [Ємельянов].

Управління витратами, з точки зору Н. М. Матвєєвої та О. І. Славути, є динамічним процесом, що передбачає управлінські дії, мета яких – досягати високих економічних результатів діяльності підприємств [Матвєєва, с. 19].

Дослідники І. М. Лепетан та О. О. Гайворонюк зазначили, що управління витратами представляє собою ефективне використання та економію ресурсів підприємства та максимізацію віддачі від інвестицій на всіх етапах виробничого процесу [Лепетан].

Отже, витрати підприємства є економічною категорією, що безпосередньо визначає результативність його діяльності та можливості стратегічного розвитку. У процесі роботи підприємство формує різні за складом і призначенням витрати, які відображають вартість використаних ресурсів та забезпечують безперервність виробничо-господарських процесів.

1.2. Система управління витратами підприємства

Система управління витратами виступає важливим елементом загальної управлінської структури підприємства, забезпечує його фінансову стабільність та ефективний розвиток.

Науковці І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна та А. І. Рудич трактують систему управління витратами як узгоджену сукупність елементів, методів і механізмів, що функціонують у межах визначених обов'язків і формують цілісну структуру [Маркіна, с. 144].

Автори Ю. М. Крот та Я. П. Пастернак зазначають, що система управління витратами охоплює взаємопов'язані між собою принципи, завдання, окремі аспекти та управлінські взаємовідносини, які разом формують цілісну структуру [Крот, с. 151].

Вчені Ю.В. Чередниченко та Г.Г. Штулер систему управління витратами назвали як свого роду процес цілеспрямованого формування витрат за видами, місцями виникнення та носіями [Чередниченко, с. 84].

Виходячи з точок зору вчених, доцільно запропонувати власне визначення поняття «система управління витратами». Так, система управління витратами підприємства – це організований комплекс методів, процедур, інструментів та підсистем, спрямований на планування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію витрат підприємства з метою забезпечення ефективного використання ресурсів і підвищення його фінансової стійкості.

У межах цієї системи здійснюється узагальнення процесів постачання та використання ресурсів, визначаються цілі діяльності підприємства й реалізуються тактичні та стратегічні управлінські рішення.

Управління зазначеними підсистемами здійснюють відповідні структурні підрозділи підприємства, а кожен елемент системи має власні завдання й орієнтований на досягнення загального результату. Організаційні підсистеми, до яких належать нормування витрат і ресурсів, планування та прогнозування витрат за їх видами, облік і аналіз, а також пошук і визначення факторів економії ресурсів, виконують завдання у межах своїх функцій.

Через систему управління витратами упорядковуються процеси постачання і використання ресурсів, забезпечується досягнення встановлених цілей та реалізація тактичних і стратегічних планів підприємства. Вона характеризується низкою специфічних ознак і перебуває під впливом широкого кола факторів (рис. 1.2).

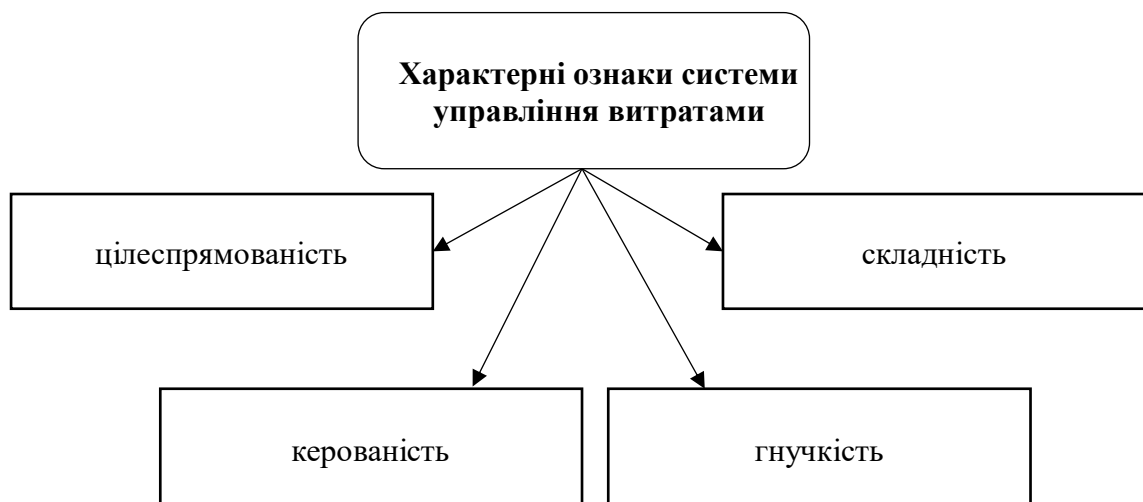


Рис. 1.2 Характерні ознаки системи управління витратами [Маркіна, с. 145]

Отже, цілеспрямованість системи управління витратами, як її характерна ознака, проявляється в оптимізації витрат на виробництво, реалізацію продукції та забезпеченні доходу.

Складність характеризується наявністю великої кількості взаємопов'язаних підсистем.

Керованість забезпечує можливість внесення змін у функціонування системи залежно від потреб виробництва.

Гнучкість полягає в здатності пристосовуватися до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

У сучасних умовах управління витратами передбачає формування єдиної, раціональної системи з визначеними цілями та взаємопов'язаними елементами, яка функціонує безперебійно та координовано (рис. 1.3).

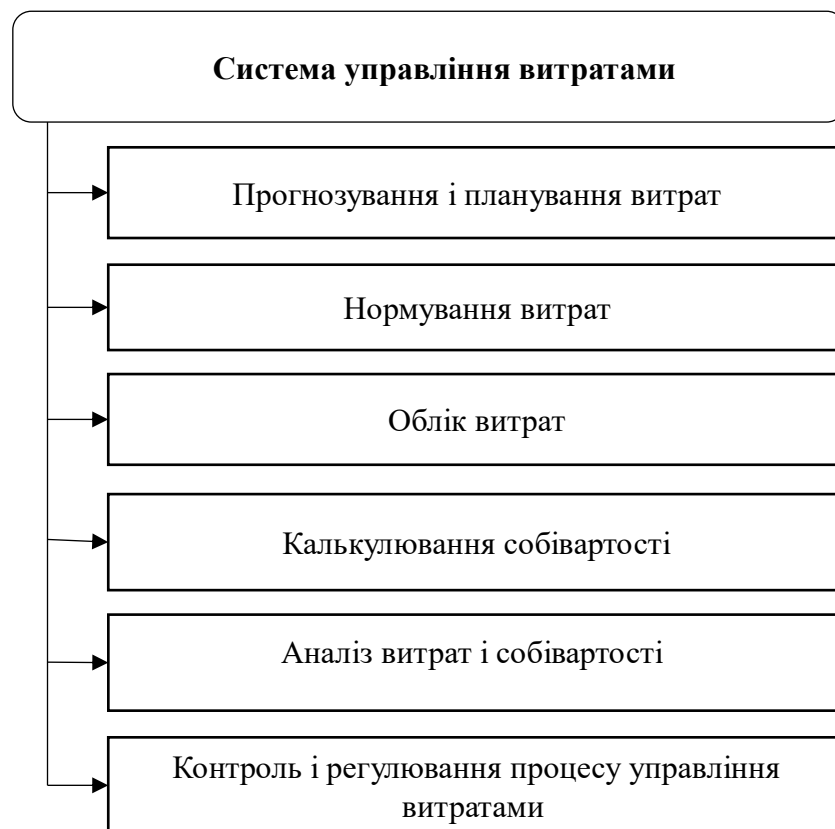


Рис. 1.3 Аналітичні елементи системи управління витратами [Маркі, с. 144]

Отже, виходячи з даних рис. 1.3 основними елементами системи управління витратами є: прогнозування і планування витрат, нормування витрат,

облік витрат, калькулювання собівартості, аналіз витрат і собівартості та контроль і регулювання процесу управління витратами.

Ю.М. Крот та Я.П. Пастернак зазначили, що система управління витратами має функціональний, організаційний та мотиваційний аспекти.

1) Функціональний аспект розглядають як базовий, адже він охоплює комплекс управлінських робіт, що безпосередньо стосуються формування витрат: планування, регулювання, ведення обліку та аналіз.

Функціональний аспект управління витратами, з точки зору М. В. Чорної, П. В. Смірної та Р. М. Бугріменко, представляє собою комплексне застосування управлінських функцій у процесі контролю та оптимізації витрат на підприємстві. Автори до нього відносять складові:

- оптимізація ресурсів і нормування витрат здійснюється на етапі розробки виробів та технологій їх виготовлення, тобто під час конструкторської та технологічної підготовки виробництва, а також при обґрунтуванні методів його організації;

- планування витрат потрібне для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та визначення очікуваних результатів діяльності підприємства, зокрема прибутку;

- облік витрат фіксує їх фактичну величину після виконання запланованої роботи. Розрахунок фактичних витрат відображає реальний стан ресурсів відповідно до обсягів виробництва, діючих цін та можливих відхилень від норм;

- контроль і аналіз витрат дозволяють оцінити їх раціональність та відповідність плановим показникам. Виявлені відхилення аналізуються, після чого розробляються заходи для дотримання режиму економії;

- стимулювання ефективного використання ресурсів є важливим елементом системи управління витратами. Розробники проєктів та управлінських рішень, а також їх виконавці повинні бути зацікавлені в економному використанні факторів виробництва, зокрема через матеріальні стимули [Чорна, с. 26].

Г.В. Чумак запропонувала схему функціонального аспекту системи

управління витратами на підприємстві (рис. 1.4).

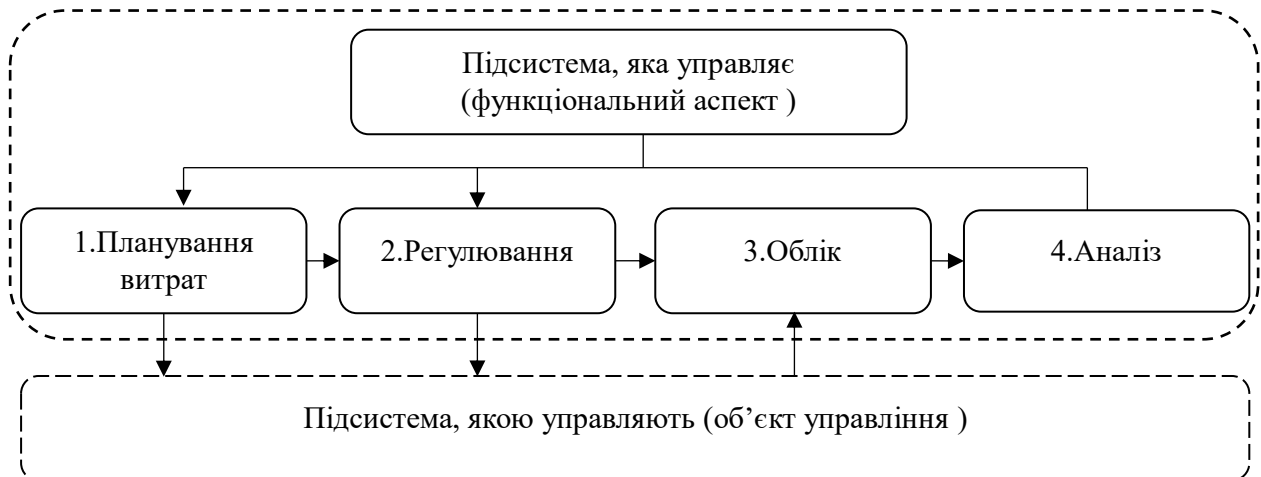


Рис. 1.4 Загальна схема функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві [Чумак, с. 163]

Функціональний підхід передбачає, що суб'єкт управління реалізує основні управлінські функції стосовно витрат як об'єкта управління.

2) Організаційний аспект пов'язує із визначенням місць виникнення витрат і центрів відповідальності за їх дотримання. Також організаційний аспект передбачає формування системи лінійних і функціональних зв'язків між працівниками, які виконують перелік робіт, що віднесені до функціонального аспекту.

3) Мотиваційний аспект спрямований на заохочення працівників до дотримання планових показників витрат та активного пошуку можливостей їх оптимізації [Крот, с. 151].

На думку Крушельницької О. В., система управління витратами передбачає виокремлення функціонального та організаційного аспектів [Крушельни, с. 114].

У межах системи управління витратами, як і будь-якої управлінської системи, Ю.М. Крот та Я.П. Пастернак виділяють дві основні підсистеми:

- керівну, тобто суб'єкт управління, що формує та реалізує управлінські рішення;
- керовану, або об'єкт управління, на яку спрямовані ці рішення.

Ю.М. Крот та Я.П. Пастернак представили систему управління витратами підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Система управління витратами підприємства [Крот, с. 150]

Отже, ефективна система управління витратами дозволяє підприємству оптимізувати витрати та фактори їх формування, а також забезпечує реалізацію стратегії сталого й ефективного розвитку.

1.3. Методи та інструменти управління витратами підприємств

Ефективне управління витратами підприємства потребує використання різноманітних методів і інструментів, які дозволяють контролювати та оптимізувати процеси формування, обліку та аналізу витрат. Використання таких методів забезпечує раціональний розподіл ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності діяльності та максимізацію фінансових результатів

підприємства.

О.Ю. Ємельянов, О.Б. Курило та Т.О. Петрушка зазначають, що через велику кількість існуючих методів управління витратами підприємства доцільним є їх систематизація.

Залежно від основної мети застосування методи управління витратами можна поділити на чотири групи:

- методи, що передбачають обґрунтування собівартості кожного виду продукції підприємства (директ-костинг, метод ABC та інші);
- методи, що орієнтовані на досягнення заздалегідь встановленого рівня прибутку від реалізації продукції (CVP-аналіз, таргет-костинг та інші);
- методи, спрямовані на зниження собівартості продукції/послуг без визначення раціональної величини витрат підприємства (кайзен-костинг, кост-кілінг та інші);
- методи, що передбачають встановлення оптимальної величини витрат підприємства та собівартості продукції (бенчмаркінг витрат, функціонально-вартісний аналіз та інші) [Ємельянов].

Г.В. Чумак зазначила, що до інструментів управління витратами відносять:

- кадрове,
- інформаційно-технічне,
- організаційне,
- методичне забезпечення управління витратами [Чумак, с. 162].

Н. Й. Радіонова та М.І. Скрипник виділили найбільш поширені методи управління витратами: ABC-метод, директ-костинг, стандарт-костинг, абсорпшн-костинг, CVP-аналіз, таргет-костинг, кост-кілінг, LCC-аналіз, бенчмаркінг, метод VCC, кайзен-костинг [Радіонова, с. 34].

У табл. 1.2 наведено методи та інструменти управління витратами підприємства.

Таблиця 1.2

Методи та інструменти управління витратами
підприємства [Радіонова, с. 34]

Методи управління витратами	Інструменти для впровадження методу управління витратами
Зниження витрат	Бюджетування, моніторинг, формування інформаційної бази, автоматизація, звітність, класифікація
Таргет-костинг, CVP-аналіз, VCC-метод	Бюджетування, розрахунок, класифікація, контролінг, формування інформаційної бази, автоматизація, ланцюг створення цінності, звітність
ABC-метод, Kaizen-костинг, LCC-аналіз, SCA-метод, директ-костинг	Бюджетування, калькуляція, формування інформаційної бази, автоматизація, оптимізація, класифікація, контролінг, ланцюг створення вартості, звітність
Бенчмаркінг	Моніторинг, формування інформаційної бази, автоматизація, оптимізація
Нормативний метод, стандартизація витрат	Бюджетування, складання планів, норми, стандарти, класифікація, формування інформаційної бази, звітність, автоматизація, оптимізація, розрахунок

Дослідники Н.М. Штефан та О. І. Чорна виділили такі основні методи: «таргет-костинг», «кайзен-костинг», «метод ABC», «бенчмаркінг витрат», «CVP-аналіз», «кост-кілінг» «LCCаналіз» та «метод VCC» [Штефан, с. 545].

CVP-аналіз (Cost–Volume–Profit) – це метод управління витратами, що дає змогу визначити, як зміни у рівні витрат, обсягах виробництва та цінах реалізації впливають на фінансовий результат підприємства. Основним інструментом CVP-аналізу є розрахунок точки беззбитковості, маржинального доходу, запасу фінансової міцності та операційного важеля.

CVP-аналіз широко застосовується при прийнятті рішень щодо асортименту продукції, визначення прибутковості окремих товарів та встановлення виробничих програм.

VCC-метод – це методика калькулювання витрат, орієнтована на аналіз витрат уздовж усього ланцюга створення цінності (value chain), від постачання сировини до обслуговування кінцевого споживача. Основна ідея полягає у визначенні, які етапи ланцюга створюють цінність для

клієнта, а які лише збільшують собівартість без істотного впливу на якість чи корисність продукції.

ABC-метод є сучасним інструментом управління витратами, який передбачає розподіл витрат не за видами продукції, а за видами діяльності, що створюють ці витрати. Ідея методу полягає в тому, що саме діяльності (процеси) споживають ресурси, а вже продукція споживає діяльності.

Бенчмаркінг – це метод порівняння витрат підприємства з найкращими практиками галузі, діяльністю лідерів ринку або внутрішніми еталонними показниками. Метою є пошук більш ефективних підходів до організації бізнес-процесів та оптимізації витрат.

І. В. Пустова зазначила, що одним із найрадикальніших підходів до управління витратами є кост-кілінг, який спрямований на оперативне й максимальне скорочення витрат без порушення стабільності роботи підприємства та його подальшого розвитку. Застосування цього методу передбачає реалізацію низки заходів, серед яких участь у тендерах для отримання вигідніших умов співпраці, посилення переговорного тиску на постачальників, скорочення логістичного ланцюга постачання сировини, пошук альтернативних постачальників або оптимізація чинної структури закупівель [Пустова, с. 40].

Головною перевагою кост-кілінгу є здатність забезпечити швидкий та відчутний ефект у вигляді зменшення витрат. Водночас метод має і суттєві недоліки: жорсткість підходу, оскільки він часто включає скорочення витрат на оплату праці та зменшення чисельності персоналу. Окрім того, епізодичне застосування кост-кілінгу або його використання лише в окремих підрозділах не забезпечить очікуваного результату, адже метод потребує системності та комплексності [Пустова, с. 40].

LCC-аналіз – це метод, який передбачає оцінку всіх витрат, пов'язаних із продукцією, протягом усього її життєвого циклу від розробки й виробництва до продажу, сервісного обслуговування та утилізації

Для того, щоб застосувати цей метод, підприємству необхідні маркетингові дані про ринок, попит та позицію товару – це дозволяє коректно визначити тривалість та етапи життєвого циклу.

Метод найбільш доцільно використовувати на підприємствах, що виробляють нестандартну, індивідуальну продукцію або працюють у нестабільних нішах ринку, де попит може швидко змінюватися. Недоліками методу є:

- складність у визначенні накладних витрат: якщо їх не враховувати — дані неповні; якщо враховувати – розрахунок стає менш точним через ймовірний характер оцінок.

- необхідність великої кількості даних, що може вимагати додаткових витрат на маркетингові дослідження.

- чутливість до змін ринку: якщо попит непередбачуваний, прогнози можуть швидко застарівати [Пустова, с. 42].

І.П. Склярчук та І.С. Драка виділили сучасний метод бюджетування (*Zero-Based Budgeting (ZBB)*), який в умовах економічної нестабільності набуває особливого значення.

Zero-Based Budgeting (ZBB) – це метод бюджетування, за якого формування витрат починається «з нуля», а не ґрунтується на попередніх бюджетах. Кожен підрозділ підприємства має обґрунтувати необхідність кожної статті витрат, довести її доцільність і відповідність стратегічним цілям компанії.

Суть *ZBB* полягає в тому, що минулі суми витрат не враховуються автоматично. Кожна витратна позиція повинна бути переглянута, оцінена та схвалена заново, що дозволяє виявити неефективні, застарілі або надлишкові витрати [склярчук].

Перевагами методу *ZBB* є:

- суттєве скорочення зайвих витрат, оскільки кожна стаття проходить детальне обґрунтування;

- підвищення прозорості бюджетування – керівництво бачить реальні потреби кожного підрозділу;

- покращення ефективності ресурсів, бо пріоритет отримують ті витрати, які дійсно впливають на результат.

- гнучкість – компанія може швидко адаптувати витрати до змін у ринку чи стратегії [склярук].

Використання методів управління витратами у поєднанні забезпечує підвищення економічної ефективності, прозорість витрат та обґрунтованість управлінських рішень. Застосування сучасних підходів до управління витратами дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний фінансовий результат.

Отже, в першому розділі роботи визначено поняття та сутність витрат підприємства, розглянуто систему управління витратами підприємства, а також охарактеризовано методи та інструменти управління витратами підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Товариство було створене у 1997 році під назвою ТОВ «Спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-Обст».

У травні 2006 року підприємство провело ребрендинг і отримало сучасну назву – ТОВ «АгрANA Фрут Україна».

Діяльність ТОВ «АгрANA Фрут Україна» здійснюється на території України.

Підприємство входить до міжнародної групи AGRANA та працює у сфері переробки сільськогосподарської продукції. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» спеціалізується на переробці фруктів та ягід, забезпечує повний виробничий цикл, що охоплює:

- приймання та первинну обробку фруктової й ягідної сировини;
- технологічну переробку;
- виготовлення готових продуктів на основі фруктів та ягід.

Основним видом діяльності є КВЕД 10.39 – інші види переробки та консервування фруктів і овочів.

У структурі управління ТОВ «АгрANA Фрут Україна» застосовується дворівнева система управління. Вищим органом прийняття рішень є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності товариства та затверджують важливі управлінські рішення.

Виконавчі функції покладені на Дирекцію, що очолює генеральний директор, яка здійснює оперативне керівництво повсякденною діяльністю підприємства.

Контрольні та наглядові функції покладено на Наглядову раду ТОВ «АгрANA Фрут Україна», що забезпечує дотримання корпоративних стандартів і

здійснює моніторинг виконання прийнятих рішень.

Загальна чисельність персоналу у 2023 році становила 384 особи, а у 2024 році скоротилася до 348 осіб, що пов'язано з виїздом частини працівників за кордон та мобілізацією чоловічої частини колективу. На це вказує і зміна гендерної структури персоналу, частка жінок у 2024 році зросла до 39,79 % порівняно з 39,53 % у 2023 році.

Основні продукти/послуги досліджуваного товариства представлено на рис.2.1.

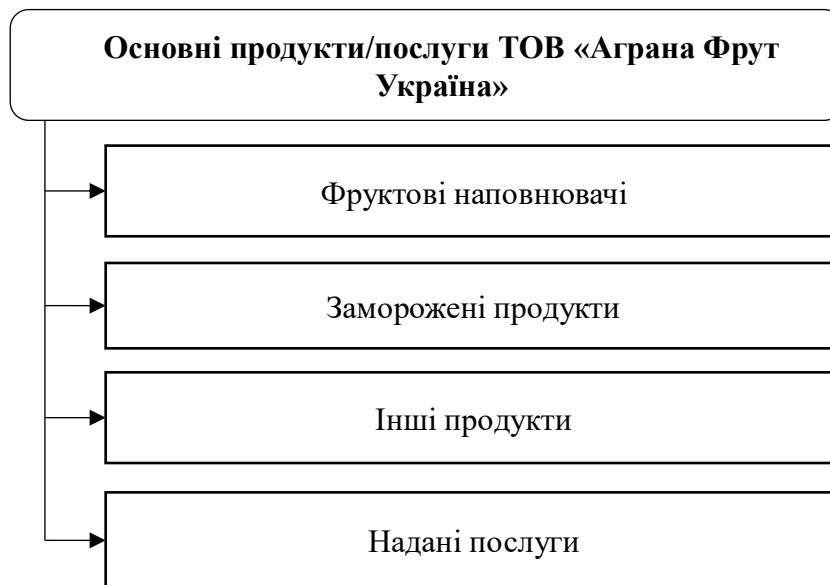


Рис. 2.1 Основні продукти/послуги ТОВ «Аграна Фрут Україна» [Сайт]

Як свідчать дані рис. 2.1, асортимент ТОВ «Аграна Фрут Україна» представлений фруктовими наповнювачами, замороженими продуктами, іншими продуктами та послугами з переробки, що показує диверсифіковану структуру, орієнтовану на різні сегменти ринку. Такий напрям діяльності забезпечує стабільний попит з боку виробників молочної, кондитерської, хлібопекарської та інших галузей.

SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити діяльність підприємства, виділити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Виявлення сильних сторін дає змогу зрозуміти конкурентні переваги підприємства, на яких можна будувати подальший розвиток. Аналіз

слабких сторін допомагає виявити проблемні аспекти внутрішньої діяльності, що потребують удосконалення. Оцінка можливостей зовнішнього середовища дозволяє планувати стратегії для використання сприятливих умов на ринку, а визначення загроз сприяє розробці заходів для мінімізації ризиків.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Агрона Фрут Україна» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід на ринку (майже 30 років на ринку) 2. Сучасне технологічне обладнання для переробки фруктів та ягід 3. Постійна модернізація виробничих ліній 4. Досвідчений та кваліфікований персонал 5. Повний цикл виробництва від сировини до готової продукції 6. Висока якість продукції 7. Наявність налагоджених каналів збуту на внутрішньому ринку 8. Налагоджений експорт продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від постачальників сировини з окремих регіонів 2. Залежність від сезонності сировини 3. Велика частка операційних витрат 4. Обмежена присутність на міжнародних ринках 5. Ризик тимчасових зупинок виробництва через блек ауті, мобілізацію персоналу
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції 2. Застосування інноваційних технологій виробництва 3. Вихід на нові міжнародні ринки (розширення географії) 4. Використання державних програм підтримки переробного сектору 5. Впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва 6. Формування навчальних та дослідницьких центрів 7. Подальше впровадження екологічних ініціатив і сертифікації продукції для підвищення конкурентоспроможності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військовий стан у країні 2. Високий рівень інфляції, нестабільність податкової політики 3. Підвищення конкуренції на ринку 4. Ризики втрати персоналу через мобілізацію, міграцію

Отже, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна» дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Сильні сторони товариства, такі як багаторічний досвід на ринку,

сучасне обладнання, кваліфікований персонал та повний цикл виробництва, створюють міцну основу для підтримки конкурентоспроможності. Водночас слабкі сторони, включно з сезонністю сировини, залежністю від постачальників та ризиком тимчасових зупинок виробництва через блекаути або мобілізацію персоналу, вимагають уваги та ефективного управління.

Можливості зовнішнього середовища, зокрема розширення асортименту продукції, застосування інноваційних технологій, вихід на нові ринки та державна підтримка, відкривають перспективи розвитку і зміцнення позицій на ринку. Загрози, пов'язані з військовим станом, економічною нестабільністю та конкурентним тиском, потребують розробки стратегій мінімізації ризиків та підвищення гнучкості управління підприємством.

Проаналізуємо діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. на основі показників.

Фінансовим результатом діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. згідно даних фінансової звітності був чистий прибуток (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Чистий прибуток ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр., тис. грн.

З даних рис. 2.2 чітко видно зростання чистого прибутку досліджуваного товариства. Позитивна динаміка прибутковості свідчить про ефективність виробничих процесів та правильне планування витрат.

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна», у табл. 2.2 наведено динаміку показників ліквідності.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна»
за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	4,32	5,50	8,02	+3,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,42	3,71	4,62	+2,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,42	1,11	2,14	+1,72

У табл. 2.2 прослідковується збільшення усіх показників ліквідності у динаміці, що свідчить про значне підвищення здатності товариства виконувати свої поточні зобов'язання.

Так, коефіцієнт покриття збільшився за 2022-2024 рр. майже у двічі, тобто майже в 2 рази збільшилась загальна платоспроможність підприємства та можливість покрити поточні зобов'язання наявними оборотними активами ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує нормативні значення, що вказує на можливість погашення короткострокових боргів без реалізації запасів. Тобто у 2024 році у товариства було 4 грн. 62 коп. на кожен гривню поточних зобов'язань.

Абсолютна ліквідність значно перевищує мінімально допустимі нормативні значення в 0,2-0,3 та демонструє наявність достатніх грошових коштів для оперативного погашення боргових зобов'язань. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився за 2022-2024 рр. на 1,72 пункти та у 2024 році становив 2,14.

Отже, основні коефіцієнти ліквідності у 2022-2024 рр. перевищували

нормативні значення, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, можливість своєчасного погашення короткострокових боргів без реалізації запасів, а також наявність достатніх грошових коштів для оперативного виконання зобов'язань.

Розглянемо показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості та платоспроможності
ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт незалежності	0,82	0,85	0,89	+0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,06	0,06	0,07	+0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,18	0,15	0,11	-0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,26	0,32	0,59	+0,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,85	0,90	+0,08

Аналіз динаміки показників платоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт незалежності збільшився з 0,82 до 0,89, що вказує на зростання частки власного капіталу у структурі фінансування та зменшення залежності від позикових ресурсів, тобто частка власних коштів у загальній сумі джерел становила у 2022 році 82%, тоді як у 2024 році – 89%.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підвищився до 0,07, що демонструє незначне зростання частки власних оборотних коштів, доступних для оперативного управління.

Концентрація позикового капіталу знизилася з 0,18 до 0,11, що свідчить про зменшення ризику фінансової залежності. У 2022 році 18% активів фінансувалися за рахунок позикового капіталу, тоді як у наступних роках частка зменшилась та становила відповідно 15 та 11%.

Показники фінансової стабільності та стійкості зросли відповідно до 0,59 і

0,90, що підтверджує покращення здатності ТОВ «Агрона Фрут Україна» виконувати свої зобов'язання та підтримувати фінансову рівновагу.

Отже, товариство має високу частку власного капіталу у структурі фінансування та здатне маневрувати ресурсами для покриття поточних зобов'язань.

2.2. Аналіз витрат підприємства

Аналіз витрат відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства та раціонального використання ресурсів. Аналіз дозволяє визначити основні напрямки витрат, оцінити їх динаміку та структуру, а також виявити статті, що потребують оптимізації.

У табл. 2.4 проаналізовано основні витрати діяльності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.4

Витрати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»
за 2022-2024 рр., тис. грн. [Звітність]

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Собівартість реалізованих товарів і послуг	970327	906234	910981	-59346
Адміністративні витрати	57755	65110	73493	+15738
Витрати на збут	56855	87191	77414	+20559
Інші операційні витрати	47600	17627	5619	-41981
Фінансові витрати	1763	4418	4160	+2397
Інші витрати	1220	3587	1781	+561
Витрати з податку на прибуток	17440	26476	33636	+16196
Разом	1152960	1109643	1107084	-45876

Дані табл. 2.4 свідчать, що загальна сума витрат товариства зменшилась на 45,9 млн. грн. порівняно з 2022 роком.

На зниження витрат мало суттєвий вплив зниження собівартості реалізованих товарів і послуг на 59,3 млн. грн., що показує ефективні заходи з оптимізації основного виробництва, а також зменшення інших операційних

витрат майже на 42 млн. грн.

Всі інші групи витрат зросли за 2022-2024 рр. Найбільше зросли витрати на збут, витрати з податку на прибуток та адміністративні витрати.

Зростання витрат з податку на прибуток на 16,2 млн. грн. пов'язане зі збільшенням оподаткованого прибутку, що є позитивним фінансовим результатом.

А причини збільшення витрат на збут та адміністративних витрат проаналізуємо у табл. 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5

Аналіз адміністративних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна»
за 2022-2024 рр., тис. грн. [Звітність]

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Заробітна плата та відповідні нарахування	20949	26981	28060	+7111
ІТ-послуги	11203	15548	17663	+6460
Аудиторські, консультаційні та юридичні послуги	2326	2141	4060	1734
Матеріали	1325	3045	3000	+1675
Охорона	2003	1854	2433	+430
Консультаційні послуги	3181	2059	2411	-770
Комунальні послуги	690	756	1637	+947
Страховання	1849	1946	1770	-79
Амортизація	2528	2300	1339	-1189
Витрати на відрядження	174	426	1309	+1135
Витрати на зв'язок та комунікації	917	444	585	-332
Харчування для гостей та працівників	1162	346	411	-751
Інше	9448	7264	8815	-633
Разом	57755	65110	73493	+15738

Найбільшу частку у структурі адміністративних витрат досліджуваного товариства у 2024 році займала заробітна плата та відповідні нарахування, величина якої збільшилась за 2022-2024 рр. на 7,1 млн. грн. за рахунок підвищення заробітної плати працівникам.

Витрати на ІТ-послуги у структурі витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» посіли друге місце, що свідчить про зростаючу роль цифрових технологій у

діяльності підприємства. За 2022-2024 рр. дана група витрат збільшилась на 6,5 млн. грн. і у 2024 році досягли 17,7 млн. грн., що обумовлене необхідністю модернізації інформаційних систем, впровадження нових програмних рішень для автоматизації процесів та підвищення безпеки і надійності обробки даних.

Матеріальні витрати посіли третє місце у структурі адміністративних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» і у 2024 році становили 3 млн грн. Вони включали витрати на канцелярські товари, офісні матеріали, допоміжні засоби для забезпечення повсякденної діяльності підприємства, та відображали потребу у належному забезпеченні адміністративної роботи та підтримці функціонування внутрішніх процесів товариства.

В цілому, адміністративні витрати збільшились за 2022-2024 рр. на 15,7 млн. грн.

Проаналізуємо витрати на збут у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз витрат на збут ТОВ «Агрона Фрут Україна»
за 2022-2024 рр., тис. грн. [Звітність]

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Роялті	14253	19242	20710	+6457
Заробітна плата та відповідні нарахування	13913	16642	19207	+5294
Транспортні витрати	21094	32408	16355	-4739
Складські витрати	-	8979	10859	+10859
Послуги третіх та пов'язаних осіб	1102	3555	3311	+2209
Матеріали	1088	1695	1693	+605
Маркетингові послуги	653	1062	1526	+873
Амортизація	1307	1360	1419	+112
Витрати на відрядження	542	1243	987	+445
Інше	328	1005	1347	+1019
Усього	56855	87191	77414	+20559

Дані табл. 2.6 показують, що основним джерелом зростання витрат на збут стали складські витрати, роялті та заробітна плата, які у сукупності збільшили загальну суму витрат на 22,6 млн. грн.

Найменшу частку у витратах становили витрати на відрядження у сумі 987

тис. грн. у 2024 році.

Транспортні витрати – це єдина група витрат у структурі витрат на збут, яка зменшилась за 2022-2024 рр. та у 2024 році становила 16,4 млн. грн.

В цілому, витрати на збут досліджуваного товариства збільшились за 2022-2024 рр. на 20,6 млн. грн.

Розглянемо динаміку елементів операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Елементи операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна»
за 2022-2024 рр., тис. грн. [Звітність]

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Матеріальні витрати	830043	727777	835073	+5030
Витрати на оплату праці	118020	139457	144806	+26786
Відрахування на соціальні заходи	25076	28313	29716	+4640
Амортизація	25944	26502	22089	-3855
Інші операційні витрати	128425	97700	107046	-21379
Разом	1127508	1019749	1138730	+11222

Дані табл. 2.7 свідчать, що операційні витрати ТОВ «Агрона Фрут Україна» складаються з матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших витрат.

Матеріальні витрати упродовж 2022-2024 рр. залишалися найбільшою статтею адміністративних витрат підприємства. За аналізований період їх сума зросла на 5 млн. грн., що відображає підвищення потреби у забезпеченні виробничо-адміністративних процесів необхідними ресурсами.

Витрати на оплату праці збільшились на 26,8 млн. грн, не дивлячись на зменшення кількості працівників, що показує підвищення середнього рівня оплати праці.

Амортизаційні витрати у 2024 році зменшилися на 3,9 млн. грн порівняно з 2022 роком, що показує скорочення обсягу нових капітальних інвестицій.

Інші операційні витрати продемонстрували зниження на 21,4 млн. грн. у порівнянні з 2022 роком. Така динаміка пов'язана з переглядом договорів з підрядниками та скороченням витрат.

Отже, операційні витрати товариства за 2022-2024 рр. збільшились на 11,2 млн. грн., на що вплинуло збільшення витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та матеріальних витрат.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює свою господарську діяльність, яка поділяється на три основні види: операційну, інвестиційну та фінансову. Детальний аналіз витрат за цими видами діяльності відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності за 2022-2024 рр., тис. грн. [Звітність]

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022р., (+,-)
	2022	2023	2024	
I. Операційна діяльність				
Витрати на оплату:				
товарів (робіт, послуг)	873378	917716	982512	+109134
праці	92101	87531	108245	+16144
Відрахування на соціальні заходи	25201	23751	29497	+4296
Зобов'язання з податків і зборів	71548	77948	107496	+35948
Витрачання на оплату авансів	227989	216482	225239	-2750
Витрачання на оплату повернення авансів	-	15789	-	-
Інші витрачання	2609	2466	27819	+25210
II. Інвестиційна діяльність				
Витрачання на придбання необоротних активів	30066	11645	22805	-7261
Витрачання на надання позик	49500	38000	58000	+8500
III. Фінансова діяльність				
Витрати на погашення позик	112481	-	-	-112484
Витрачання на сплату відсотків	1012	372	8537	+7525
Разом витрат	1485885	1391700	1600680	+114795

Дані табл. 2.8 свідчать, що загальні витрати на оплату товарів, робіт і послуг зросли з 873 млн. грн. у 2022 році до 982 млн. грн. у 2024 році, що показує збільшення обсягу операційної діяльності підприємства на 109 млн. грн. Витрати на оплату праці також показують зростання на 16 млн. грн., що пов'язано з

підвищенням заробітних плат. Відрахування на соціальні заходи та зобов'язання з податків і зборів також збільшилися на 4,3 та 36 млн. грн. відповідно, що свідчить про активне виконання соціальних та податкових зобов'язань.

Витрати на оплату авансів у 2022-2024 рр. коливалися незначно. Так, у 2022 році вони становили 228 млн. грн., у 2023 році трохи знизилися до 216 млн. грн, а у 2024 році зросли до 225 млн. грн., що свідчить про відносну стабільність авансових виплат та коригування їх відповідно до потреб виробничих процесів.

Інші витрати зросли більш ніж у 10 разів та у 2024 році становили 27,8 млн. грн.

В результаті інвестиційної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» понесло витрати на придбання необоротних активів, які за 3 роки зменшилися на 7 млн. грн., що свідчить про помірне інвестування у довгострокові активи, та витрати на надання позик, які, навпаки, збільшилися на 8,5 млн. грн. та у 2024 році становили майже 60 млн. грн., що відображає активізацію операцій товариства, спрямовану на підтримку підприємств-партнерів та забезпечення стратегічних цілей.

В результаті фінансової діяльності товариства було понесено витрати на погашення позик лише у 2022 році у сумі 112 млн. грн. та витрат на сплату відсотків, сума яких у 2024 році становила 8,5 млн. грн., що більш ніж у 8 разів перевищило показники 2022 року. Збільшення витрат на відсотки пов'язано з підписанням нових фінансових угод.

Загальні витрати підприємства за 3 роки зросли збільшилися на 115 млн. грн., що свідчить про збільшення фінансового навантаження та активізацію господарської діяльності.

Основну частину витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» понесено в результаті операційної діяльності, що зумовлено щоденними виробничими, соціальними та податковими зобов'язаннями. Інвестиційна та фінансова діяльність формують значно меншу частку витрат і пов'язані із придбанням активів, наданням позик та погашенням фінансових зобов'язань.

Отже, аналіз витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» показав, що у 2022-2024

рр. загальна сума витрат товариства скоротилася на 45,9 млн. грн. Основним фактором такого зниження стало суттєве скорочення собівартості продукції та послуг, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Ефективність системи управління витратами визначає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, забезпечувати стабільність фінансових результатів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

У табл. 2.9 проаналізовано ефективність управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Таблиця 2.9

Ефективність управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна»
у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Відхилення 2024 р. від 2022р., (+,-)	Тенденція	Оцінка ефективності
Собівартість реалізованих товарів і послуг	-59346	↓	Оптимізовано
Адміністративні витрати	+15738	↑	Зросли (потребують контролю)
Витрати на збут	+20559	↑	Зросли (потребують оптимізації)
Інші операційні витрати	-41981	↓	Оптимізовано
Фінансові витрати	+2397	↑	Незначне зростання
Інші витрати	+561	↑	Суттєвих змін немає
Витрати з податку на прибуток	+16196	↑	Зросли через прибутковість
Разом	-45876	↓	Загалом оптимізовано

Дані табл. 2.9 демонструють, що частина витрат підприємства була успішно оптимізована, зокрема собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати, які зменшилися відповідно на 59,3 млн. грн. та 42,0 млн. грн., що вказує на покращення ефективності операційних процесів.

Натомість адміністративні витрати, витрати на збут та податкові витрати зросли, що вимагає додаткового контролю й розроблення відповідних заходів

оптимізації. Загалом сукупні витрати зменшилися на 45,9 млн. грн., що свідчить про позитивну динаміку ефективності управління витратами.

Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства доцільно проаналізувати рівень витрат у розрахунку на 1 грн. чистого доходу, що дозволить визначити, наскільки раціонально товариство формує свої витрати та як змінюється їх частка в доходах у динаміці (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз рівня витрат на 1 грн. чистого доходу
ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1219996	1218948	1246729	+26733
Операційні витрати, у т.ч.	1132537	1076162	1067507	
Адміністративні витрати, тис. грн.	57755	65110	73493	+15738
Рівень операційних витрат на 1 грн. доходу, грн.	0,928	0,883	0,856	-0,072
Рівень адміністративних витрат на 1 грн. доходу, грн.	0,047	0,053	0,059	+0,012

Аналіз рівня операційних витрат на 1 грн. чистого доходу показує загальну позитивну тенденцію. Загальний показник знизився з 0,928 грн. у 2022 році до 0,856 грн. у 2024 році, тобто підприємство стало витрачати менше коштів для отримання кожної гривні доходу.

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» це однозначно позитивний результат, однак він був досягнутий, головним чином, за рахунок ефективного управління основною виробничою собівартістю. Зниження собівартості реалізації на 59,3 млн. грн. за 2022-2024 рр. є результатом оптимізації процесів закупівлі сировини, покращення технологій переробки та зменшення виробничих втрат.

Рівень адміністративних витрат на 1 грн. доходу зростав з 0,047 грн. у 2022 році до 0,059 грн. у 2024 році. Таке зростання випереджає темпи росту доходів і спричинене збільшенням витрат на заробітну плату адмінперсоналу, ІТ-послуги та консалтинг.

Для повної оцінки ефективності системи управління витратами доцільно розрахувати точку беззбитковості, що дозволить визначити критичний обсяг продажів, при якому підприємство покриває свої витрати.

Точка беззбитковості передбачає визначення обсягу продажу, який забезпечує беззбиткову операційну діяльність, тобто при досягненні цього обсягу підприємство може покрити за рахунок виручки всі свої витрати, як постійні, так і змінні, а прибуток дорівнює нулю.

Далі необхідно розрахувати точку беззбитковості, маржу безпеки та інші показники, які відображені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз точки беззбитковості ТОВ «Агрона Фрут Україна»
за 2024 р., тис. грн.

Показник	Формула, розрахунок	Значення
Валовий дохід		1246729
Сума змінних витрат		929029
Маржа на змінних витратах, MCV	(рядок 1 – рядок 2)	317700
Коефіцієнт маржі на змінних витратах, kmcv	(рядок 3/ рядок 1)	0,25
Постійні витрати, F		132859
Результат (прибуток) до виплати податків і відсотків за кредит, ЕВІТ		190126
Точка беззбитковості	(рядок 5/ рядок 4)	531436
Маржа безпеки, MS	(рядок 1 – рядок 7)	715293
Запас фінансової стійкості, кфінстійк.		0,90

З даних табл. 2.11 можна зробити висновок, що точка беззбитковості ТОВ «Агрона Фрут Україна» становила у 2024 році 531436,0 тис. грн., тобто прибуток до виплати податків і відсотків за кредит (ЕВІТ) у точці з цим значенням дорівнює 0. Прибуток виникає при більшому обсязі продажів, а збитки – при нижчому.

На основі розрахованої точки беззбитковості ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно визначати показники маржі безпеки (MS), що представляє собою діапазон зниження обсягу продажів, у рамках якого товариство не має збитків і залишається рентабельним (прибутковим).

Маржа безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» становила у 2024 році 715293,0 тис. грн.

Для наочності точку беззбитковості, маржу та рівень прибутковості ТОВ «Агрона Фрут Україна» представлено на рис. 2.3.

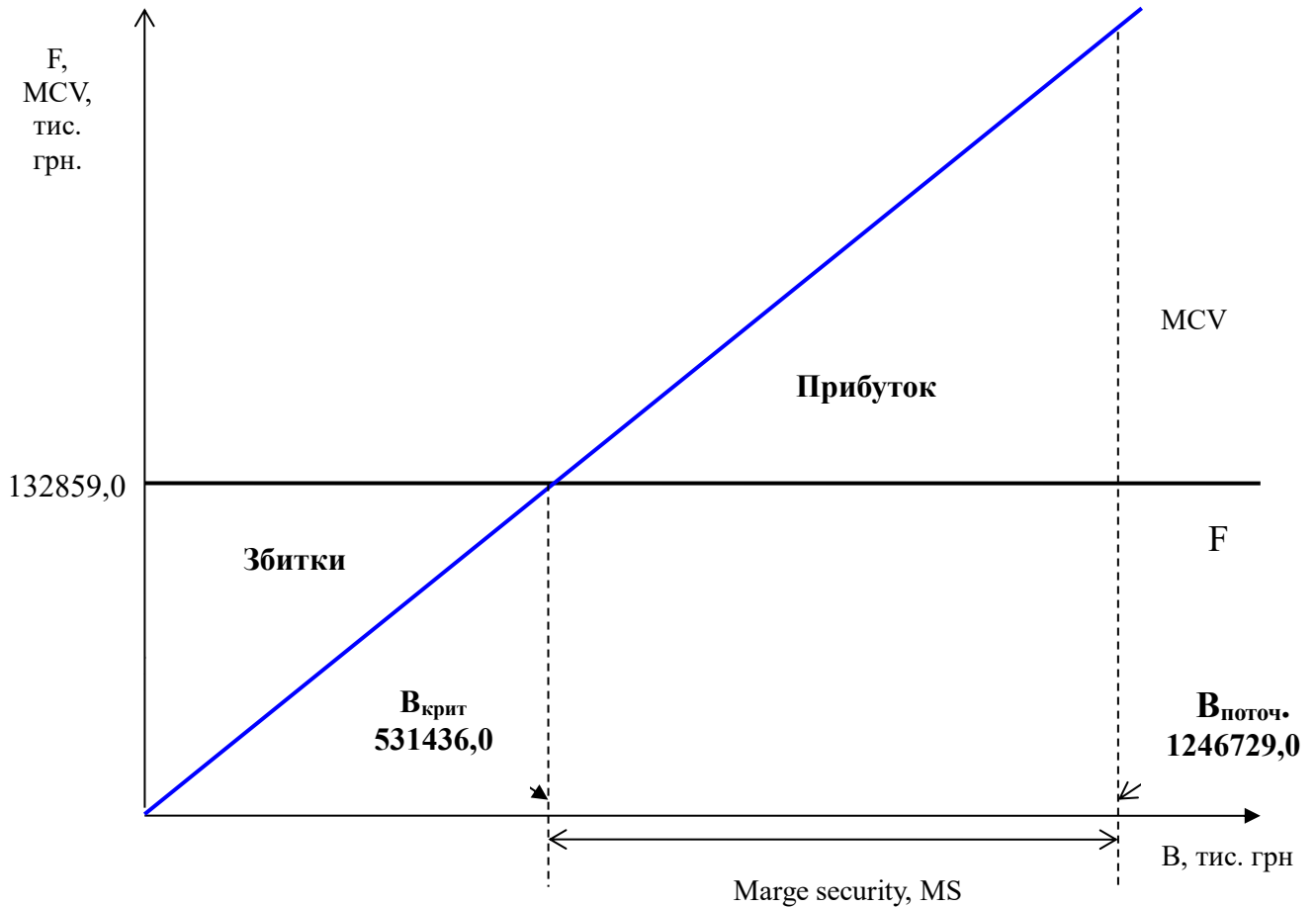


Рис. 2.3 Графік точки беззбитковості ТОВ «Агрона Фрут Україна»

З даних рис. 2.3 видно умови, за яких діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» буде прибутковою, а за яких збитковою. Область прибутковості розташована вище точки перетину сукупних витрат і валового доходу, тоді як збиткова зона знаходиться нижче цієї критичної точки.

Задля зменшення витрат та для зайняття провідної позиції на ринку, ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно:

– оптимізувати постійні витрати (f) – оскільки точка беззбитковості залежить від рівня постійних витрат, їх зниження автоматично зменшить

критичний обсяг продажів і збільшить маржу безпеки;

– збільшити маржинальний дохід – шляхом зниження змінних витрат на одиницю продукції можна збільшити коефіцієнт маржі, що також позитивно вплине на фінансову стійкість;

– розширити обсяги реалізації – активні маркетингові заходи, розширення асортименту (наприклад, за рахунок нових видів переробленої продукції) та освоєння нових ринків дозволять значно віддалитися від точки беззбитковості та забезпечити стабільний прибуток.

Отже, за результатами аналізу можна стверджувати, що діюча система управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна» є частково ефективною, оскільки ще потребує вдосконалення. Динаміка витрат за 2022-2024 рр. свідчить про позитивні зміни у скороченні собівартості реалізованої продукції та інших операційних витрат, що показує оптимізацію операційної діяльності. Водночас зростання адміністративних, збутових та фінансових витрат формує додаткове навантаження на фінансові результати підприємства.

Аналіз витрат показав, що структура витрат залишається нестабільною, а окремі їх категорії зростають швидшими темпами ніж доходи. Наявна система управління витратами забезпечує виконання базових функцій, проте недостатньо активно реагує на зміни ринкових умов і внутрішнього операційного середовища.

Таким чином, у другому розділі роботи розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрона Фрут Україна», проаналізовано витрати підприємства, а також оцінено ефективність управління витратами ТОВ «Агрона Фрут Україна».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія оптимізації витрат на основі матриці аутсорсингу

У сучасних умовах підприємства застосовують різноманітні інструменти для скорочення постійних витрат, серед яких важливе місце займає аутсорсинг.

На рис. 3.1 зображено матрицю аутсорсингу, що дає змогу класифікувати види діяльності підприємства залежно від їх стратегічної важливості та рівня витрат на їх забезпечення. Інструментарій сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури витрат і підвищення загальної ефективності діяльності.

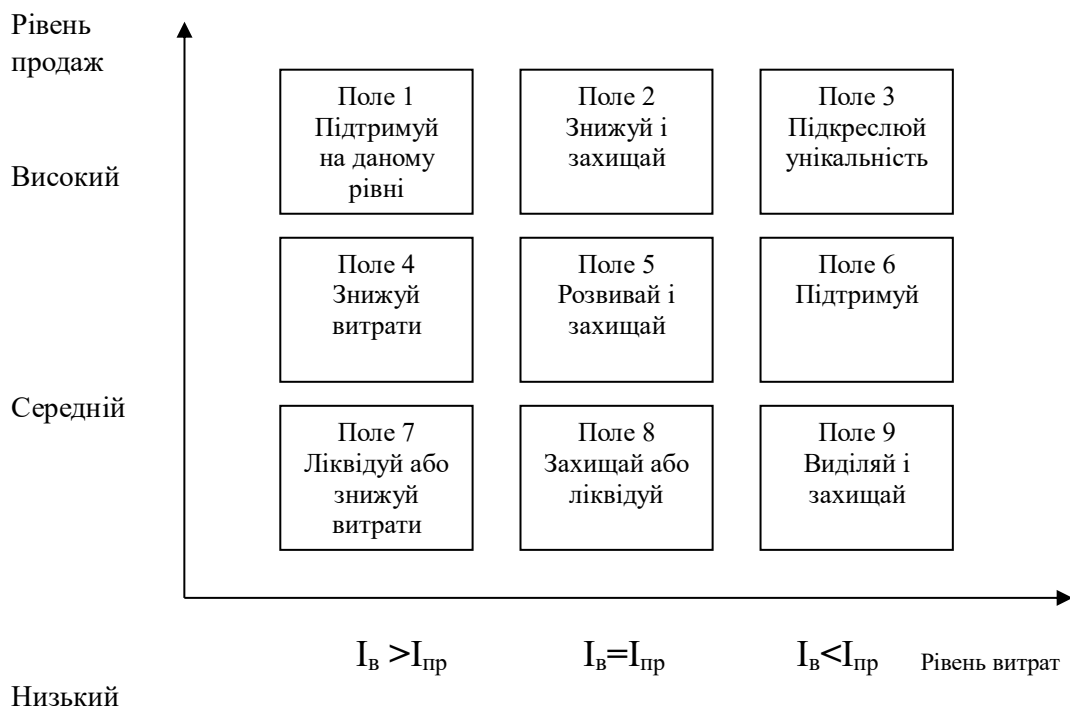


Рис. 3.1 Матриця аутсорсингу

Матриця аутсорсингу передбачає розподіл видів діяльності підприємства між дев'ятьма квадрантами матриці формату 3×3. У цьому випадку аутсорсинг розглядається як інструмент оптимізації та скорочення операційних витрат.

Рівень ефективності витрат підприємства може бути визначений на основі відповідних співвідношень, що подаються у вигляді нерівностей:

$$I_B > I_{пр}, I_B < I_{пр}, I_B = I_{пр},$$

де I_B - індекс собівартості реалізованої продукції,

$I_{пр}$ – індекс обсягів продажу, які визначаються формулами:

$$I_B = V_1 / V_0, \text{ де} \quad (3.1)$$

V_1/V_0 - собівартість реалізованої продукції у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

$$I_{пр} = P_1 / P_0, \text{ де} \quad (3.2)$$

P_1/P_0 - дохід від реалізації у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

Нерівність $I_B > I_{пр}$ свідчить про доцільність застосування стратегії низьких витрат, оскільки спостерігається тенденція до зниження ціни задля збереження конкурентоспроможності. Рівність $I_B = I_{пр}$ вказує на використання стратегії фокусування, орієнтованої на обслуговування визначеного сегменту ринку; підприємство перебуває у стабільному стані, що дозволяє утримувати витрати на постійному рівні. Ситуація $I_B < I_{пр}$ обумовлює застосування стратегії диференціації, за якої підприємство може встановлювати націнки за унікальні характеристики продукції, що дає змогу компенсувати додаткові витрати, пов'язані з диференціацією.

Розрахуємо індекс собівартості реалізованої продукції та індекс обсягів продажу ТОВ «Агрона Фрут Україна» задля їх порівняння та оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індекс собівартості реалізованої продукції та індекс обсягів продажу
ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.		Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	
Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік
910981	906234	1246729	1218948
$I_B = 1,005$		$I_{пр} = 1,023$	
$I_B < I_{пр}$			

Отримані результати з табл. 3.1 показують, що індекс обсягів продажу перевищує індекс собівартості реалізованої продукції.

Різниця між індексами становить 0,018 од. ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно розташувати на матриці аутсорсингу відповідно до положення (рис. 3.2).

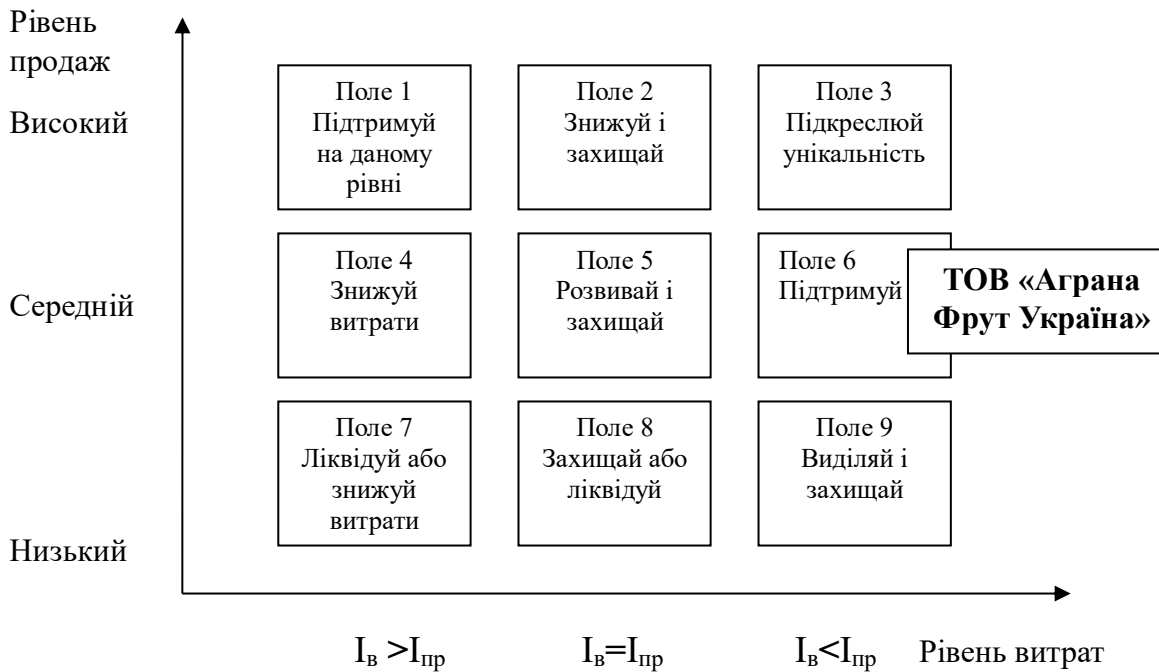


Рис. 3.2 Місце ТОВ «Агрона Фрут Україна» на матриці аутсорсингу

У ситуації, коли темп зростання обсягів продажу перевищує темп зростання витрат ($I_v < I_{пр}$), підприємство нарощує доходи швидше, ніж збільшуються витрати на виробництво та реалізацію продукції. Така динаміка означає підвищення ефективності діяльності, оскільки додаткові доходи не повністю «з'їдаються» ростом витрат, тобто ТОВ «Агрона Фрут Україна» здатне отримувати більший прибуток від кожної одиниці проданої продукції, що створює сприятливі умови для реінвестування та подальшого розвитку.

Виходячи з ситуації, товариство може бути розташоване у 6 секторі матриці аутсорсингу – поле «Підтримуй», тобто ТОВ «Агрона Фрут Україна» вже демонструє ефективне співвідношення між витратами та доходами, і завдання керівництва полягає у збереженні досягнутого рівня ефективності.

В таких умовах ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно застосовувати стратегію диференціації, яка передбачає надання продукції унікальних характеристик, що виділяють її серед конкурентів. Використання зазначеної стратегії дозволяє встановлювати додаткові націнки, компенсувати витрати, пов'язані з розробкою, виробництвом та просуванням диференційованого продукту.

Стратегія диференціації означає концентрацію по підтримці високої якості продукції, впровадженні інновацій, оновленні асортименту та вдосконаленні сервісу для клієнтів, що забезпечує стійке зростання доходів, підвищує лояльність споживачів і створює можливості для подальшого нарощування рентабельності. Підприємство одночасно має контролювати витрати, оптимізувати операційні та виробничі процеси, щоб зберегти конкурентну перевагу та ефективність діяльності.

Далі необхідно структурувати стратегію оптимізації витрат на основі матриці аутсорсингу по блоках і підпунктах, а для наочності зробити це у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План оптимізації витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» на основі матриці аутсорсингу

Блок	Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний ефект	Термін впровадження
1	2	3	4	5
1. Ідентифікація процесів для аутсорсингу	Логістика, ІТ-послуги, сервісне обслуговування обладнання	Визначення непрофільних функцій, які можна передати зовнішнім підрядникам	Зниження витрат на операційну діяльність	1-3 квартал 2026 р.
2. Вибір постачальника	Постачальники аутсорсингових послуг	Проведення тендеру, оцінка надійності та досвіду, підписання договорів	Гарантія безперебійності послуг та якості	1 квартал 2026 р.
3. Впровадження аутсорсингу	Логістика, ІТ – послуги	Перенесення окремих функцій на зовнішнього виконавця, налагодження контролю	Поступове зниження витрат, підтримка стабільності виробництва	1-3 квартал 2026 р.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
4. Контроль та моніторинг	КРІ, аудит, звітність	Встановлення основних показників: витрати, терміни, помилки, щоквартальний аудит	Своєчасне виявлення перевитрат, коригування стратегії	Постійно
5. Додаткові заходи оптимізації	Автоматизація, енергозбереження, підвищення кваліфікації	Впровадження автоматизованої системи обліку, новітніх технологій, навчання персоналу	Додаткове зниження витрат, покращення контролю	2026 р.

У практичному аспекті реалізація стратегії диференціації для ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає низку конкретних кроків, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності та підвищення ефективності витрат:

- удосконалення виробничих процесів – впровадження сучасних технологій переробки фруктів і ягід, автоматизація окремих ділянок виробництва, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити втрати сировини та скоротити операційні витрати;

- розширення асортименту, створення унікальних продуктів – розробка нових видів фруктових наповнювачів та замороженої продукції з відмінними характеристиками смаку, упаковки чи корисних властивостей, що дасть можливість встановлювати вищу ціну та збільшувати рентабельність;

- позиціонування продукту – проведення рекламних кампаній, просування бренду, акцент на унікальних властивостях продукції, участь у виставках та дегустаційних заходах для формування попиту та лояльності клієнтів;

- оптимізація витрат через аутсорсинг – передача непрофільних процесів (логістика, IT-підтримка, обслуговування обладнання) зовнішнім підрядникам, що дозволяє зменшити постійні витрати та сконцентрувати ресурси на основній діяльності;

- контроль та аналіз витрат – регулярне оцінювання ефективності витрат на виробництво та маркетинг, коригування бюджетів, впровадження системи мотивації персоналу для зниження втрат та підвищення продуктивності;

– сертифікація, екологічні стандарти – впровадження сертифікацій ISO, органічних стандартів або еко-ініціатив, що додає цінності продукції та дозволяє встановлювати преміальні ціни.

Завдяки комплексному застосуванню цих заходів підприємство зберігає своє положення на ринку, забезпечує стійке зростання доходів та підтримує баланс між витратами і прибутком, що відображає практичну цінність позиціонування в 6-ому секторі матриці аутсорсингу «Підтримуй».

Отже, застосування матриці аутсорсингу дало змогу структуровано оцінити поточний стан витрат і обґрунтувати вибір стратегії оптимізації, що поєднує збереження унікальних характеристик продукції з одночасним удосконаленням другорядних процесів. Реалізація цієї стратегії сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Агрона Фрут Україна», підвищенню рентабельності та ефективності використання ресурсів.

3.2. Цифрова трансформація витрат через хмарні технології

Сучасні умови функціонування підприємств визначають необхідність постійного підвищення ефективності управління витратами.

Динамічний розвиток цифрових технологій, поширення хмарних сервісів, інтенсивна конкуренція та потреба у зменшенні витрат на інфраструктуру зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів оптимізації діяльності. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» ця проблема є особливо актуальною, оскільки витрати на ІТ-послуги протягом 2022-2024 рр. стабільно займали друге місце у структурі адміністративних витрат підприємства й продемонстрували суттєве зростання. За 3 роки витрати на ІТ-послуги зросли з 11,2 млн. грн. у 2022 році до 17,7 млн. грн. у 2024 році, тобто на 6,5 млн. грн., що свідчить про значну ресурсну залежність підприємства від зовнішніх ІТ-рішень та дорогих сервісів.

Зростання витрат на ІТ-послуги є типовою тенденцією для багатьох виробничих підприємств, оскільки вони використовують широкий спектр програмних продуктів, серверів, систем захисту даних, бухгалтерських програм,

CRM- та ERP-систем, а також потребують постійного технічного супроводу. У випадку ТОВ «Агрона Фрут Україна» збільшення адміністративних витрат зумовлено підвищенням вартості зовнішніх ІТ- послуг, використанням локальних серверів, що потребують постійного обслуговування, а також зростанням вимог до кібербезпеки та резервного копіювання даних.

У таких умовах одним із найефективніших інструментів оптимізації витрат стає цифровізація бізнес-процесів, зокрема через впровадження хмарних технологій. Використання хмарних платформ (SaaS, IaaS, PaaS) дозволяє підприємству відмовитися від значної частини власної ІТ-інфраструктури, скоротити витрати на обслуговування серверів, оновлення програмного забезпечення, енергоспоживання та фізичну охорону даних. У міжнародній практиці хмарні технології визнаються одним із найпотужніших способів зниження адміністративних витрат і підвищення ефективності управління інформаційними потоками.

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» цифровізація може стати не лише засобом зниження витрат, а й інструментом стратегічного розвитку. Підприємство має складну виробничо-логістичну структуру, працює з великою кількістю контрагентів, здійснює експортно-імпортні операції, формує велику кількість документів та використовує значні інформаційні ресурси. Хмарні технології дозволяють забезпечити швидший доступ до даних, автоматизувати документообіг, інтегрувати внутрішні системи управління, підвищити точність планування виробництва та контролю витрат.

Для досягнення результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» може застосовувати комплекс заходів:

1. Впровадження хмарних сервісів – перехід частини ІТ-інфраструктури на хмарні рішення дозволяє зменшити витрати на власні сервери, їх обслуговування та модернізацію, а також на ліцензійне програмне забезпечення. Хмарні платформи дають змогу гнучко масштабувати ресурси відповідно до потреб виробництва, не оплачуючи зайві потужності.

2. Автоматизація обліку та аналітики – інтеграція ERP-систем, платформ

для управління ресурсами та цифрових інструментів для контролю витрат забезпечує своєчасне відстеження фінансових потоків, що дозволяє оперативно приймати рішення щодо оптимізації витрат.

3. Впровадження цифрових інструментів для співпраці та комунікацій – використання корпоративних месенджерів, платформ для відеоконференцій та систем управління проектами дозволяє зменшити витрати на ділові поїздки, оренду конференц-залів та друковані матеріали.

4. Застосування аналітичних платформ для прогнозування витрат – використання BI-систем (Business Intelligence) дозволяє прогнозувати витрати на основі даних про попередні періоди, аналізувати ефективність окремих проектів та виявляти області з потенційною економією.

Для підвищення ефективності управління витратами підприємству пропонуємо впровадити хмарні технології, що дозволить оптимізувати IT-інфраструктуру, автоматизувати облік та управлінські процеси, зменшити витрати на локальні сервери, адміністрування та обробку даних.

У табл.3.3 наведено оцінку необхідних витрат на впровадження хмарних технологій.

Таблиця 3.3

Оцінка впровадження хмарних технологій для ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Цифрове рішення	Характеристика	Вартість впровадження, тис. грн.	Навчання персоналу, тис. грн.	Одноразова плата за впровадження	Щомісячна плата за сервіс, тис. грн.	Річна плата за сервіс, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7
ERP-система (хмарна)	Управління фінансами, складом, виробництвом	500,0	50,0	550,0	30,0	360,0
Хмарний документообіг	Електронний облік документів, контрактів	150,0	20,0	170,0	5,0	60,0
BI-система (аналітика)	Звітність, прогнозування продажів	200,0	30,0	230,0	10,0	120,0

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
CRM-система	Управління клієнтами та продажами	120,0	20,0	140,0	8,0	96,0
SaaS-IT послуги	Хмарні сервери, резервне копіювання	100,0	10,0	110,0	15,0	180,0
Разом	x	x	x	1200,0	x	816,0

Для підвищення ефективності управління IT-інфраструктурою ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільним є впровадження сучасних цифрових рішень. До основних рішень належать хмарна ERP-система, хмарний документообіг, BI-система для аналітики, CRM-система та хмарні SaaS-послуги. Кожне рішення забезпечує автоматизацію основних процесів підприємства.

Дані табл. 3.3 свідчать, що одноразові витрати впровадження хмарних технологій будуть становити 1,2 млн. грн.

Річна плата за сервіс буде становити 816,0 тис. грн., тобто впровадження хмарних технологій та річна оплата для ТОВ «Агрона Фрут Україна»б уде становити 2,02 млн. грн.

Прогнозовану економію для ТОВ «Агрона Фрут Україна» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Потенційна економія від впровадження хмарних сервісів у ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Цифрове рішення	Очікувана економія, тис. грн./рік
ERP-система (хмарна)	1770,0
Хмарний документообіг	80,0
BI-система	700,0
CRM-система	70,0
SaaS-IT послуги	60,0
Разом	2680,0

Таким чином, загальна економія може становити близько 2,7 млн. грн. на рік, що дозволяє значно оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру та

адміністративні потреби.

Чистий ефект за рік після витрат на впровадження та навчання буде становити:

$$2680,0 - (1200,0 + 816,0) = 664 \text{ тис. грн.}$$

Практичне впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Агрона Фрут Україна» включає наступні етапи:

- аудит існуючої ІТ-інфраструктури для визначення, які ресурси можна перенести в хмару та які програми потребують оптимізації;
- вибір хмарного провайдера з урахуванням масштабованості, безпеки даних та сумісності з існуючими системами;
- перехід на гібридну модель ІТ, що поєднує локальні сервери для критично важливих даних та хмарні ресурси для масштабування та резервного копіювання;
- навчання персоналу щодо роботи з новими цифровими сервісами та системами, що забезпечує зменшення помилок і підвищує ефективність використання ресурсів;
- впровадження систем моніторингу та контролю ІТ-витрат, що дозволяє оцінювати ефективність цифровізації та приймати своєчасні управлінські рішення щодо оптимізації.

В результаті реалізації стратегії цифровізації ТОВ «Агрона Фрут Україна» може очікувати:

- зниження витрат на ІТ-послуги та обслуговування серверів;
- підвищення точності фінансової аналітики та управлінських рішень;
- можливість швидкого масштабування бізнесу без значних додаткових капіталовкладень;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок зменшення собівартості та оптимізації витрат на адміністративні та операційні потреби.

Таким чином, цифровізація у ТОВ «Агрона Фрут Україна» розглядається як ефективний інструмент управління витратами та підвищення загальної економічної ефективності підприємства. За рахунок комплексного підходу до

оптимізації IT-послуг і використання сучасних технологій підприємство здатне значно скоротити адміністративні витрати, підвищити прозорість фінансових процесів та забезпечити стабільне функціонування бізнесу.

Отже, у третьому розділі роботи впроваджено стратегію оптимізації витрат на основі матриці аутсорсингу та розроблено пропозиції щодо впровадження хмарних технологій як інструменту оптимізації адміністративних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна».

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему: «Удосконалення системи управління витратами на підприємстві», необхідно зробити наступні висновки:

1. Визначено, що основну складову частину витрат підприємства становлять операційні витрати. До складу операційних витрат входять: собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Розглянуто класифікаційні ознаки витрат для потреб управління.

2. Визначено, що основними елементами системи управління витратами є: прогнозування і планування витрат, нормування витрат, облік витрат, калькулювання собівартості, аналіз витрат і собівартості та контроль і регулювання процесу управління витратами.

Запропоновано власне визначення поняття «система управління витратами» – це організований комплекс методів, процедур, інструментів та підсистем, спрямований на планування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію витрат підприємства з метою забезпечення ефективного використання ресурсів і підвищення його фінансової стійкості.

3. Методи та інструменти управління витратами, такі як CVP-аналіз, ABC- та VCC-методи, бенчмаркінг, LCC-аналіз, cost-killing і Zero-Based Budgeting, дають підприємству можливість комплексно оцінювати структуру своїх витрат, визначати основні фактори їх формування та знаходити резерви для оптимізації. Кожен із методів має власну сферу застосування, одні дозволяють аналізувати взаємозв'язок витрат, обсягів і прибутку, інші точніше розподіляти накладні витрати, прогнозувати витрати протягом життєвого циклу продукції чи визначати оптимальні орієнтири порівняння з конкурентами.

4. Дослідження у роботі проведено на основі ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Встановлено, що товариство спеціалізується на переробці фруктів та ягід, має повний цикл виробництва від сировини до готової продукції, забезпечує високий рівень якості та підтримує стабільні канали збуту як на внутрішньому,

так і на зовнішньому ринках.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що дає змогу окреслити стратегічні напрямки розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має численні внутрішні сильні сторони, серед яких тривалий досвід роботи на ринку, сучасне технологічне обладнання, кваліфікований персонал та налагоджені канали збуту. Водночас підприємство стикається з певними слабкими сторонами, зокрема залежністю від сезонності сировини, високими операційними витратами та ризиками тимчасових зупинок виробництва через мобілізацію персоналу або блекауту. Аналіз зовнішнього середовища виявив перспективи для розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки та впровадження інновацій і екологічних ініціатив, проте існують загрози у вигляді військового стану, інфляції, нестабільності податкової політики та посилення конкуренції.

Аналіз показав, що основні коефіцієнти ліквідності у 2022-2024 рр. перевищували нормативні значення, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, можливість своєчасного погашення короткострокових боргів без реалізації запасів, а також наявність достатніх грошових коштів для оперативного виконання зобов'язань.

Фінансовим результатом діяльності товариства у 2022-2024 рр. був чистий прибуток, величина якого за 3 роки збільшилась більш ніж у 2 рази.

5. ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює свою господарську діяльність, яка поділяється на три основні види: операційну, інвестиційну та фінансову.

Основну частину витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» понесено в результаті операційної діяльності, що зумовлено щоденними виробничими, соціальними та податковими зобов'язаннями. Інвестиційна та фінансова діяльність формують значно меншу частку витрат і пов'язані із придбанням активів, наданням позик та погашенням фінансових зобов'язань.

Загальна сума витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2024 р. зменшилась на 45,9 млн. грн. порівняно з даними 2022 р. Основними чинниками такого

скорочення стало суттєве зниження собівартості товарів і послуг та інших операційних витрат.

6. У процесі дослідження визначено рівень витрат на 1 грн. чистого доходу, що дозволило оцінити ефективність використання ресурсів та виявити найбільш витратні напрями діяльності підприємства (адміністративні, витрати на збут, фінансові витрати).

Розраховано точку беззбитковості, яка дала змогу визначити мінімальний обсяг реалізації, необхідний для покриття сукупних витрат. Встановлено, що підприємство має достатній запас фінансової стійкості, однак високий рівень постійних витрат і нерівномірна динаміка окремих статей зумовлюють ризики зниження прибутковості у разі коливань ринку.

На основі комплексного аналізу оцінено ефективність діючої системи управління витратами, яка загалом забезпечує базовий рівень контролю, проте характеризується недостатньою гнучкістю, слабкою реакцією на зміни зовнішніх умов та відсутністю єдиної системи планування й прогнозування витрат.

7. Аналіз позиціонування підприємства показав, що обрана комбінація індексів відповідає стратегії диференціації, за якої підприємство може компенсувати додаткові витрати за рахунок унікальних характеристик продукції, підвищеної якості та інноваційності. Розміщення у полі «Підтримуй» передбачає збереження існуючих конкурентних переваг, підсилення унікальності продукції та часткове залучення аутсорсингу для підтримки ефективності витрат.

Упродовж дослідження визначено практичні напрями оптимізації витрат: передача стандартизованих процесів на аутсорсинг, удосконалення логістичних операцій, оптимізація адміністративних витрат, концентрація внутрішніх ресурсів на основних компетенціях, підвищення ефективності планування та контролю витрат.

8. Запропоновано впровадження хмарних технологій, загальною вартістю 2,02 млн. грн.

Впровадження хмарних цифрових рішень, таких як ERP-система, хмарний документообіг, BI- та CRM-системи, а також SaaS-послуги, дозволяє суттєво

знизити витрати підприємства. Загальна очікувана економія за рік оцінюється у 2680,0 тис. грн, що після врахування витрат на впровадження та навчання персоналу дає чистий ефект приблизно 664 тис. грн.

Таким чином, цифровізація адміністративних та операційних процесів підприємства сприяє підвищенню ефективності управління витратами та загальної фінансової стабільності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

В результаті реалізації стратегії цифровізації ТОВ «Агрона Фрут Україна» може очікувати:

- зниження витрат на ІТ-послуги та обслуговування серверів;
- підвищення точності фінансової аналітики та управлінських рішень;
- можливість швидкого масштабування бізнесу без значних додаткових капіталовкладень;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок зменшення собівартості та оптимізації витрат на адміністративні та операційні потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами. Навчальний посібник. Київ : ФОП Сладкевич Б.А., 2017. 116 с.
2. Бердар М.М., Купалова Г.І., Артюх Т.М. Підприємництво: Навчальний посібник / Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бердар М.М., та ін.; за заг. ред. Купалова Г.І. – 2-е вид., доп. і перероб. К: ВПЦ «Київський університет», 2023. 375 с.
3. Бровді І.І. Напрямки раціоналізації операційних витрат підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка.* 2017. Вип. 4. С. 31-34
4. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. праць. / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз.* 2012. № 1 (22). С. 11–18.
5. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства : монографія Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192 с.
6. Велитченко О. А. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 3. URL: <https://zenodo.org/records/15128494> (дата звернення 18.10.2025)
7. Гаврилюк С.П. Особливості формування операційних витрат туристичних підприємств в Україні. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2014. Вип. 35. С. 114-122
8. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. Вип. 5. С. 90–94.
9. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>

10. Жадан М.І. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дом ММК». *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 480-484

11. Захарченко В. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4212> (дата звернення 17.10.2025)

12. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44 (дата звернення: 12.10.2025).

13. Ключ Ю. І., Персій Ю. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління затратами промислових підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку регіону. *Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти* : колективна монографія. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 332–346

14. Коба О. В. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 99-103

15. Копотієнко Т.Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 627–635

16. Крот Ю.М., Пастернак Я.П. Формування ефективної системи управління витратами підприємств. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Том 2. № 28 (2018). С. 148-151.

17. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. №1 (8). С. 40-48.

18. Лепетан І. М. Основні елементи системи управління витратами підприємства *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_71 (дата звернення 21.10.2025)

19.Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301–309.

20.Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*.2023. № 5. С. 220-227.

21.Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення 21.10.2025)

22.Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140-147.

23.Матвеева Н. М. М33 Управління витратами : навч. посібник / Н. М. Матвеева, О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.

24.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Положення від 31.12.1999 р. № 318. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nget=3332-17>. (дата звернення 17.10.2025)

25.Перцевий П., Романяк В. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. *Дослідження та інновації*. 2024. Вип. 3(3). URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/40/38> (дата звернення: 10.10.2025).

26.Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 11. С. 39-42

27.Радіонова Н., Скрипник М., Матюха М., Саюн А., Бунда О. Систематизація методичного інструментарію системи управління витратами підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2(43). С. 33-38.

28. Радченко К.М. Сутність витрат як економічної категорії та їх місце в системі управління підприємством. URL: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_105/43.pdf (дата звернення 17.10.2025)
29. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. № 4. С. 57–62
30. Сізова С. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища. *Universum*. 2025. Вип. 17. С. 7–14.
31. Склярчук І. П., Драка І.С. управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.
32. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
33. ТОВ «Агрона Фрут Україна». Звітність за 2024 р. URL: https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2024/Zvitnist_2024_z_auditorskim_visnovkom.pdf (дата звернення 21.10.2025)
34. ТОВ «Агрона Фрут Україна». Звітність за 2024 р. URL: https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/Фінансова_звітність_з_аудиторським_висновком_ТОВ_Агрона_Фрут_Україна_2023.pdf (дата звернення 19.10.2025)
35. ТОВ «Агрона Фрут Україна». Офіційний сайт. Фінансова інформація. URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/finansova-informacija> (дата звернення 19.10.2025)
36. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191.
37. Чередніченко Ю.В., Штулер Г.Г. Визначення ефективності управління витратами як інструмент бізнес-консалтингу. *Актуальні проблеми економіки*. №2. 2021. С.33-39
38. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами :

навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. 166 с.

39. Чорна О.І., Штефан Н.М. Методи управління витратами в сучасних умовах. Матеріали 77-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки». С. 545 - 547

40. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2022. № 4. С.160-165.

41. Шевчук В. Г. Стратегічний облік витрат / В. Г. Шевчук. Львів : Літера ЛТД, 2020. 312 с.

42. Язлюк Б.О. Організація обліку витрат операційної діяльності в умовах комплексної автоматизації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 15. С. 118-121.