

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Семен ГЕЛЕТІЙ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГЕЛЕТІЮ СЕМЕНУ ТАРАСОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління операційними витратами підприємства»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломoeць Юлія Олександрівна
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішня звітність підприємства (бухгалтерські та статистичні дані за 2022–2024 роки); нормативно-правові документи з питань фінансового та управлінського обліку; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів; аналітичні матеріали, що стосуються аграрного сектора України.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методологічні основи управління операційними витратами підприємства
2. Аналіз системи управління операційними витратами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
3. Напрями удосконалення системи управління операційними витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Класифікація операційних витрат підприємства за складом і способом включення до собівартості
2. Комплексна оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2022–2024 рр.
3. Структура операційних витрат підприємства за економічними елементами
4. Функціональний розподіл відповідальності в системі управління витратами
5. Матриця стратегічних можливостей управління операційними витратами
6. Ключові чинники, що обґрунтовують необхідність удосконалення витратної політики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
7. Пропоновані аналітичні панелі для моніторингу витрат
8. Очікувані зміни ключових показників економічної ефективності після впровадження програми управління витратами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Семен ГЕЛЕТІЙ

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність, класифікація та структура операційних витрат підприємства	6
1.2. Основні підходи до управління витратами у системі операційного менеджменту	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз витратної політики та структури витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	34
2.3. Формування організаційного механізму управління витратами на підприємстві	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	52
3.1. Формування цільових орієнтирів витратної політики підприємства	52
3.2. Програма вдосконалення системи управління витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного сектору, посилення конкуренції та нестабільності цінового середовища особливого значення набуває забезпечення ефективності використання ресурсів. Одним із ключових напрямів досягнення цієї мети є удосконалення системи управління операційними витратами, оскільки саме їхній рівень значною мірою визначає фінансові результати підприємства, його прибутковість та конкурентоспроможність.

Постійне зростання цін на матеріально-технічні ресурси, енергоносії, логістичні та сервісні послуги, а також високий рівень інфляції створюють додаткове навантаження на витратну частину господарської діяльності. У такій ситуації сільськогосподарським підприємствам необхідно шукати нові інструменти раціоналізації витрат, які дозволили б не лише зменшити їх абсолютний обсяг, але й досягти більшої віддачі від використаних ресурсів.

Операційні витрати є тією частиною загальних витрат, яка супроводжує всі виробничі процеси – від обробітку ґрунту до зберігання та реалізації продукції. Тому управління ними має системний характер і потребує глибокого аналізу місць їх виникнення, структури, динаміки та чинників впливу. Таким чином, дослідження системи управління операційними витратами в аграрному підприємстві є вкрай актуальним, оскільки дозволяє не лише знизити витратну складову собівартості продукції, а й зміцнити ринкові позиції господарства шляхом підвищення його ефективності, стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління операційними витратами сільськогосподарського підприємства на основі аналізу її сучасного стану та впровадження ефективних інструментів контролю, планування і оптимізації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких

завдань:

- розкрити теоретичні засади управління операційними витратами в аграрному секторі;
- охарактеризувати структуру, динаміку та ефективність витрат на прикладі конкретного підприємства;
- виявити недоліки у чинній системі управління витратами;
- запропонувати комплексну програму удосконалення управління операційними витратами;
- оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління витратами на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти, підходи та організаційно-економічні механізми управління операційними витратами підприємства.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналіз і синтез; економіко-статистичний аналіз; графічний метод; порівняльний аналіз; індуктивний та дедуктивний методи; експертне оцінювання.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що запропонована програма вдосконалення управління операційними витратами може бути використана безпосередньо в діяльності аграрного підприємства. Рекомендації, розроблені в роботі, дозволяють: знизити непродуктивні витрати; підвищити рівень рентабельності; покращити контроль за ресурсами; підвищити загальну ефективність операційного менеджменту в сільському господарстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, класифікація та структура операційних витрат підприємства

У процесі господарської діяльності аграрні підприємства здійснюють численні витрати, які пов'язані з підтриманням і оновленням виробничої бази, забезпеченням функціонування технологічних процесів, реалізацією продукції, а також із соціальною складовою трудових відносин. З-поміж усіх витрат найбільш вагомими, як свідчить практика функціонування сільськогосподарських підприємств, є саме витрати на виробництво продукції, адже вони безпосередньо формують її собівартість і впливають на кінцеві економічні результати діяльності.

З метою ефективного управління витратами необхідно забезпечити своєчасне, повне та достовірне відображення інформації про їх фактичний рівень. Бухгалтерський облік у цьому контексті виступає ключовим джерелом інформаційного забезпечення для формування собівартості продукції, здійснення оперативного контролю за використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також для аналізу ефективності управлінських рішень. Рациональне управління витратами потребує постійного співставлення їх обсягів з обсягами виробленої продукції та отриманого доходу, що дає змогу своєчасно коригувати витратну політику підприємства [24, с. 86].

Оскільки витрати безпосередньо пов'язані з використанням виробничих ресурсів, їх економічна сутність полягає у вартісному вимірюванні спожитих у процесі виробництва засобів і предметів праці, робочого часу, енергії тощо. У більш широкому значенні витрати підприємства можна розглядати як вартісну оцінку ресурсів, які використовуються для досягнення конкретної мети – збереження,

функціонування чи розвитку господарської системи.

Згідно з нормами бухгалтерського обліку, витрати звітного періоду – це або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що веде до скорочення власного капіталу підприємства (за винятком випадків, пов'язаних з його вилученням або розподілом між власниками), за умови, що такі витрати можуть бути достовірно ідентифіковані та виміряні.

Водночас не всі економічні операції, пов'язані з рухом ресурсів, визнаються витратами. Зокрема, до таких не належать: попередня оплата запасів, послуг або робіт, погашення отриманих кредитів, а також інші зменшення активів або збільшення зобов'язань, які не відповідають критеріям, визначеним у положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку [2, с. 143].

З метою забезпечення ефективного управління витратами на підприємстві доцільним є їх упорядкування за певними ознаками, що дозволяє більш глибоко розкрити природу їх виникнення, особливості формування та механізми розподілу між об'єктами управління. Такий підхід формує базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і створює основу для організації систем планування, обліку, контролю й аналізу витрат.

Класифікація витрат являє собою систематизацію витрат за встановленими ознаками, що відображають спільність їх економічного змісту або характер участі у виробничому процесі. Вона дозволяє узгоджувати інформацію, що надходить з різних джерел управлінського обліку, з метою формування точних аналітичних даних для стратегічного й оперативного менеджменту. З ускладненням виробничо-господарської діяльності підприємств зростає значущість застосування багатовимірної класифікації витрат, що дозволяє гнучко адаптувати інструментарій управління до змін зовнішнього середовища.

У загальному вигляді витрати підприємства можна поділити на кілька функціональних груп. Зокрема, за характером виникнення і сферою застосування виділяють: операційні витрати, що безпосередньо пов'язані з основною діяльністю

підприємства; фінансові витрати, пов'язані з обслуговуванням зобов'язань та фінансових операцій; інші витрати від звичайної діяльності, які не належать до операційних чи фінансових, але супроводжують основну діяльність; надзвичайні витрати, що виникають у разі непередбачених обставин (природні катастрофи, аварії тощо) [27, с. 32].

У сільському господарстві, зокрема в галузях рослинництва і тваринництва, структура операційних витрат має специфічні особливості, що обумовлено технологічним циклом виробництва, сезонністю робіт і високою залежністю від природно-кліматичних факторів. Відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку, операційні витрати в аграрних підприємствах групуються за п'ятьма економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати (рис. 1.1).

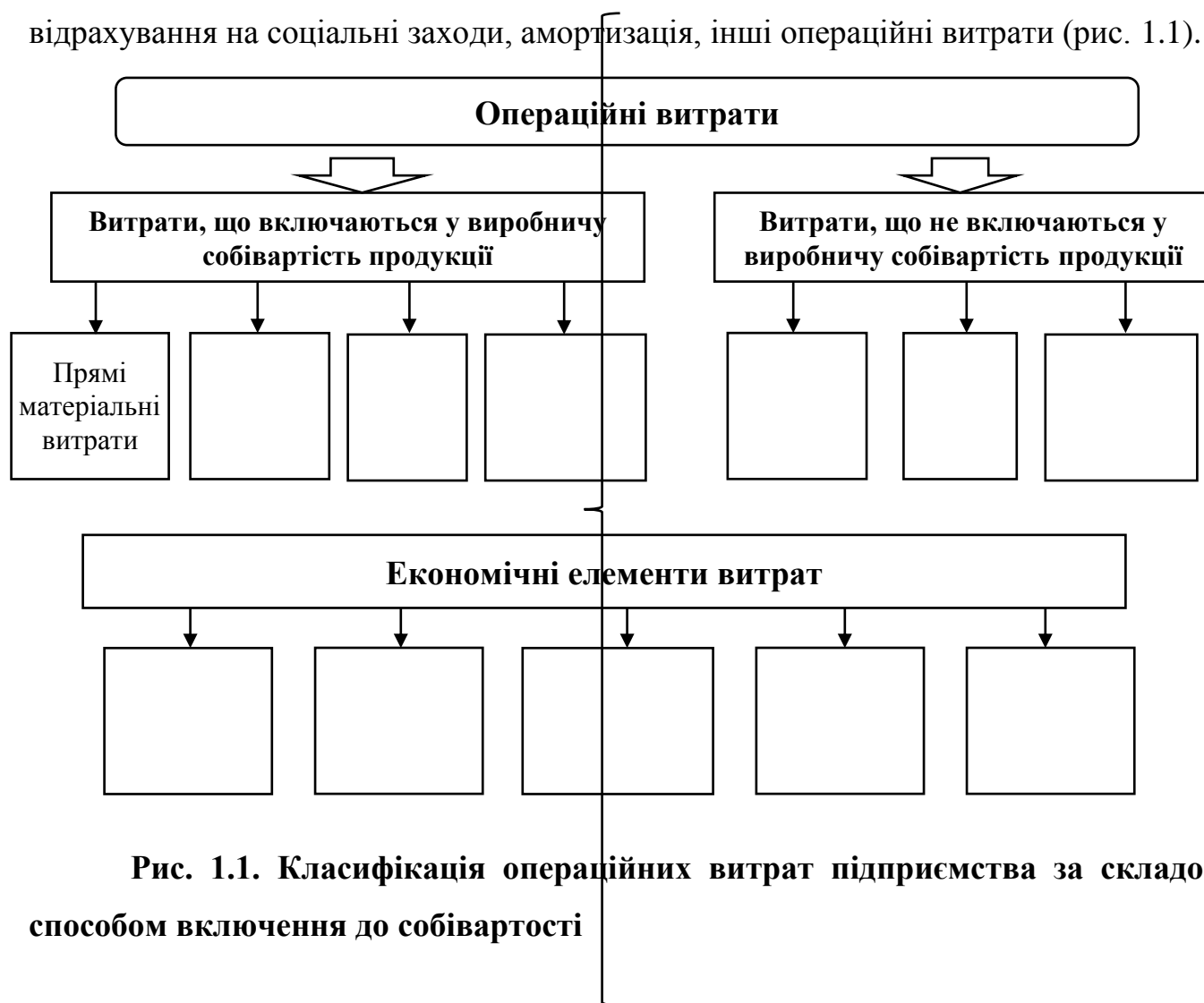


Рис. 1.1. Класифікація операційних витрат підприємства за складом і способом включення до собівартості

Застосування класифікації витрат не лише спрощує процеси обліку та звітності, а й сприяє підвищенню прозорості витратної структури, що є критично важливим для подальшого стратегічного планування, аналізу рентабельності та розробки механізмів зниження собівартості продукції.

У структурі операційних витрат сільськогосподарського підприємства ключову роль відіграють витрати, згруповані за економічними елементами, відповідно до нормативно встановленої класифікації. Такий підхід дає змогу системно аналізувати складові собівартості продукції та здійснювати ефективне управління витратами на кожному етапі виробничого процесу [20, с. 57].

Матеріальні витрати охоплюють широкий спектр ресурсів, які безпосередньо беруть участь у процесі виробництва або забезпечують його функціонування. Зокрема, для галузі рослинництва це витрати на насіння, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали, електроенергію, отрутохімікати, запасні частини, тару, допоміжні та інші експлуатаційні матеріали. Цей елемент має високий рівень варіативності залежно від технологічної структури виробництва та інтенсивності обробітку сільськогосподарських угідь.

Витрати на оплату праці включають основну та додаткову заробітну плату працівників, зайнятих у основному виробництві, а також інші виплати, передбачені чинним трудовим законодавством. До складу цього елемента належать премії, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу. У межах сільськогосподарського виробництва ці витрати мають тісний зв'язок із сезонністю робіт, обсягами механізованих процесів та застосуванням ручної праці.

Відрахування на соціальні заходи формуються як обов'язкові платежі у вигляді єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Вони є похідними від фонду оплати праці і напряму залежать від розміру нарахованої заробітної плати. У більш широкому значенні до цієї категорії можуть також належати витрати на добровільне медичне страхування, соціальні програми для персоналу тощо [16].

Амортизаційні витрати відображають поступове перенесення вартості основних засобів на продукцію, що виготовляється, через механізм амортизаційних нарахувань. До цього елемента відносяться суми амортизації, нараховані на відновлення, модернізацію та реконструкцію виробничих фондів, а також амортизація нематеріальних активів, зокрема прав користування землею або програмного забезпечення.

Інші операційні витрати включають витрати, які не мають прямого зв'язку з виробничим процесом, але забезпечують поточне функціонування підприємства. До них належать витрати на службові відрядження, послуги зв'язку, виплату матеріальної допомоги, нараховані відсотки за короткостроковими кредитами, витрати на страхування майна, а також витрати, пов'язані з розрахунково-касовим обслуговуванням. Незважаючи на порівняно меншу частку в загальній структурі, саме ця група витрат часто є джерелом прихованих резервів економії [9, с. 68].

Узагальнення витрат за економічними елементами дозволяє не лише деталізувати структуру витрат підприємства, а й виявити потенціал для підвищення економічної ефективності в межах управлінського обліку й планування.

Групування операційних витрат за економічними елементами відіграє важливу роль у формуванні загального уявлення про ресурсну структуру витрат підприємства. Такий підхід дозволяє визначити потребу в оборотному і необоротному капіталі, виявити, які саме ресурси були спожиті в процесі виробництва, а також оцінити їхню частку в загальному обсязі витрат. Внаслідок цього формується уніфіковане уявлення про загальні витратні тенденції та напрями ресурсоспоживання в господарській системі.

Однак, попри інформативність такого групування, воно має низку функціональних обмежень. Зокрема, класифікація витрат за економічними елементами не дозволяє відобразити витрати у розрізі конкретних видів продукції, виробничих підрозділів або технологічних процесів. Через це вона не придатна для цілей калькулювання собівартості, що є критично важливим в умовах

багатономенклатурного виробництва сільськогосподарської продукції.

Для цілей визначення собівартості продукції доцільно використовувати деталізацію витрат за статтями калькуляції, яка дає змогу прив'язати витрати до конкретного об'єкта обліку – культури, виробничої ділянки або технологічної операції. Такий підхід забезпечує вищий рівень аналітичності облікових даних, що, у свою чергу, дозволяє здійснювати ефективний внутрішньогосподарський контроль, проводити оцінку рентабельності окремих напрямів діяльності та формувати економічно обґрунтовану цінову політику [30, с. 164].

Підприємства мають право самостійно визначати перелік і структуру статей калькуляції, адаптуючи їх до особливостей власного виробництва. Водночас важливо забезпечити, щоб склад статей дозволяв відстежувати витрати за основними статтями собівартості, такими як: витрати на обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю, зберігання, транспортування тощо. Це створює умови для точного контролю витрат, виявлення внутрішніх резервів економії та прийняття своєчасних управлінських рішень.

Для забезпечення точного визначення виробничої собівартості продукції, а також для здійснення її глибокого економічного аналізу, усі витрати, які включаються до складу собівартості, доцільно класифікувати за низкою ознак, що відображають їх функціональне навантаження у виробничому процесі. Однією з таких важливих класифікацій є поділ витрат за роллю у виробництві та цільовим призначенням, що дозволяє чітко відокремити витрати, безпосередньо пов'язані з технологією виробництва, від витрат загальногосподарського або адміністративного характеру.

Відповідно до цієї ознаки, усі витрати поділяються на основні та накладні.

Основні витрати охоплюють витрати, які є технологічно невід'ємними елементами виробничого процесу і забезпечують фізичне втілення продукції. Вони становлять речову основу продукту та є обов'язковими для здійснення виробництва конкретного його виду. До цієї категорії належать витрати на насіння, добрива,

паливно-мастильні матеріали, запасні частини, заробітну плату основних працівників, зайнятих у виробничих операціях, та інші витрати, без яких неможливе функціонування базових виробничих процесів.

Накладні витрати, навпаки, не мають прямого зв'язку з технологічними операціями, однак є необхідними для організації, обслуговування та управління виробництвом. До їх складу відносяться витрати на утримання апарату управління, витрати на комунальні послуги, амортизація адміністративних і загальновиробничих об'єктів, витрати на ремонт, охорону праці тощо. Їх особливістю є неможливість безпосереднього віднесення на конкретний вид продукції, тому вони розподіляються умовно – за допомогою відповідної бази: фонду оплати праці, обсягу прямих витрат, трудомісткості продукції або машино-годин [37, с. 24].

Залежно від участі у виробничому циклі накладні витрати можуть бути розмежовані на виробничі (загальновиробничі витрати, які включаються до виробничої собівартості) та невиробничі (адміністративні й комерційні витрати, які враховуються при формуванні повної собівартості або фінансового результату).

Важливо наголосити, що поділ витрат на основні та накладні не слід ототожнювати з поділом на прямі та непрямі витрати. Хоча між цими підходами існує певний зв'язок, їхня економічна сутність та облікове призначення різняться. Прямі витрати можуть бути як основними (наприклад, насіння), так і частково накладними (наприклад, амортизація спеціального устаткування), тоді як непрямі витрати зазвичай відповідають накладним, але не повністю збігаються з ними. Таке розмежування є принциповим для точного калькулювання собівартості та прийняття рішень у сфері управління витратами [13, с. 63].

Ще одним важливим критерієм класифікації витрат у системі управлінського обліку є спосіб включення витрат до собівартості продукції. За цією ознакою витрати поділяють на прямі та непрямі.

Прямі витрати – це витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний об'єкт витрат (наприклад, окрему культуру або виробничу ділянку) у

момент їх виникнення. До цієї категорії зазвичай відносять витрати на насіння, добрива, заробітну плату працівників основного виробництва, а також амортизаційні нарахування і поточний ремонт спеціалізованої техніки, яка використовується в конкретному технологічному процесі. Їхня ідентифікація є основою для об'єктивного формування виробничої собівартості окремих видів продукції.

Непрямі витрати, на відміну від прямих, не можуть бути прямо пов'язані з конкретним об'єктом обліку, оскільки виникають одночасно для кількох напрямів виробництва. Їх віднесення до собівартості продукції здійснюється шляхом розподілу за прийнятими базами (заробітна плата, обсяг прямих витрат, машино-години тощо). Саме через цю особливість непрямі витрати також часто називають розподільчими. У сільському господарстві непрямими можуть виступати загальновиробничі витрати, частина витрат на амортизацію техніки спільного використання, витрати на утримання інфраструктури тощо [32, с. 34].

Прямі витрати, у свою чергу, можуть бути деталізовані на прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та інші прямі витрати. Така деталізація дозволяє гнучко структурувати собівартість продукції, виділяючи найбільш витратомісткі складові.

Ще одним важливим підходом до класифікації витрат є поділ за ступенем залежності від обсягу виробництва, відповідно до якого витрати розмежовуються на постійні та змінні.

Постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними у короткостроковому періоді незалежно від змін обсягів виробництва. Для аграрного підприємства до таких витрат відносяться амортизація основних засобів, орендна плата за землю, земельний податок, заробітна плата постійних працівників, страхові платежі та інші витрати, що не залежать від виробничої активності у звітному періоді. Їх особливістю є низька гнучкість – підприємству складно впливати на їх рівень у короткі строки.

Змінні витрати, навпаки, прямо залежать від обсягів виробництва. У

сільському господарстві до них належать витрати на насіння, мінеральні та органічні добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплату праці сезонних працівників, а також витрати на обслуговування техніки, перевезення продукції та залучення сторонніх організацій до технологічних процесів.

Раціональне розмежування постійних і змінних витрат має вагомe значення для оцінки економічної ефективності діяльності, здійснення факторного аналізу рентабельності та формування обґрунтованої політики управління витратами. Така класифікація також лежить в основі побудови моделей прогнозування витрат і прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення фінансової стійкості та оптимізацію виробничої програми підприємства [41, с. 134].

У ході теоретичного дослідження встановлено, що операційні витрати є основною складовою витратної частини аграрного підприємства, формуючи виробничу собівартість продукції та суттєво впливаючи на фінансові результати господарської діяльності. Економічна сутність операційних витрат полягає у вартісному вираженні використаних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), необхідних для забезпечення поточного функціонування підприємства.

Важливою передумовою ефективного управління витратами є їх раціональна класифікація. Найбільш поширеним і методично обґрунтованим є групування витрат за економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Таке групування дозволяє сформулювати загальне уявлення про структуру витрат і оцінити потребу в ресурсах. Водночас для розрахунку собівартості продукції доцільно використовувати класифікацію за статтями калькуляції, яка забезпечує деталізацію витрат за об'єктами обліку та виробничими підрозділами [31, с. 29].

Значну увагу в контексті управління витратами слід приділяти їх розмежуванню на прямі та непрямі. Прямі витрати підлягають безпосередньому віднесенню на об'єкти калькулювання, тоді як непрямі потребують застосування обґрунтованих методів розподілу. Крім того, поділ витрат на основні та накладні

відображає їхнє функціональне призначення у виробничому процесі та має значення для внутрішньогосподарського аналізу.

Особливої уваги заслуговує класифікація витрат на постійні та змінні, що дає змогу визначити рівень їх залежності від обсягів виробництва. Такий поділ є важливим інструментом для аналітичного оцінювання ефективності діяльності, розрахунку точки беззбитковості та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, системне розуміння структури та видів операційних витрат, а також правильне їх групування і аналіз є необхідною умовою для підвищення ефективності функціонування підприємства, зниження собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

1.2. Основні підходи до управління витратами у системі операційного менеджменту

У системі операційного менеджменту управління витратами займає центральне місце, оскільки саме від рівня витрат залежить конкурентоспроможність продукції, рентабельність підприємства та стійкість його фінансового стану. Під витратами в цьому контексті слід розуміти сукупність ресурсів, які підприємство споживає в процесі основної (операційної) діяльності з метою досягнення виробничих цілей. Управління витратами – це цілеспрямована діяльність щодо планування, обліку, аналізу, контролю й оптимізації витрат з метою досягнення стратегічної та тактичної ефективності функціонування підприємства [21, с. 451].

У межах операційного менеджменту витрати виступають об'єктом управлінського впливу, а тому потребують постійного моніторингу та коригування відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Управління витратами не обмежується лише контролем їх обсягу – воно передбачає також оцінку економічної доцільності кожного витратного елемента, аналіз ефективності ресурсів, виявлення нераціональних витрат і формування рішень щодо їх усунення або

мінімізації.

Сутність управління витратами тісно пов'язана з цілями операційного менеджменту, зокрема із забезпеченням безперебійності виробничого процесу, досягненням оптимального співвідношення витрат і результатів, а також підвищенням загальної продуктивності. У цьому контексті важливу роль відіграє своєчасне реагування на зміни у вартості ресурсів, технологічних умовах виробництва та ринковій кон'юктурі [8, с. 159].

Ефективне управління витратами передбачає реалізацію функцій планування (визначення витратних орієнтирів), обліку (фіксація фактичних витрат), аналізу (оцінка відхилень), контролю (вплив на причинні фактори) та регулювання (прийняття рішень щодо оптимізації витратної політики). Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов господарювання, уникати надлишкових витрат та забезпечувати стабільне функціонування навіть у кризових ситуаціях.

Загалом, управління витратами в системі операційного менеджменту є не лише технічним інструментом обліку, а й важливим стратегічним інструментом, що впливає на формування конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової економіки.

Управління витратами в системі операційного менеджменту є важливим чинником підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Його зміст еволюціонував разом зі зміною економічних умов, конкурентного середовища та внутрішньої складності управлінських систем. У зв'язку з цим, на сучасному етапі розрізняють низку підходів до управління витратами, які відрізняються цілями, інструментами та методами [33, с. 361].

Традиційні підходи до управління витратами базуються на облікових і нормативних принципах та орієнтовані переважно на післяфактумний контроль витрат. Натомість сучасні концепції характеризуються стратегічною орієнтацією, акцентом на управлінні процесами, життєвим циклом продукції та залученням працівників у процес постійного удосконалення. З метою узагальнення основних

характеристик різних підходів до управління витратами доцільно провести їх порівняльний аналіз у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика класичних і сучасних підходів до управління витратами

Підхід	Суть	Цілі	Основні інструменти	Особливості застосування
Традиційний (обліковий)	Орієнтується на фінансовий облік і калькулювання собівартості	Зниження витрат, контроль за відхиленнями	Статті калькуляції, нормативний облік, звіти про витрати	Підходить для стабільного виробництва
Бюджетно-контрольний	Базується на плануванні і контролі виконання бюджетів	Недопущення перевищення планових витрат	Бюджетування, бюджетний контроль, аналіз відхилень	Використовується у великих підприємствах із ієрархічною структурою
Процесно-орієнтований (ABC)	Враховує витрати по видах діяльності, що створюють цінність для продукту	Оптимізація витрат через управління процесами	Activity-Based Costing, карти процесів, аналіз витрат по процесах	Потребує детального аналізу внутрішніх бізнес-процесів
Цільове управління витратами (Target Costing)	Формування цільової собівартості від ринкової ціни	Підтримка конкурентної ціни без втрати прибутковості	Зворотне калькулювання, ринковий аналіз, техніко-економічні оцінки	Використовується на етапі проектування продукції
Управління витратами за життєвим циклом	Облік усіх витрат протягом життєвого циклу продукції	Зниження витрат на довгостроковому горизонті	Вартісний аналіз життєвого циклу, моделювання альтернатив	Доцільно у складних або інноваційних виробництвах
Kaizen costing	Безперервне удосконалення і поступове зниження витрат у виробництві	Економія ресурсів за рахунок мікрополіпшень	Малобюджетні ініціативи, участь працівників, регулярні зміни	Широко застосовується в системах ощадливого виробництва (Lean)

Порівняльний аналіз підходів до управління витратами свідчить про наявність значного спектру концепцій, які можуть бути адаптовані відповідно до масштабу, специфіки діяльності та стратегічних пріоритетів підприємства. Класичні

підходи, зокрема обліковий та бюджетно-контрольний, забезпечують стабільність та прозорість обліку, однак мають обмежену гнучкість щодо адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Сучасні моделі управління витратами, як-от процесно-орієнтований облік (ABC), цільове калькулювання (Target Costing) чи управління витратами за життєвим циклом, орієнтовані на випереджальне управління, стратегічну оптимізацію ресурсів та інтеграцію витрат у систему прийняття управлінських рішень. Зокрема, Kaizen-підхід передбачає фокус на внутрішньому вдосконаленні без значних капіталовкладень, що є актуальним для аграрного сектору України, особливо в умовах обмежених ресурсів [38, с. 194].

Для аграрних підприємств доцільним є поєднання облікової точності традиційних методів із стратегічною гнучкістю сучасних підходів. Така інтеграція дозволяє не лише відслідковувати витрати, але й впливати на їхню структуру, знижувати ризики, підвищувати прибутковість і досягати ефективного розподілу ресурсів на всіх рівнях операційного менеджменту.

Операційний менеджмент передбачає активне використання різних методів управління витратами, кожен із яких має свої особливості, переваги та сфери застосування. Одним із базових методів є нормування та бюджетування. Завдяки встановленню нормативів на використання ресурсів та плануванню витрат по підрозділах, підприємства можуть підвищити фінансову дисципліну та вчасно реагувати на відхилення. Бюджети виступають не лише інструментом контролю, а й способом координування цілей на різних рівнях управління.

Поряд із цим, значну роль відіграє контролінг витрат. Це не лише про контроль, а про аналітику, діагностику та виявлення слабких місць у системі управління. Контролінг дозволяє об'єднати фінансові й нефінансові показники в єдину систему прийняття рішень і забезпечити стратегічне бачення економічної поведінки підприємства [11, с. 174].

CVP-аналіз або аналіз «витрати–обсяг–прибуток» дозволяє керівництву

швидко оцінити взаємозв'язок між витратами та прибутком при зміні обсягів виробництва. Це особливо корисно в періоди планування та при ухваленні цінових рішень. Він допомагає визначити точку безбитковості, що є критично важливою у нестабільному середовищі.

Внутрішній контроль і система звітності щодо витрат є ще одним ключовим елементом управління. Вони гарантують, що ресурси використовуються ефективно, дозволяють виявляти зайві витрати, уникати зловживань і підвищувати загальну прозорість господарської діяльності [5, с. 3].

Окрему вагу має управлінський облік, який забезпечує аналітичну основу для більшості управлінських рішень. Саме завдяки йому з'являється можливість детального аналізу витрат, їхнього структурування за об'єктами, проектами, відповідальними особами, що дозволяє гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища.

Усі ці методи у сукупності формують цілісну систему інструментів управління витратами, яка, при правильному використанні, забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та сприяє його адаптації до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та підвищеної конкуренції аграрні підприємства змушені вдосконалювати механізми управління витратами з метою забезпечення сталого розвитку та підтримки фінансової стабільності. Одним із ключових чинників досягнення ефективності операційної діяльності виступає впровадження системного підходу до управління витратами, що ґрунтується на сукупності певних принципів [28, с. 108].

Першочергове значення має забезпечення прозорості структури витрат, що передбачає деталізацію витрат за статтями, видами продукції, центрами відповідальності та функціональними напрямками діяльності. Такий підхід дозволяє виявляти джерела нерационального використання ресурсів і приймати рішення щодо їх усунення або оптимізації.

Наступним важливим принципом є інтеграція обліку, аналізу та планування витрат, що забезпечує узгодженість і безперервність процесів управління. Поєднання цих функцій у єдиній системі дає змогу не лише фіксувати витрати, але й оперативно аналізувати їхню структуру, прогнозувати майбутні обсяги та встановлювати цільові нормативи для відповідальних підрозділів.

Одним із ефективних інструментів управління є визначення ключових центрів витрат та відповідальності, в межах яких акумулюються витрати та реалізується принцип персоніфікованого контролю. Такий підхід сприяє підвищенню виконавчої дисципліни, мотивації персоналу та гнучкості реагування на зміну ресурсних параметрів [43, с. 124].

Не менш важливим є системний підхід до виявлення та усунення неефективних витрат, що реалізується шляхом регулярного моніторингу, аналізу динаміки витрат, бенчмаркінгу та впровадження внутрішніх аудитів. Такий механізм дозволяє забезпечити адаптивність системи управління до зовнішніх викликів, включно з інфляційними процесами, логістичними порушеннями або коливанням попиту.

Узагальнена характеристика основних принципів ефективного управління витратами представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові принципи побудови ефективної системи управління витратами підприємства

Принцип	Сутність	Практичне значення
Прозорість структури витрат	Повна деталізація витрат за статтями, центрами відповідальності та видами діяльності.	Полегшує виявлення неефективних витрат, забезпечує аналітичну точність.
Інтеграція обліку, аналізу, планування	Поєднання процесів первинного обліку, аналітичного оброблення та прогнозування витрат.	Забезпечує цілісність управлінського процесу та узгодженість між його етапами.
Визначення центрів витрат	Формування підрозділів або процесів, за якими акумулюються витрати та призначаються відповідальні.	Підвищує мотивацію, дозволяє оперативно реагувати на неефективність на локальному рівні.
Системний	Постійне виявлення, аналіз та	Підвищує загальну економічну

підхід до оптимізації	до усунення надлишкових неефективних витрат.	або	ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.
-----------------------	--	-----	---

Дотримання вищенаведених принципів дозволяє підприємству сформувати єдину ефективну систему управління витратами, в якій усі процеси – від збору первинної інформації до прийняття рішень – працюють у взаємозв'язку. Особливе значення має формування центрів витрат і відповідальності, що не лише поліпшує контроль, але й створює передумови для впровадження системи мотивації персоналу за результатами. Інтеграція облікової, аналітичної та планової функцій дозволяє уникнути дублювання даних, а прозора структура витрат робить систему зрозумілою та керованою [12, с. 34].

Управління витратами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності операційної діяльності підприємства, виступаючи як складова частина загального механізму операційного менеджменту. Саме витрати, їх структура, динаміка і контроль визначають рівень собівартості продукції, прибутковості і, в підсумку, конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки.

Зниження витрат без втрати якості виробничого процесу або продукції є одним із головних джерел конкурентних переваг, особливо в аграрній сфері, де рентабельність діяльності залежить не лише від обсягів виробництва, але й від оптимального використання обмежених ресурсів. Управління витратами слугує ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей, дозволяючи аграрному підприємству зберігати стабільність навіть в умовах економічної чи кліматичної нестабільності.

Слід наголосити, що управління витратами тісно інтегроване з іншими функціями операційного менеджменту. Насамперед, це функція планування, де закладаються нормативні витрати, визначається структура бюджетів та обґрунтовуються ліміти ресурсів. Функція координації забезпечує погодженість між підрозділами щодо реалізації запланованих витрат. Функція контролю дає змогу виявляти відхилення фактичних показників від запланованих, оцінювати причини

перевитрат і розробляти відповідні управлінські дії [1, с. 16].

Наведений взаємозв'язок представлено в узагальненій формі в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Зв'язок управління витратами з ключовими функціями операційного менеджменту

Функція операційного менеджменту	Взаємозв'язок з управлінням витратами
Планування	Встановлення нормативів витрат, формування бюджету ресурсів
Організація	Розподіл ресурсів відповідно до затверджених обсягів і графіків
Координація	Забезпечення злагодженості дій усіх структурних одиниць у межах бюджетних меж
Контроль	Аналіз відхилень, оцінка ефективності використання ресурсів
Мотивація	Використання результатів управління витратами для стимулювання персоналу

У контексті аграрного виробництва управління витратами має свої особливості, зумовлені високою залежністю від сезонності, погодних умов, варіативністю врожаїв і значною часткою ручної праці. У таких умовах важливим є застосування адаптивних підходів до управління витратами, які враховують не лише стандартні економічні інструменти, але й фактори ризику та оперативні зміни в структурі виробництва.

Зокрема, для аграрного сектору доцільним є поєднання короткострокового бюджетування з гнучким оперативним обліком витрат, впровадження аналізу за культурами або напрямками виробництва, оцінка витрат на гектар, що дозволяє точно розраховувати рентабельність окремих виробничих одиниць.

Таким чином, управління витратами виступає не лише технічним процесом обліку та контролю, але й стратегічною складовою операційного менеджменту, від якої залежить загальна конкурентоспроможність аграрного підприємства. Його ефективна реалізація можлива лише за умов комплексного підходу, взаємодії всіх функціональних елементів системи менеджменту та адаптації до специфіки аграрного виробництва [18, с. 154].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році суттєво трансформувало підходи до ведення господарської діяльності в аграрному секторі. В умовах воєнного стану управління витратами на сільськогосподарських підприємствах вийшло за межі стандартних економічних методів і набуло ознак кризового реагування та адаптаційного менеджменту.

Одним із головних наслідків війни стало різке зростання виробничих витрат: подорожчали паливно-мастильні матеріали, добрива, насіння, запчастини та послуги. Через знищення логістичної інфраструктури та блокування портів значно зросли витрати на транспортування, зберігання й експорт продукції. Часто аграрії були змушені переплачувати або шукати альтернативні маршрути доставки, що не завжди відповідало економічним інтересам підприємств [23, с. 201].

Ще одним важливим чинником стало зниження доступу до фінансових ресурсів. У зв'язку з підвищеним ризиком банки скоротили кредитування агросектору, а страхування врожаїв або майна втратило ефективність у прикордонних та прифронтових зонах. Це змусило підприємства жорстко лімітувати витрати, впроваджувати принципи нульової бази у бюджетуванні, переглядати інвестиційні програми та відтерміновувати оновлення основних фондів.

Крім того, війна обумовила зміщення акценту з оптимізації на виживання: витрати почали розглядатися не лише з точки зору економічної доцільності, але й безпеки. Наприклад, частина коштів перенаправлялася на забезпечення захисту працівників, підтримку внутрішньо переміщених осіб, укріплення складів та збереження посівного матеріалу. Часто такі витрати не підпадали під класичну калькуляційну модель, проте стали обов'язковими для збереження життєздатності бізнесу [17].

Окремо варто наголосити на гнучкості управлінських підходів. Підприємства змушені були адаптуватися до постійно змінюваних умов: нестабільності валютного курсу, коливання закупівельних цін, нових обмежень на перевезення тощо. Це сприяло активнішому використанню сценарного планування витрат, впровадженню

внутрішніх механізмів антикризового бюджетування, спрощенню облікових процедур та децентралізації фінансового контролю.

Таким чином, війна в Україні стала критичним фактором, що не лише підвищив рівень нестабільності витрат аграрних підприємств, але й прискорив зміну класичних підходів до їх обліку, планування та аналізу. У нових умовах стратегія управління витратами дедалі більше орієнтується не лише на ефективність, а й на адаптивність, гнучкість і стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Управління витратами є цілеспрямованим процесом планування, обліку, аналізу, контролю та оптимізації витрат, спрямованим на досягнення високої ефективності використання ресурсів і підвищення результативності операційної діяльності підприємства. У сучасному операційному менеджменті витрати не просто реєструються як факт – вони стають активним об'єктом стратегічного впливу.

Розгляд основних підходів до управління витратами дозволяє зробити висновок, що ефективне управління можливе лише за умови поєднання різних інструментів: бюджетування, контролінгу, CVP-аналізу, систем внутрішнього контролю та управлінського обліку. Важливим принципом виступає прозорість витратної структури та концентрація управління на центрах витрат і відповідальності.

Особливу роль відіграє адаптація зазначених підходів до аграрної специфіки, що враховує сезонність, залежність від погодних умов, високу ресурсомісткість виробництва. Також війна в Україні актуалізувала потребу в гнучких антикризових моделях управління витратами, здатних швидко реагувати на зовнішні виклики, обмеження логістики та ризику втрати активів [29, с. 150].

Отже, в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ефективне управління витратами набуває системного характеру й стає ключовим фактором забезпечення не лише прибутковості, а й стійкості аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «МІКС ЛІДЕР 2015» здійснює діяльність у сфері рослинництва на території Дніпропетровської області. Основним видом економічної діяльності є вирощування зернових та олійних культур. Господарство функціонує в агрокліматичних умовах степової зони з помірно континентальним кліматом, середньорічною температурою та рівнем опадів, що сприяють вирощуванню широкого спектра культур. Водночас характерною проблемою є дефіцит вологи в літній період, що потребує системного застосування зрошення. Площа земельного фонду підприємства становить понад 3000 га, більшість з яких займає рілля. Ґрунти представлені високородючими чорноземами. Завдяки використанню сертифікованого посівного матеріалу, мінеральних добрив і ЗЗР, а також оптимізації технологій обробітку, підприємство досягає стабільних показників урожайності. ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» оснащене необхідними технічними ресурсами: сучасною сільськогосподарською технікою, складами для зберігання зерна, елементами інфраструктури зрошення. Окремі складові основних засобів мають високий ступінь фізичного зносу, що обмежує виробничі можливості. Підприємство активно впроваджує ІТ-рішення в системі агроменеджменту: електронне планування, ресурсний облік, контроль продуктивності.

Фінансово-економічна діяльність підприємства ускладнюється високим рівнем конкуренції, коливанням цін на агропродукцію та зростанням витрат на ресурси, проте існує потенціал зростання завдяки участі у державних програмах підтримки агросектору, компенсаційних механізмах та доступі до аграрного кредитування.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектора України визначення ключових напрямів спеціалізації є основою для оцінки ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Одним із інструментів, що дозволяє ідентифікувати основні напрями діяльності, виступає аналіз структури товарної продукції. Таблиця 2.1 ілюструє обсяг та частку реалізації продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за видами впродовж 2022–2024 років, що дозволяє відстежити зміни у пріоритетах підприємства та його адаптацію до ринкових умов.

Аналіз базується на розподілі валової виручки від реалізації сільськогосподарської продукції за основними культурами, включаючи зернові, технічні, іншу продукцію рослинництва та додаткові послуги. Особливу увагу приділено структурним зрушенням за три роки, що дозволяє ідентифікувати тенденції у виробничій політиці підприємства та рівень його гнучкості у відповідь на кон'юнктуру ринку.

Таблиця 2.1

Аналіз напрямів спеціалізації підприємства за обсягами і структурою товарної продукції у 2022–2024 рр.

Види товарної продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна структури, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, всього	47538,0	94,53	47734,7	96,28	51147,6	94,35	-0,18
у т.ч. зернові та зернобобові	20701,6	41,17	18809,1	37,94	20583,7	37,97	-3,20
з них: пшениця озима	18625,3	37,04	15869,6	32,01	17521,9	32,3	-4,72
кукурудза на зерно	1625,3	3,23	2504,3	5,05	2056,3	3,8	0,56
ячмінь ярий	425,3	0,85	402,8	0,81	952,8	1,8	0,91
овес	25,7	0,05	32,4	0,07	52,7	0,1	0,05
Соняшник	25368,2	50,45	28523,3	57,53	30258,1	55,8	5,37
Інша продукція рослинництва	1468,2	2,92	402,3	0,81	305,8	0,6	-2,36
Інші роботи і послуги	2749,0	5,47	1846,3	3,72	3061,4	5,6	0,18
Всього по господарству	50287,0	100,00	49581,0	100,00	54209,0	100,00	X

Дані таблиці 2.1 свідчать про стійке домінування продукції рослинництва в загальній структурі товарної продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», частка якої впродовж 2022–2024 рр. залишалася стабільно високою (понад 94%). Основними культурами, що формують економічну основу підприємства, є соняшник і озима пшениця.

Зокрема, частка соняшника зросла з 50,45% у 2022 р. до 55,8% у 2024 р., що свідчить про підвищення рентабельності цієї культури та зростання її стратегічного значення. Водночас спостерігається незначне зниження питомої ваги зернових та зернобобових культур (з 41,17% до 37,97%), особливо помітне по озимій пшениці, частка якої зменшилася на 4,72 в.п. Водночас позитивна динаміка спостерігається по ярому ячменю та кукурудзі, що може свідчити про диверсифікацію посівних площ та адаптацію до кліматичних умов.

Інша продукція рослинництва в загальній структурі значно скоротилася (з 2,92% до 0,6%), що може свідчити про зниження попиту або зміну пріоритетів. Водночас послуги і роботи, як супровідна діяльність, демонструють стабільну частку з незначним зростанням (на 0,18 в.п.).

У цілому, структура товарної продукції підприємства свідчить про орієнтацію на вирощування високорентабельних культур з поступовою оптимізацією портфеля продукції під впливом ринкових, кліматичних і технічних факторів.

Рациональне використання земельного фонду та виробничих ресурсів відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного підприємства. Для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур, важливою передумовою ефективності є не лише розмір використовуваних угідь, а й оптимізація структури посівних площ, навантаження на працівників та забезпеченість основними фондами.

У таблиці 2.2 наведено основні кількісні показники виробничого потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за 2022–2024 роки. Зокрема, розглянуто динаміку

земельного фонду, площі сільськогосподарських угідь, ріллі, посівних площ, а також ефективність використання трудових ресурсів і рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічною базою. Особливу увагу приділено змінам у витратах фінансових ресурсів на одиницю площі, що є критично важливим для аналізу операційних витрат.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання виробничого потенціалу підприємства за параметрами земельних угідь

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна площа земельного фонду підприємства, га	3258	3264	3278	20	0,61
Площа, використана для ведення сільськогосподарської діяльності, га	3104	3204	3241	137	4,41
Площа ріллі у структурі угідь, га	2998	3195	3211	213	7,10
Розмір посівної площі підприємства, га	2990	3108	3209	219	7,32
Показник навантаження на одного працівника, га, у розрізі:					
– сільськогосподарських угідь	107,03	100,13	108,03	1,00	0,93
– посівних площ	103,10	97,13	106,97	3,86	3,75
Забезпеченість сільськогосподарських угідь основними фондами на 100 га, тис. грн/га	6,49	6,35	5,98	-0,51	-7,88
Середні витрати фінансових ресурсів на 100 га посівних площ, тис. грн/га	1532,8	1474,2	1615,4	82,57	5,39

Аналіз динаміки показників свідчить про позитивну тенденцію до поступового розширення виробничих площ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Загальна площа земельного фонду збільшилася з 3258 га у 2022 р. до 3278 га у 2024 р., а площа, фактично використана для ведення сільськогосподарської діяльності, зросла на 137 га, що становить приріст 4,41%. Найбільш виразним є зростання площі ріллі

(на 7,1%) та посівних площ (на 7,32%), що свідчить про прагнення підприємства до більш інтенсивного використання наявного земельного потенціалу.

Показники навантаження на одного працівника залишаються стабільними: у 2024 році на одного працівника припадало 108,03 га сільськогосподарських угідь та 106,97 га посівних площ, що перевищує рівень 2022 року. Це може свідчити про певне зростання продуктивності праці або впровадження технологічних рішень, які дозволяють обробляти більші площі з меншими трудовими витратами.

Негативним моментом є зниження рівня забезпеченості сільськогосподарських угідь основними фондами – з 6,49 тис. грн/100 га у 2022 р. до 5,98 тис. грн/100 га у 2024 р. (зменшення на 7,88%). Це може свідчити про знос матеріально-технічної бази та потребу у модернізації. Водночас середні витрати фінансових ресурсів на 100 га посівних площ зросли на 5,39%, що, з одного боку, може вказувати на інфляційні процеси та подорожчання матеріальних ресурсів, а з іншого – на активізацію інвестиційної діяльності у виробництво.

Таким чином, підприємство демонструє загальну позитивну динаміку в розширенні виробничих площ і навантаженні на персонал, однак має потребу в оновленні основних засобів для забезпечення довгострокової ефективності.

Результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективності використання його основного та оборотного капіталу. В аграрному секторі, де виробничий цикл тривалий, а капіталомісткість процесів є доволі високою, особливу увагу слід приділяти не лише загальному обсягу капіталу, а й його динаміці, структурі та рентабельності.

У таблиці 2.3 представлено показники середньорічної вартості основного й оборотного капіталу, забезпеченості основними засобами, фондівіддачі та фондомісткості, а також рентабельності та прибутковості господарства ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» упродовж 2022–2024 років. Аналіз цих показників дає змогу оцінити не лише зміну обсягів ресурсного потенціалу, але й ефективність його використання в умовах зміни кон'юнктури ринку та внутрішніх виробничих трансформацій.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки основного й оборотного капіталу та їх впливу на
прибутковість ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн	21458	24853	27512	6054	28,21
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	47851	50424	54239	6388	13,35
Забезпеченість основними засобами, тис. грн:					
– на 100 га сільськогосподарських угідь	691,3	775,7	848,9	157,6	22,79
– на одного середньорічного працівника	739,9	776,7	917,1	177,1	23,94
Фондовіддача на кожні 100 грн основних засобів, грн	234,4	199,5	197,0	-37,3	-15,92
Фондомісткість одиниці валової продукції, грн/грн	0,43	0,50	0,51	0,08	18,94
Середня тривалість обороту оборотних засобів, днів	347,3	371,2	365,2	17,9	5,15
Чистий приріст оборотних засобів відносно попереднього року, тис. грн	1025,4	3244,8	-891,7	-1917,1	-186,96
Рівень рентабельності основних засобів господарства, %	12,62	9,45	6,74	-5,88 в.п.	x
Норма прибутковості господарської діяльності, %	3,91	3,12	2,27	-1,64 в.п.	x

Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка вартості як основного, так і оборотного капіталу. Середньорічна вартість основного капіталу зросла на 28,21%, а оборотного – на 13,35%. Це свідчить про нарощування виробничого потенціалу підприємства, що може бути результатом модернізації технічної бази або поповнення запасів обігових активів.

Разом із тим, ефективність використання основних засобів продемонструвала

зниження. Так, фондвіддача за період зменшилася на 15,92%, а фондомісткість одиниці валової продукції зростає з 0,43 до 0,51 грн/грн, що вказує на погіршення результативності вкладень у основні засоби. Це також підтверджується зниженням рентабельності основних засобів на 5,88 в.п. – з 12,62% у 2022 р. до 6,74% у 2024 р.

Важливою тенденцією є зниження норми прибутковості господарської діяльності на 1,64 в.п., що може бути наслідком як загального зростання витрат, так і недостатньої окупності вкладених ресурсів. Показники забезпеченості основними засобами на одного працівника (+23,94%) та на 100 га угідь (+22,79%) свідчать про зростання капіталоозброєності, однак це не призвело до підвищення ефективності їх використання. Погіршення чистого приросту оборотних засобів у 2024 р. (від'ємне значення –891,7 тис. грн) також вказує на можливі фінансові обмеження або необхідність реструктуризації активів.

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим чинником стабільного функціонування сільськогосподарського підприємства. У зв'язку з обмеженістю кадрів у сільській місцевості та високим рівнем сезонного навантаження, особливої уваги набуває оцінка не лише чисельності персоналу, а й продуктивності праці.

У таблиці 2.4 представлено основні показники чисельного складу працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», динаміку фактично відпрацьованого часу, а також обсяг виробництва валової продукції у розрахунку на одного працівника, один відпрацьований день та годину у 2022–2024 роках. Наведені дані дозволяють комплексно оцінити результативність функціонування трудових ресурсів та виявити напрями подальшого підвищення ефективності їх використання. Протягом аналізованого періоду кількість працівників у господарстві залишалась відносно стабільною, незначно збільшившись з 29 осіб у 2022 році до 30 осіб у 2024 році (+3,45%). Водночас спостерігається зменшення фактично відпрацьованого часу: кількість людо-днів знизилась на 5,24%, а людо-годин – на 3,96%. Це може бути пов'язано із сезонним характером роботи, хворобами, відпустками або скороченням

тривалості робочого дня. Попри зменшення обсягу відпрацьованого часу, підприємство забезпечило суттєве зростання продуктивності праці. Зокрема, обсяг валової продукції в розрахунку на одного працівника збільшився на 8,85%, на один відпрацьований день – на 14,87%, а на одну годину праці – на 13,33%. Це свідчить про покращення організації виробничих процесів, ефективніше використання техніки, а також про вищу інтенсивність праці.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності використання персоналу підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Кількість працівників, осіб	29	32	30	1	3,45
Відпрацьовано на 1 працівника:					
– днів (люд.-дні)	280	263	265	-15	-5,24
– годин (люд.-години)	2134	1956	2050	-84	-3,96
Виробництво валової продукції на:					
– 1 працівника за рік, тис. грн	1374,2	1351,8	1495,7	121,6	8,85
– 1 відпрацьований день, грн	4913,8	5142,3	5644,3	730,5	14,87
– 1 відпрацьовану годину, грн	643,8	691,0	729,6	85,8	13,33

Підвищення продуктивності за умов незначного збільшення чисельності персоналу та зменшення трудових витрат у часі є позитивною ознакою оптимізації операційного менеджменту. Такі результати можуть бути наслідком впровадження цифрових технологій, систем обліку та контролю за виконанням робіт, або ж вдосконалення внутрішнього розподілу трудових ресурсів.

Отже, ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструє зростання результативності використання трудового потенціалу, що сприяє зменшенню операційних витрат на одиницю продукції та підвищенню загальної ефективності господарської діяльності.

Комплексний аналіз економічної діяльності підприємства передбачає узагальнення ключових фінансових і виробничих показників, які дають змогу оцінити динаміку розвитку, продуктивність праці, ефективність використання

ресурсів та рівень прибутковості. У сільському господарстві, де ефективність залежить від сезонності, природно-кліматичних факторів та кон'юнктури ринку, особливо важливим є порівняння результатів у динаміці.

Таблиця 2.5 відображає основні підсумкові показники господарської діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2022–2024 рр., включаючи обсяг валової продукції, дохід, витрати, чистий прибуток, рентабельність, фондівдачу, оборотність активів, продуктивність праці та економічну ефективність на одиницю площі. Цей комплекс дозволяє узагальнити реальні результати діяльності підприємства та визначити сильні і проблемні аспекти у системі управління операційними витратами.

Таблиця 2.5

Комплексна оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Обсяг валової продукції у постійних цінах 2022 року, тис. грн	39851	43257	44872	5021	12,60
Сума валового доходу підприємства, тис. грн	50287	49581	54209	3922	7,80
Загальні сукупні витрати підприємства, тис. грн	47579	47233	52355	4776	10,04
Обсяг отриманого чистого прибутку, тис. грн	2708	2348	1854	-854	-31,54
Фондовіддача основних засобів (на 100 грн вартості), грн	234,4	199,5	197,0	-37,3	-15,92
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	347,3	371,2	365,2	17,9	5,15
Річний показник продуктивності праці, тис. грн/особу	1374,2	1351,8	1495,7	121,6	8,85
Економічна ефективність на 100 га с/г угідь, тис. грн:					
– обсяг валової продукції	1283,9	1350,1	1384,5	100,7	7,84
– обсяг валового доходу	1620,1	1547,5	1672,6	52,5	3,24
– сума прибутку	87,2	73,3	57,2	-30,0	-34,43

Рівень загальної рентабельності діяльності підприємства, %	5,69	4,97	3,54	-2,15 в.п.	x
--	------	------	------	------------	---

Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє зростання виробничого потенціалу. Обсяг валової продукції у постійних цінах збільшився на 12,6%, а сума валового доходу – на 7,8%. Водночас зростання сукупних витрат на 10,04% значною мірою нівелювало позитивний ефект від доходів, що призвело до зменшення чистого прибутку на 31,54% (–854 тис. грн).

Зниження прибутковості супроводжується погіршенням ефективності використання основних засобів: фондівіддача знизилась на 15,92%, що свідчить про менш результативне використання основного капіталу. Незначне покращення тривалості обороту оборотних активів (+5,15%) не стало компенсуючим чинником для загального економічного результату. Річна продуктивність праці на одного працівника зросла на 8,85%, що свідчить про позитивні зрушення в організації трудових процесів. Разом з тим, рівень загальної рентабельності підприємства зменшився з 5,69% у 2022 р. до 3,54% у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності використання усіх ресурсів підприємства в умовах зростаючих витрат. Також знижується економічна ефективність у розрахунку на 100 га угідь у частині прибутку – з 87,2 тис. грн до 57,2 тис. грн (–34,43%). Це демонструє, що хоча підприємство нарощує виробництво, йому не вдається пропорційно збільшити дохідну частину та контролювати витрати на достатньому рівні.

Загалом, ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» потребує вдосконалення системи управління операційними витратами з акцентом на оптимізацію структури витрат, підвищення фондівіддачі та зростання рентабельності господарювання в умовах нестабільного економічного середовища.

2.2. Аналіз витратної політики та структури витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Рациональне управління витратами на аграрному підприємстві неможливе без детального аналізу їх динаміки у часовому розрізі. Визначення тенденцій змін загального обсягу витрат дає змогу виявити фактори впливу, оцінити адаптаційні можливості підприємства до змін зовнішнього середовища, а також своєчасно виявити негативні зміни у структурі витратної політики.

Аналіз обсягу витрат є особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності, викликаній повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на ресурси, нестачею робочої сили та іншими ризиками. В цих умовах підприємства аграрної галузі, зокрема ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», були змушені переглядати підходи до витрачання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, фокусуючись на збереженні виробничої стабільності та ефективності.

Дані щодо динаміки загального обсягу витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за 2022–2024 роки наведено на рис. 2.1.

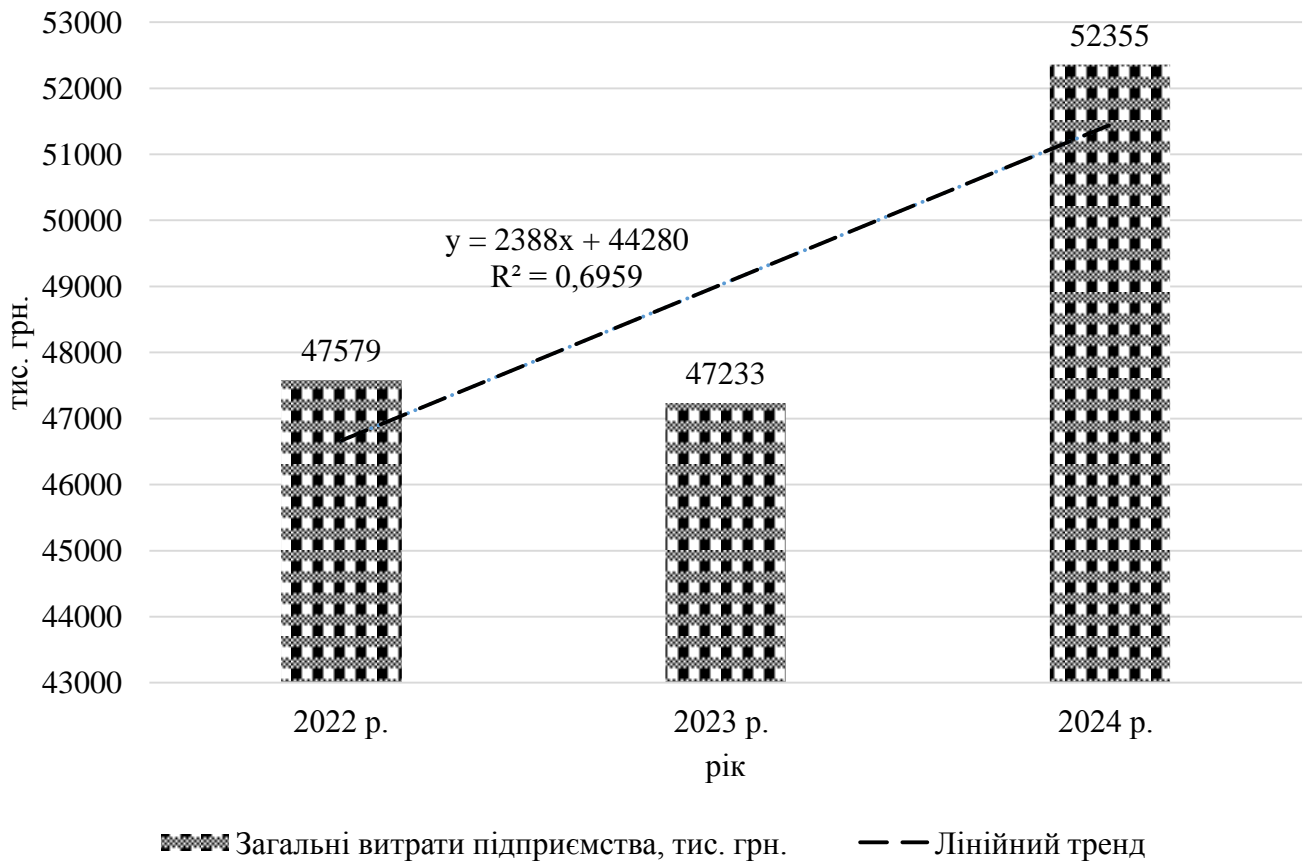


Рис. 2.1. Динаміка загального обсягу витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у

2022–2024 рр.

У 2022 році загальна сума витрат підприємства становила 47 579 тис. грн. Незначне скорочення витрат у 2023 році до 47 233 тис. грн (на 346 тис. грн) можна пояснити тимчасовим стримуванням витрат у відповідь на зовнішню кризу, зокрема загрозу порушення постачання ресурсів і зниження платоспроможного попиту.

Водночас у 2024 році відбулося відновлення та активізація виробничої діяльності, що спричинило зростання витрат на 10,04% (на 4 776 тис. грн) у порівнянні з базовим роком. Це зростання є результатом як збільшення обсягів закупівель матеріалів, пального та інших ресурсів, так і підвищення оплати праці, що було вимушеною відповіддю на інфляційні процеси та кадрові виклики.

Лінія тренду, яка накладена на стовпчикову діаграму, має позитивний нахил, що вказує на загальну тенденцію до зростання витрат. Побудоване рівняння тренду:

$$y = 2388x + 44\,280,$$

де коефіцієнт нахилу 2388 свідчить про щорічне середнє зростання витрат приблизно на 2,4 млн грн.

Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,6959$ підтверджує, що майже 70% варіацій у зміні витрат пояснюються часовим фактором, тобто роком. Це свідчить про відносно високу адекватність тренду для аналізу і прогнозування майбутньої динаміки витрат.

Таким чином, графік підтверджує висновок про поступову активізацію господарської діяльності підприємства, що супроводжується зростанням витрат, і потребує підвищеної уваги до їхньої структури, економічної доцільності та контрольованості в подальшому.

Отже, аналіз динаміки загального обсягу витрат дозволяє зробити висновок, що витратна політика підприємства є адаптивною, з тенденцією до нарощування витрат у періоди стабілізації виробничої діяльності.

Проведений аналіз динаміки загального обсягу витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР

2015» за 2022–2024 роки дозволив визначити загальні тенденції зміни витратної політики підприємства, а також виявити ключові періоди нарощування ресурсного навантаження. Водночас для більш глибокої оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно перейти до розгляду структури операційних витрат, які безпосередньо пов'язані з виробничо-господарською діяльністю.

Необхідно наголосити, що загальні витрати та операційні витрати – це не тотожні показники. Загальні витрати охоплюють повний спектр витрат підприємства за звітний період, включаючи також фінансові витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, а також інші витрати, які не мають прямого відношення до основної операційної діяльності. Натомість операційні витрати відображають витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції та забезпеченням виробничих процесів.

Саме операційні витрати найбільш точно характеризують витратну частину основної діяльності аграрного підприємства та підлягають найбільшій увазі з боку менеджменту в контексті управлінського обліку, оптимізації та планування.

З огляду на це, подальший аналіз буде сфокусовано на структурі операційних витрат підприємства, їхніх динамічних змінах і питомій вазі ключових елементів у витратній політиці.

У таблиці 2.6 подано розподіл операційних витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2022–2024 роках за основними економічними елементами.

Таблиця 2.6

Структура операційних витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за економічними елементами

Елемент операційних витрат	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Матеріальні витрати	27 582	24 583	30 554	69,45	65,30	69,28
Оплата праці з нарахуваннями	8 654	9 017	10 658	21,79	23,95	24,17
Амортизація	1 572	1 182	1 249	3,96	3,14	2,83
Інші операційні витрати	1 906	2 864	1 640	4,80	7,61	3,72
Разом операційні витрати	39 714	37 646	44 101	100,00	100,00	100,00

У структурі операційних витрат домінують матеріальні витрати, які у 2024 році становили 69,28%. Це свідчить про високу залежність підприємства від ресурсної складової: насіння, добрив, пально-мастильних матеріалів, запчастин тощо. Порівняно з 2023 роком, їх частка зросла більш ніж на 4 в.п., що вказує на активізацію виробництва або зростання закупівельних цін.

Витрати на оплату праці з нарахуваннями демонструють стійке зростання, досягнувши 24,17% у 2024 році. Це може бути пов'язано з індексацією заробітної плати, розширенням обсягів робіт або кадровими заходами підтримки персоналу в умовах воєнного стану.

Амортизаційні відрахування, навпаки, зменшуються – як у відносному, так і в абсолютному вираженні, що свідчить про обмеженість капіталовкладень у відновлення основних засобів. У 2024 році їх частка склала лише 2,83% усіх операційних витрат, що потенційно створює ризик технічного зносу у середньостроковій перспективі.

Інші операційні витрати, до яких належать витрати на зв'язок, страхування, консультаційні послуги тощо, є змінною частиною витратного бюджету. У 2023 році їх частка зросла до 7,61%, проте у 2024 році знизилась до 3,72%, що може свідчити про певну стабілізацію або скорочення необов'язкових витрат.

Таким чином, структура операційних витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» відображає ресурсомісткий характер виробництва із високою часткою матеріальних витрат та поступовим зростанням навантаження на фонд оплати праці. Це підкреслює необхідність підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та раціоналізації трудових витрат.

У системі управління витратами поширеним підходом є розподіл витрат на постійні та змінні, що дає змогу оцінити чутливість витратної частини підприємства до зміни обсягів виробництва, моделювати точку беззбитковості та визначати ступінь операційного ризику. Втім, у сільському господарстві, зокрема у

рослинництві, такий розподіл має умовний характер через низку об'єктивних галузевих факторів.

До умовно постійних витрат зазвичай відносять:

- амортизаційні відрахування;
- орендну плату за землю та основні засоби;
- заробітну плату постійного персоналу;
- податки та обов'язкові страхові платежі;
- витрати на утримання адміністративного апарату.

Ці витрати формуються незалежно від виробничих обсягів у короткостроковому періоді, проте можуть змінюватися у довгостроковій перспективі внаслідок структурних змін, інфляційних коливань або технічного переоснащення.

До умовно змінних витрат належать витрати, що зростають пропорційно до обсягів виконаних робіт:

- витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин;
- паливно-мастильні матеріали;
- оплата праці сезонних робітників;
- витрати на транспортування, сушіння, доробку врожаю;
- витрати на залучення сторонніх послуг у виробництві.

Ці витрати змінюються відповідно до площ обробітку, обсягів посівів, кількості виконаних механізованих робіт тощо.

Таким чином, структура витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується домінуванням змінної частини, що є типовим для підприємств рослинницького профілю. Так, у 2024 році на матеріальні витрати припадає понад 69% усіх операційних витрат, що свідчить про високу залежність від ринкових цін на ресурси. У той час як амортизація, яку можна умовно віднести до постійних витрат, становила лише 2,83%.

Сезонність сільськогосподарської діяльності, відсутність регулярної рівномірності у витратному процесі та залежність від природно-кліматичних умов

зумовлюють гнучкий, аналітично-орієнтований підхід до класифікації витрат. Тому при моделюванні витратної політики аграрного підприємства доцільно розглядати постійні та змінні витрати не як абсолютні категорії, а як аналітичні орієнтири для ухвалення управлінських рішень.

Визначення структури витрат за статтями калькуляції дозволяє здійснити більш детальний аналіз витрат на виробництво, виявити резерви їх оптимізації та сформулювати ефективні управлінські рішення. Такий підхід є надзвичайно важливим для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких супроводжується високим рівнем ресурсоемності та сезонними коливаннями у витратній структурі.

На основі загальних даних щодо операційних витрат підприємства, розподіл витрат за основними статтями калькуляції здійснено, з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл операційних витрат за основними статтями калькуляції, тис. грн

Статті витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна, +/-	Відносна зміна, %
Насіння та посадковий матеріал	3550	3100	4100	550	15,49
Мінеральні добрива	5200	4600	5650	450	8,65
Паливо та мастильні матеріали	6200	5400	6900	700	11,29
Оплата праці з нарахуваннями	8654	9017	10658	2004	23,16
Амортизація	1572	1182	1249	-323	-20,55
Інші матеріальні витрати	12632	11483	13904	1272	10,07
Інші операційні витрати	1906	2864	1640	-266	-13,96
Разом	39714	37646	44101	4387	11,05

У наведеній таблиці чітко простежується переважання матеріальних витрат, основну частину яких становлять паливо, добрива та насіння. Таке домінування пояснюється специфікою рослинницької діяльності, де значна частина ресурсів споживається у вигляді матеріалів для посівної та збиральної кампаній.

Витрати на оплату праці стабільно зростають, що пов'язано як із підвищенням рівня заробітних плат, так і зі збільшенням інтенсивності робіт у зв'язку з ускладненням зовнішніх умов господарювання.

Витрати на амортизацію залишаються відносно стабільними, свідчаючи про відсутність суттєвого оновлення парку техніки або нарощування вартості основних засобів. Інші операційні витрати мають хвилеподібний характер, що може бути наслідком ситуативних змін, пов'язаних із ринковою кон'юнктурою або логістичними ускладненнями.

Таким чином, деталізація витрат за калькуляційними статтями дозволяє виявити основні «точки напруги» у витратній політиці підприємства і стане основою для подальшого аналізу ефективності використання кожного виду ресурсів.

Управління витратами в системі операційного менеджменту слід розглядати як систематизований процес планування, контролю, обліку та аналізу витрат з метою досягнення стратегічної ефективності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Для аграрного підприємства, яким є ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», витратна політика є критичним чинником у прийнятті рішень, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведене дослідження показало наявність чіткої тенденції до зростання загального обсягу витрат у динаміці 2022–2024 років. Після тимчасової оптимізації у 2023 році підприємство активізувало свою господарську діяльність у 2024 році, що зумовило приріст витрат більш як на 10%. При цьому коефіцієнт детермінації тренду ($R^2 = 0,6959$) підтвердив, що витрати мають стабільну часову залежність, що дозволяє здійснювати прогнозування майбутніх змін.

У структурі операційних витрат домінують матеріальні ресурси – насіння, добрива, паливо, які становлять понад 69% у 2024 році. Паралельно зростає частка витрат на оплату праці, що свідчить про посилення соціального компонента в політиці підприємства. Водночас амортизаційні витрати залишаються на мінімальному рівні, що сигналізує про можливі ризики зношення основних засобів у

середньостроковій перспективі.

Розподіл витрат на умовно постійні та змінні показав превалювання змінної частини у витратній структурі, що характерно для рослинницького профілю. Такий розподіл має аналітичну цінність для формування сценарних моделей витрат і визначення точки беззбитковості.

Аналіз витрат за статтями калькуляції дозволив деталізувати «профіль» витрат підприємства, виявивши домінування ресурсозалежних елементів, а також виявити можливості для економії за рахунок підвищення ефективності закупівельної політики, логістики та енергоспоживання.

Таким чином, підхід до управління витратами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» можна охарактеризувати як адаптивний, ресурсно-збалансований і аналітично орієнтований, що відповідає сучасним вимогам до функціонування аграрного бізнесу в умовах воєнного часу.

2.3. Формування організаційного механізму управління витратами на підприємстві

У сучасних умовах господарювання витрати стають одним із ключових об'єктів управління на підприємстві, адже саме від рівня їх оптимізації залежить фінансовий результат, конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Управління витратами – це цілеспрямований процес планування, контролю, аналізу та регулювання витрат, спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Ефективна організація управління витратами передбачає побудову системи, в межах якої забезпечується повна узгодженість між підрозділами, прозорість процесів та своєчасна реакція на відхилення. У цьому контексті витрати розглядаються не лише як бухгалтерська категорія, а як стратегічний інструмент формування фінансової стійкості та ресурсної ефективності підприємства.

Для аграрного сектора, зокрема рослинницьких підприємств, актуальність організованого підходу до управління витратами підсилюється такими чинниками, як сезонність, нестабільність ринкових умов, залежність від кліматичних ризиків і висока ресурсоемність процесів. У цих умовах підприємства не мають можливості контролювати цінову політику ринку, проте здатні впливати на внутрішню витратну дисципліну, впроваджуючи ефективні механізми управління.

Таким чином, значення ефективної організації управління витратами полягає у забезпеченні раціонального використання ресурсів, мінімізації непродуктивних витрат і формуванні обґрунтованої основи для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Це дозволяє не лише зберігати фінансову стійкість підприємства, а й формувати потенціал для розвитку в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Управління витратами на підприємстві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» організовано як інтегрована система, що поєднує елементи оперативного, стратегічного та фінансового управління. З огляду на особливості сільськогосподарського виробництва та значну ресурсоемність процесів, важливою умовою ефективності є чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, а також забезпечення безперервного обміну інформацією.

Ключовими учасниками системи управління витратами є:

- Фінансово-економічна служба, яка відповідає за складання кошторисів, обґрунтування планових витрат, формування звітності за центрами відповідальності та здійснення аналізу відхилень. Цей підрозділ забезпечує координацію між обліковими даними та виробничими планами.
- Бухгалтерія – реалізує функції первинного обліку, фіксує фактичні витрати за відповідними статтями калькуляції, контролює відповідність операцій чинному законодавству та веде фінансову звітність.
- Виробничі підрозділи (польові бригади, механізатори, агрономічна служба) відповідають за раціональне використання ресурсів безпосередньо у

виробничому процесі, дотримання норм витрат і фіксацію фактичного споживання матеріалів та праці.

– Спеціаліст із постачання та логістики – здійснює контроль за своєчасністю та економістю закупівель, веде облік залишків ресурсів, координує графіки постачання відповідно до виробничих потреб.

– Керівництво підприємства – затверджує бюджети, стратегічні напрями витратної політики, ухвалює рішення щодо коригування норм і бюджетів за результатами аналізу ефективності.

Функціональна взаємодія цих структурних одиниць здійснюється в межах циклу управління витратами, що включає планування, нормування, контроль, облік, аналіз і прийняття рішень. У межах цього циклу всі процеси взаємопов'язані та спрямовані на досягнення головної мети – зниження непродуктивних витрат і підвищення рентабельності діяльності.

Доцільно представити загальну логіку функціональної структури управління витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Функціональний розподіл відповідальності в системі управління витратами
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Підрозділ / відповідальні	Основні функції у процесі управління витратами
Фінансово-економічна служба	Бюджетування, контроль виконання кошторисів, аналіз відхилень
Бухгалтерія	Первинний облік витрат, складання звітності, контроль документального оформлення
Виробничі підрозділи	Використання ресурсів, дотримання норм, первинне звітування
Спеціаліст постачання та логістики	Закупівлі, облік залишків, планування потреб у ресурсах
Керівництво	Прийняття стратегічних рішень, затвердження бюджетів, перегляд витратної політики

Такий розподіл дозволяє забезпечити прозорість процесу управління витратами та чітку відповідальність за їх формування. Взаємодія підрозділів базується на принципах відповідальності, інформаційної відкритості та зворотного

зв'язку, що сприяє своєчасному виявленню проблем і прийняттю ефективних управлінських рішень.

Процес управління витратами на підприємстві передбачає чітко структуровану послідовність етапів, кожен з яких виконує важливу функцію в загальній системі операційного менеджменту. Особливої ваги цей процес набуває в аграрному секторі, де ефективність використання ресурсів безпосередньо впливає на прибутковість виробництва в умовах високої сезонності, варіативності витрат та зовнішньоекономічних ризиків. З метою забезпечення цілеспрямованого управління витратами, підприємству необхідно дотримуватись логічної послідовності дій – від ідентифікації витрат до постійного моніторингу ефективності прийнятих управлінських рішень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Етапи реалізації процесу управління витратами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Ідентифікація витрат	Виявлення всіх витрат підприємства за видами, джерелами виникнення, підрозділами та процесами	Формування повної бази даних для подальшого аналізу
2. Планування витрат	Встановлення планових обсягів витрат відповідно до виробничої програми, розробка бюджету	Обґрунтоване планове завдання для ресурсного забезпечення
3. Нормування витрат	Визначення нормативів ресурсоспоживання (матеріалів, пального, праці тощо)	Створення нормативної бази для контролю витрат
4. Облік витрат	Систематизація фактичних витрат у бухгалтерському та управлінському обліку	Актуальна інформація для управлінських рішень
5. Контроль витрат	Порівняння фактичних витрат із плановими та нормативними, виявлення відхилень	Можливість оперативного реагування на перевитрати
6. Аналіз витрат	Вивчення причин відхилень, аналіз структури та динаміки витрат	Виявлення слабких місць і резервів зниження витрат
7. Прийняття рішень	Розробка та впровадження заходів щодо оптимізації витрат	Підвищення ефективності використання ресурсів
8. Моніторинг та коригування	Оцінка результатів реалізованих заходів, при потребі – коригування планів і політики	Підтримання стабільного рівня ефективності управління витратами

Наведена структура етапів управління витратами дозволяє підприємству

комплексно охопити всі аспекти витратної діяльності – від планування та нормування до аналізу та коригування. Такий підхід формує основу для системного контролю за використанням ресурсів, вчасного виявлення неефективних витрат і прийняття оперативних управлінських рішень. Для підприємств аграрної галузі, таких як ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», це є критично важливою умовою забезпечення стабільності виробничих процесів і підвищення економічної результативності діяльності в умовах зростання собівартості та ризикованості агробізнесу.

Ефективне управління витратами на підприємстві неможливе без використання достовірної, своєчасної та повної інформації, що формується в межах інформаційної системи підприємства. Інформаційна база управління витратами охоплює сукупність даних, які використовуються для планування, обліку, контролю та аналізу витрат, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

До основних джерел формування інформації про витрати на підприємстві належать:

- Бухгалтерський облік, зокрема фінансовий та управлінський, що забезпечує реєстрацію фактичних витрат за економічними елементами, статтями калькуляції, центрами відповідальності, періодами тощо.
- Первинна облікова документація, яка містить інформацію про фактичне використання ресурсів (накладні, акти списання, таблиці обліку робочого часу, платіжні документи тощо).
- Внутрішні звіти підрозділів, у яких відображаються витрати у розрізі функціональних одиниць (виробничі ділянки, служби постачання, транспортний відділ, бухгалтерія тощо).
- Планово-бюджетна документація – бюджети витрат, кошториси, плани витрачання ресурсів, прогнози тощо.
- Інформаційні системи обліку та контролю, автоматизовані програмні продукти (BAS ERP), які забезпечують інтеграцію всіх функцій управління витратами в єдину електронну систему.

У сучасних умовах значну роль відіграє аналітична інформація, що формується внаслідок обробки первинних і зведених даних. Вона включає показники ефективності використання ресурсів, дані щодо відхилень фактичних витрат від планових, прогнозні розрахунки, порівняльну динаміку тощо. Така інформація є основою для управлінського аналізу, пошуку неефективних витрат і прийняття коригувальних рішень.

Інформаційна база також включає зовнішні джерела: ринкові ціни на ресурси, показники середньогалузевих витрат, нормативно-правові акти, регуляторні документи та галузеві стандарти, які необхідні для обґрунтування витратної політики.

Особливу роль відіграє оперативність інформаційних потоків: чим швидше менеджмент підприємства отримує точні дані про відхилення у витратній діяльності, тим ефективніше може відреагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Таким чином, інформаційна база управління витратами є багаторівневою системою, яка інтегрує фінансову, виробничу та управлінську інформацію. Її якість та доступність прямо впливають на ефективність прийняття рішень, рівень контролю за ресурсами та загальну економічну стійкість підприємства, особливо в аграрному секторі, де швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища має вирішальне значення.

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу особливої актуальності набуває системна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління операційними витратами. З огляду на нестабільність економічного середовища, підвищену ресурсозалежність аграрного виробництва та необхідність раціонального використання наявних фінансових і матеріальних ресурсів, підприємства потребують чіткої і збалансованої стратегії витратної політики.

З метою комплексного узагальнення результатів проведеного аналізу доцільним є використання SWOT-аналізу, який дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони наявної системи управління витратами, а також окреслити зовнішні

можливості та загрози. Такий підхід не лише поглиблює розуміння поточної ситуації, а й формує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан системи управління операційними витратами підприємства, виявити її потенціал розвитку та ключові виклики. Серед сильних сторін слід відзначити наявність базової системи управлінського обліку, що дозволяє відслідковувати витрати за основними економічними елементами, а також усталеність взаємодії між фінансовими й виробничими підрозділами. Це створює підґрунтя для подальшої деталізації та покращення внутрішнього контролю за ресурсами.

Таблиця 2.10

**SWOT-аналіз системи управління операційними витратами ТОВ «МІКС
ЛІДЕР 2015»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока частка матеріальних витрат дозволяє швидко відстежувати ефективність використання ресурсів.	- Низька частка амортизаційних витрат свідчить про старіння основних засобів.
- Наявність системи управлінського обліку за економічними елементами.	- Обмежена деталізація витрат за підрозділами та центрами відповідальності.
- Позитивна динаміка витратної політики як реакція на ринкові зміни.	- Відсутність системної автоматизації процесів контролю витрат.
- Налагоджена взаємодія між фінансовою службою та виробничими підрозділами.	- Висока залежність від змін ринкових цін на ресурси.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження цифрових інструментів обліку та контролю (ERP, управлінські панелі).	- Інфляційний тиск та коливання валютного курсу.
- Оптимізація витрат через оновлення машинно-тракторного парку.	- Порушення логістичних ланцюгів унаслідок війни.
- Використання аграрних дотацій і програм держпідтримки.	- Сезонність виробництва ускладнює рівномірний розподіл витрат.
- Переорієнтація на локальні ринки для зменшення транспортних витрат.	- Ризик нестачі кваліфікованої робочої сили.

Разом з тим, слабкими сторонами системи залишаються обмежена глибина аналітики витрат на рівні підрозділів і центрів відповідальності, а також низька

частка амортизаційних витрат, що вказує на відсутність системного оновлення основних засобів. Відсутність автоматизованих інструментів управління витратами та надмірна залежність від ринкових коливань ресурсних цін також ускладнюють оперативне прийняття рішень.

Серед можливостей для удосконалення системи слід виділити впровадження цифрових технологій, таких як ERP-системи та електронні платформи управлінського обліку, що дозволяють підвищити прозорість і точність обліку. Додатковий резерв зниження витрат – модернізація техніки, оптимізація логістики та активне використання державних програм підтримки аграрного сектору.

Проте підприємство стикається з рядом загроз, що мають об'єктивний характер. Це, зокрема, інфляційні процеси, ризики порушення логістики через війну, сезонність виробництва, яка ускладнює планування, а також ймовірний дефіцит кваліфікованої робочої сили. Всі ці фактори формують високу ступінь операційного ризику.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система управління витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має стійке функціональне ядро, однак потребує цифрової модернізації, деталізації структури контролю та проактивного реагування на зовнішні виклики. Саме ці напрямки доцільно розглядати як стратегічні пріоритети в межах подальшого удосконалення управління витратами.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові аспекти внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх факторів, що впливають на управління операційними витратами. Для поглибленої інтерпретації результатів доцільним є формування матриці стратегічних можливостей, яка базується на поєднанні сильних і слабких сторін із виявленими можливостями та загрозами (табл. 2.11). Такий підхід дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації витратної політики підприємства, враховуючи як потенціал, так і ризики зовнішнього середовища. Охарактеризуємо можливі стратегії розвитку.

SO-стратегії (сильні сторони + можливості): ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має

міцну внутрішню систему обліку та контролю, яку доцільно використовувати як фундамент для подальшої цифровізації. Рекомендується впровадити ERP-систему для забезпечення оперативного аналізу витрат. Водночас варто активізувати участь у державних програмах з енерго- та ресурсозбереження, використовуючи наявну функціональну координацію підрозділів.

ST-стратегії (сильні сторони + загрози): у відповідь на загрози, пов'язані зі зростанням вартості ресурсів, сезонністю та інфляційними ризиками, підприємству слід підвищити оперативність реагування через удосконалення бюджетного контролю. Доцільним є впровадження гнучких витратних сценаріїв на основі управлінської звітності з урахуванням кліматичних та ринкових коливань.

Таблиця 2.11

Матриця стратегічних можливостей управління операційними витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	<p>SO-стратегії</p> <p>Використання наявної системи обліку як бази для впровадження ERP-систем.</p> <p>Посилення міжфункціональної взаємодії для реалізації держпрограм підтримки ресурсозбереження.</p> <p>Розширення внутрішнього контролю через цифрову звітність.</p>	<p>ST-стратегії</p> <p>Підвищення гнучкості управління витратами для протидії сезонним ризикам.</p> <p>Використання управлінської звітності для швидкого реагування на інфляційні коливання.</p> <p>Розробка адаптивних витратних сценаріїв.</p>
Слабкі сторони (Weaknesses)	<p>WO-стратегії</p> <p>Автоматизація обліку витрат з поділом на підрозділи для глибокого аналізу.</p> <p>Удосконалення нормування ресурсів через агротехнічне планування.</p> <p>Розробка політики оновлення основних засобів із залученням держпрограм.</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>Формування антикризової витратної політики з фокусом на ключові ресурсоємні статті.</p> <p>Зниження залежності від зовнішніх постачальників через укладання довгострокових контрактів.</p> <p>Впровадження навчальних програм для кадрового резерву.</p>

WO-стратегії (слабкі сторони + можливості): недостатня деталізація витрат по підрозділах та нестача автоматизації можуть бути подолані шляхом модернізації управлінського обліку. Рекомендується розробити систему калькуляції витрат за

видами робіт і культурами, а також встановити чіткі нормативи споживання ресурсів. Це дозволить зменшити вплив організаційної інерції на витратну політику.

WT-стратегії (слабкі сторони + загрози): в умовах ринкової нестабільності необхідно зменшити залежність від зовнішніх чинників через стратегічне планування закупівель та залучення довгострокових постачальників. Також варто зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, зокрема у сфері аналітики та управління витратами, що підвищить стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Побудова матриці стратегічних можливостей створює основу для формування адаптивної стратегії управління витратами, яка забезпечить стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку. Наступним логічним кроком є розробка цільових напрямів оптимізації витрат відповідно до обраної стратегічної орієнтації.

Узагальнюючи результати дослідження організаційного механізму управління витратами на підприємстві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», можна стверджувати, що підприємству вдалося сформувати базову, але функціонально узгоджену систему управління витратами, яка включає планування, нормування, облік, контроль, аналіз і прийняття рішень. Ключовими умовами ефективного функціонування цієї системи є чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами, інформаційна прозорість і здатність оперативного реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Наявність формалізованого циклу управління витратами дозволяє підприємству досягати цілей фінансової стабільності, мінімізуючи непродуктивні витрати й підтримуючи належний рівень ресурсної ефективності. Разом з тим виявлено низку стримувальних чинників, зокрема відсутність автоматизованих рішень обліку витрат та недостатню деталізацію управлінської аналітики, що потребує подальшої модернізації та впровадження цифрових інструментів.

Таким чином, організаційна модель управління витратами, яка функціонує на підприємстві, є адаптивною до потреб сільськогосподарського виробництва, однак

потребує стратегічного вдосконалення для забезпечення гнучкості та конкурентоздатності в умовах високої волатильності ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3.1. Формування цільових орієнтирів витратної політики підприємства

У сучасному аграрному бізнесі витратна політика дедалі більше визначає не лише поточну ефективність діяльності, а й здатність підприємства адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Особливо це актуально для таких господарств, як ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», що працюють у зоні ризикованого землеробства, стикаються з проблемами логістики, коливанням цін на ресурси та сезонністю виробництва.

Проаналізувавши поточний стан системи управління витратами, можна зробити висновок, що вона хоч і виконує базові функції, але вже недостатньо ефективна в умовах зростання собівартості продукції. Підприємство має певні організаційні та інформаційні ресурси для обліку витрат, однак їх глибини та оперативності замало для ухвалення гнучких управлінських рішень. Бракує деталізації витрат по підрозділах, є проблеми із нормуванням і недостатня автоматизація процесів. Загалом можна окреслити основні проблеми, що виявлені у процесі дослідження (табл. 3.1).

Крім внутрішніх проблем, є й низка зовнішніх чинників, які підприємство не може контролювати, але має враховувати: зростання інфляції, коливання валютного курсу, ризики пов'язані з воєнним станом, затримки в поставках і навіть дефіцит деяких видів техніки чи добрив. Це означає, що витратна політика має бути не лише обліковою чи аналітичною, а й адаптивною – тобто такою, що дозволяє швидко перебудовувати витратну структуру відповідно до викликів.

Усе це підтверджує, що на даному етапі розвитку підприємству необхідно вдосконалити підходи до управління витратами. Йдеться про глибшу інтеграцію

управлінського обліку, впровадження цифрових рішень (наприклад, ERP-систем), деталізацію витрат за культурами та операціями, а також перехід до планування на основі сценаріїв, де враховуються можливі ризики.

Таблиця 3.1

Ключові чинники, що обґрунтовують необхідність удосконалення витратної політики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Чинник	Характеристика	Потенційні наслідки
Обмежена деталізація витрат	Витрати фіксуються без чіткого поділу за підрозділами	Ускладнене локальне управління, низька аналітичність
Відсутність автоматизації	Ручна обробка інформації про витрати	Втрата часу, помилки, повільне реагування
Стара технічна база	Низький рівень амортизаційних витрат	Часті ремонти, приховані витрати
Нестабільні ціни на ресурси	ПММ, насіння, ЗЗР дорожчають, бюджет не встигає адаптуватися	Зростання непрогнозованих витрат
Сезонність виробництва	Витрати нерівномірні, планування складне	Утруднене бюджетування та контроль
Відсутність єдиної витратної стратегії	Рішення приймаються ситуативно	Відсутність системності, збитки в перспективі

Врешті-решт, завдяки оновленню витратної політики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» зможе не просто оптимізувати витрати, а й стати стійкішим до викликів, що постійно виникають у аграрному секторі. Це створює підґрунтя для переходу до наступного етапу – формування стратегічних цілей у сфері витратної політики.

Управління витратами на сучасному підприємстві має виходити за межі традиційного контролю за статтями витрат. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та високої варіативності ресурсного забезпечення саме витратна політика повинна стати стратегічним інструментом досягнення довгострокових цілей. Це передбачає не лише технічну організацію контролю, а й формування системи цінностей, принципів, орієнтирів, за якими будуватиметься фінансова поведінка підприємства.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно визначити базові принципи

формування витратної політики, які забезпечать її цілісність і стійкість:

Системність – управління витратами має охоплювати весь життєвий цикл витрат, від планування до аналізу результатів;

Гнучкість – можливість адаптації витратної структури до змін у ринковому та ресурсному середовищі;

Результативність – кожна витрата повинна мати чітку економічну доцільність та прогнозований ефект;

Прозорість – витрати мають бути обґрунтованими, облік – зрозумілим і доступним для контролю;

Відповідальність – кожен підрозділ несе відповідальність за ефективність використання наданих ресурсів.

На основі вказаних принципів доцільно сформувані стратегічні цілі витратного управління, які відображають потребу підприємства у підвищенні конкурентоспроможності:

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі витратної політики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Стратегічна ціль	Зміст	Очікуваний ефект
Оптимізація собівартості продукції	Раціональне зниження витрат без шкоди для якості	Зростання прибутковості
Формування витратної дисципліни	Чітке дотримання бюджетів, нормативів, лімітів	Зменшення витрат, підвищення відповідальності
Підвищення ресурсної ефективності	Максимізація результату на одиницю витрат	Економія ресурсів, підвищення рентабельності
Цифровізація управління витратами	Використання ERP-систем, електронного обліку	Прозорість, швидкість прийняття рішень
Уніфікація витратних стандартів	Запровадження єдиних норм по культурах, роботах	Спростення контролю і планування

Оптимізація собівартості продукції визначена як одна з ключових стратегічних цілей підприємства, оскільки рівень собівартості є критичним фактором формування цінової політики та конкурентоспроможності на аграрному ринку. В умовах високої варіативності витрат на добрива, паливо, насіння та засоби

захисту рослин, підприємству необхідно постійно шукати резерви зниження витрат за рахунок технологічної модернізації, кращого агротехнічного планування та контролю закупівель. Очікуваним результатом цієї цілі є зростання прибутковості та стабілізація фінансового результату навіть за умови коливань цін на сільськогосподарську продукцію.

Формування витратної дисципліни покликане створити культуру відповідального використання ресурсів на всіх рівнях управління. Впровадження чітких нормативів, лімітів на витрати та контрольних точок забезпечує зменшення нецільових, зайвих або неефективних витрат. Така дисципліна також сприяє підвищенню відповідальності керівників підрозділів за дотримання затверджених бюджетів. У результаті зменшуються ризики внутрішніх витрат і зростає прогнозованість фінансових потоків.

Підвищення ресурсної ефективності передбачає максимізацію результату на кожну вкладену гривню. Це означає, що підприємство має впроваджувати ті рішення, які забезпечують найкраще співвідношення витрат і результатів. Наприклад, оновлення технічного парку може потребувати інвестицій, але в подальшому дозволяє зменшити витрати на ПММ, ремонти та втрати через простої. Вимірювання ресурсної ефективності дає змогу не лише контролювати витрати, а й раціоналізувати операційні процеси загалом.

Цифровізація управління витратами визначена як один із пріоритетів в умовах, коли швидкість та точність облікової інформації стають критичними. Використання ERP-систем дозволяє автоматизувати облік, формування бюджетів, відстеження відхилень і аналітику. Це суттєво скорочує час прийняття рішень, знижує людський фактор та забезпечує інтеграцію управлінських функцій у єдину систему. Як наслідок, підвищується прозорість витратної політики, а управлінський контроль стає дійсно ефективним.

Уніфікація витратних стандартів спрямована на забезпечення єдиних правил формування витрат по підприємству. У сільському господарстві різні культури чи

технологічні процеси мають різні норми витрат, однак наявність єдиної системи норм дозволяє не лише спростити планування, а й поліпшити внутрішній контроль. Це особливо важливо для таких статей, як норми витрат пального, добрив, ЗЗР чи кількість годин на механізовані роботи. Уніфікація витрат дозволяє також проводити точніший порівняльний аналіз між ділянками, культурами чи сезонами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегічні цілі витратної політики, викладені в таблиці 3.2, комплексно охоплюють як внутрішні управлінські завдання, так і адаптацію до зовнішніх викликів. Реалізація кожної з цілей сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та формуванню ефективної системи управління ресурсами в аграрному виробництві.

Формування витратної політики не може здійснюватися ізольовано. Вона має бути узгоджена з загальною стратегією розвитку підприємства, яка в умовах аграрного сектору, як правило, орієнтована на стабілізацію виробництва, диверсифікацію культур, зростання прибутковості і підвищення стійкості до ризиків. У цьому контексті витратна політика є інструментом реалізації стратегічних завдань і не повинна суперечити цільовим показникам загального плану розвитку.

З метою забезпечення моніторингу досягнення витратних цілей необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (КПІ). Вони повинні бути зрозумілими, вимірюваними та регулярно оновлюваними. Актуальність та доцільність впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) у витратному управлінні ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» зумовлена як загальною трансформацією аграрного бізнесу, так і специфічними умовами функціонування підприємства.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», яке функціонує в умовах сезонного виробництва, з високою часткою матеріальних витрат і залежністю від зовнішнього середовища, використання системи КПІ є особливо доцільним. Воно дозволяє: систематизувати витратну політику, зробити її прозорою та вимірюваною;

оцінювати якість планування та бюджетного виконання; виявляти зони неефективності в розрізі підрозділів, статей витрат чи окремих виробничих процесів; підвищувати дисципліну використання ресурсів через моніторинг фактичних витрат; створювати обґрунтовану базу для коригування стратегій у реальному часі; стимулювати персонал до результативної діяльності, особливо коли КРІ інтегруються у систему мотивації.

Таким чином, впровадження КРІ у витратне управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є не лише сучасною управлінською практикою, а й необхідною умовою для збереження економічної стійкості, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі (табл. 3.3). Це дозволяє перейти від реагування на проблеми до проактивного стратегічного управління витратами.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності (КРІ) витратного управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	Формула / одиниця виміру	Призначення
Собівартість 1 ц продукції	грн / ц	Визначає базову ефективність витрат
Частка змінних витрат у собівартості	%	Відображає гнучкість витратної структури
Віддача витрат на 1 грн	грн доходу / 1 грн витрат	Показує ефективність вкладених ресурсів
Частка витрат на ремонт техніки	% від витрат на виробництво	Оцінка технічного зносу та потреби в оновленні
Витрати на ПММ на 1 га	грн / га	Дає змогу виявити нераціональне використання пального
Частка непродуктивних витрат	%	Виявляє витрати, що не створюють цінності
Частота перевищення бюджету	випадків на місяць / квартал	Моніторинг порушень бюджетної дисципліни

Таким чином, формування цільових орієнтирів витратної політики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має бути засноване на поєднанні стратегічних підходів,

адаптації до умов ринку та постійному моніторингу ключових показників. Це дозволить не лише контролювати витрати, а й проактивно керувати ними з урахуванням довгострокових цілей підприємства. Надалі ці КРІ можуть лягти в основу системи мотивації відповідальних працівників, забезпечуючи зацікавленість у досягненні оптимальних показників.

3.2. Програма вдосконалення системи управління витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

У сучасних умовах нестабільного аграрного ринку та високої волатильності ресурсного забезпечення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» потребує не лише контролю витрат, а системного підходу до їх оптимізації. Основними інструментами такої оптимізації є управлінський облік за центрами відповідальності, нормативний контроль, система бюджетування, вдосконалення калькулювання, а також впровадження цифрових ERP-рішень.

Застосування центрів відповідальності дозволяє делегувати повноваження з контролю за витратами до конкретних підрозділів підприємства, що значно підвищує дисципліну витрачання та персональну відповідальність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані центри відповідальності у витратному управлінні та їх прикладна реалізація в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Вид центру	Відповідальність	ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
Центр витрат	Виконання завдань із мінімальними витратами	Польова бригада, агрономічна служба
Центр доходу	Формування виручки	Відділ реалізації продукції
Центр прибутку	Управління витратами та доходами	Господарські підрозділи за культурами
Центр інвестицій	Контроль за використанням капіталу	Служба розвитку, модернізації техніки

Впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності дає

можливість ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» чітко розмежовувати зони контролю та впливу на витрати між структурними одиницями. Такий підхід дозволяє посилити управлінську дисципліну, запровадити диференційовану систему мотивації, а також формувати реалістичні бюджети на основі фактичної витратної поведінки окремих підрозділів. Розмежування центрів витрат, прибутку та інвестицій забезпечує стратегічну орієнтацію системи управління витратами. Практична реалізація вказаного механізму створює передумови для впровадження гнучкого планування та швидкої корекції діяльності у випадку відхилень, що особливо актуально в аграрному секторі з його високою сезонністю та залежністю від зовнішніх чинників.

Нормативне управління передбачає встановлення контрольних норм ресурсоспоживання, які фіксуються у технологічних картах або планах робіт (табл. 3.5). Це дозволяє не лише зменшити перевитрати, а й об'єктивно оцінити ефективність роботи.

Таблиця 3.5

Ключові інструменти нормативного контролю витрат та їх вплив на ефективність ресурсного забезпечення

Інструмент	Суть	Очікуваний ефект
Норми витрат ПММ	Встановлюються на 1 га обробітку	Мінімізація перевитрат
Норми добрив	Визначаються згідно агрохімічного аналізу	Раціональне внесення добрив
Норми праці	Норми часу і заробітної плати	Прозоре нарахування витрат на оплату праці

Застосування системи нормативного контролю дозволяє підприємству формувати економічно обґрунтовані витратні ліміти та попереджати нераціональне використання ресурсів ще на етапі планування. У контексті ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» особливого значення набуває нормування витрат матеріалів (насіння, добрива, ПММ), трудових ресурсів і витрат на утримання техніки. Це дає змогу мінімізувати внутрішні втрати, підвищити точність калькулювання собівартості та створити стабільну базу для контролю за відхиленнями. Інструменти бюджетування, у свою

чергу, сприяють централізованому управлінню ресурсами, забезпечують цільовий розподіл коштів та посилюють фінансову відповідальність керівників окремих функціональних напрямів. Бюджетування ж дозволяє закріпити фінансові орієнтири для всіх підрозділів і забезпечити узгодженість між планами, ресурсами та фінансами. Таким чином, нормативно-бюджетна система виступає ключовим елементом у досягненні ресурсної ефективності та прозорості управління витратами.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характерна диверсифікована структура посівних площ, що робить важливим точне розподілення витрат за культурами та технологічними циклами. Впровадження розрахунку повної собівартості вирощування кожної культури дозволяє: визначати рентабельність окремих напрямів; оптимізувати структуру посівів; ухвалювати зважені рішення щодо спеціалізації; проводити план-фактний аналіз собівартості. Такий підхід може базуватися на використанні калькуляційних таблиць, в яких враховуються витрати на насіння, добрива, ЗЗР, ПММ, оплату праці, амортизацію, транспорт тощо.

Отже, впровадження інструментів оптимізації витратної діяльності має для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» не лише економічну, а й стратегічну значущість. Системний підхід до управління витратами з опорою на цифрові рішення, функціональний облік і бюджетування формує базу для зниження витрат, підвищення прибутковості та зміцнення стійкості підприємства в нестабільному середовищі.

Ефективне управління витратами неможливе без постійного контролю та аналітичної обробки інформації, що стосується усіх етапів операційної діяльності. В аграрному секторі, де витрати мають сезонний і ресурсоємний характер, важливо не лише виявляти фактичні показники, а й оперативно реагувати на будь-які відхилення від запланованих параметрів. Саме тому сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на цифрові інструменти контролю, автоматизацію обліку, застосування дашбордів та аналітичних панелей.

На підприємстві доцільно вибудовувати систему контролю на кількох рівнях:

оперативному, тактичному та стратегічному. Це дозволяє поєднати щоденний облік витрат у виробництві з більш глибоким аналізом фінансових результатів, а також оцінити, наскільки діюча витратна політика узгоджується зі стратегічними цілями підприємства. Надзвичайно корисними у цьому контексті є аналітичні панелі, які можна реалізувати у межах сучасних програмних рішень – таких як BAS ERP, Scorio або платформи типу Power BI.

Наприклад, для оперативного контролю зручно використовувати панелі, що показують, наскільки підприємство виконує встановлений бюджет витрат, як змінюється структура собівартості культур, чи перевищуються нормативи споживання ПММ або насіння (табл. 3.6). А для керівництва важливими є дашборди, що агрегують показники ефективності витрат на одиницю площі, частку нерациональних витрат, співвідношення плану і факту тощо. Саме завдяки такій цифровій аналітиці приймати управлінські рішення стає значно простіше та обґрунтованіше.

Таблиця 3.6

**Пропоновані аналітичні панелі для моніторингу витрат
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Назва панелі	Ключові метрики	Частота оновлення	Користувачі
Панель оперативних витрат	Поточні витрати, % виконання бюджету	Щодня	Головний бухгалтер, керівник
Панель ПММ-контролю	Витрати пального по техніках, норми	У режимі онлайн	Агроном, інженер
Панель собівартості культур	Собівартість 1 га по культурах, динаміка	Щотижня	Економіст, агроном
Панель відхилень від бюджету	План / факт по статтях витрат	Місяць	Фінансовий директор
Панель ефективності ресурсів	Віддача з 1 грн витрат, індекс рентабельності	Квартал	Керівництво

Запропонована система аналітичних панелей забезпечує підприємству комплексний та багаторівневий контроль витрат, дозволяючи оперативно виявляти

відхилення, реагувати на перевитрати та оцінювати ефективність використання ресурсів. Зокрема, щоденне оновлення панелі оперативних витрат сприяє кращій фінансовій дисципліні, а онлайн-моніторинг ПММ дозволяє мінімізувати зловживання й нецільове використання пального, що особливо актуально для аграрного сектору з високими витратами на техніку.

Щотижнева візуалізація собівартості по культурах дозволяє агроному та економісту приймати обґрунтовані рішення щодо технологічних карт, агроприймів чи зміни структур посівів. Панель відхилень від бюджету дозволяє фінансовому директору виявляти диспропорції за статтями витрат і коригувати політику витрат. Панель ефективності ресурсів, яка оновлюється щокварталу, дає стратегічне бачення віддачі на кожную витрачену гривню, сприяючи підвищенню рентабельності.

Загалом, така цифрова система звітності сприяє прозорості, зниженню ризиків, підвищенню оперативності управлінських рішень та адаптивності до змінного зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах нестабільності та сезонності аграрного виробництва.

Інформація, що раніше вимагала ручного збору та формування звітів у табличному вигляді, може бути автоматизована через запровадження дашбордів (інтерактивних звітів), які формуються з облікових систем підприємства. Дані у дашбордах можуть оновлюватись у реальному часі або за встановленим інтервалом (наприклад, щодня чи щомісяця), що дає змогу не лише фіксувати відхилення, а й швидко шукати їх причини. Вся ця інформація зводиться в одну панель і подається у вигляді графіків, діаграм, індикаторів КРІ – зручно і наочно. Усе це сприяє не тільки зростанню прозорості управлінських процесів, але й формує нову культуру відповідальності всередині підприємства.

Зрозуміло, що якісний контроль потребує й адекватного звітного супроводу. В цьому аспекті цифрова звітність замінює ручне складання таблиць – вона автоматизована, логічна та доступна навіть на мобільних пристроях. У результаті – швидше ухвалення рішень, менше помилок, вища ефективність управління.

Отже, якщо раніше контроль витрат зводився до фіксації фактичних цифр і подальших розрахунків, то сьогодні – це гнучкий цифровий інструмент, що дозволяє оперативно коригувати політику витрат, знижувати витрати та зменшувати ризики у діяльності аграрного підприємства. І саме за такими системами – майбутнє ефективного витратного менеджменту.

Програма вдосконалення системи управління витратами передбачає поступову реалізацію ключових організаційних, аналітичних та цифрових заходів, що спрямовані на підвищення прозорості витрат, оперативність прийняття рішень та ефективність управління. Реалізація заходів програми розрахована на період **9 місяців**, що дозволяє забезпечити поступову адаптацію персоналу, тестування нових інструментів і повноцінне впровадження змін у виробничий процес.

Таблиця 3.7

Календарний план реалізації програми вдосконалення системи управління витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Етап реалізації	Основні заходи	Відповідальні	Термін виконання
Підготовчий етап	Аудит витратної системи, SWOT-аналіз, формування цілей	Фіндиректор, головний економіст	Місяць 1
Розробка КРІ	Визначення цільових показників для підрозділів та видів витрат	Економіст, керівник підрозділів	Місяць 2
Оптимізація калькулювання	Перехід до калькулювання за культурами та технологіями	Бухгалтерія, агроном	Місяць 3–4
Центри відповідальності	Створення системи обліку витрат за підрозділами / культурами	Фінансова служба	Місяць 4–5
Бюджетування	Розробка бюджету витрат за центрами витрат	Економіст, бухгалтери	Місяць 5–6
Впровадження ІТ-рішень	Тестування та запуск ERP (наприклад, BAS або 1С:Агро)	ІТ-відділ, фінслужба	Місяць 6–7
Навчання персоналу	Проведення тренінгів із нових форм аналітики, дашбордів	HR-відділ, економіст	Місяць 7–8
Моніторинг і коригування	Запуск дашбордів, аналіз результатів, коригування	Фінансова служба, керівництво	Місяць 9

Запропонований календарний план дозволяє поступово впровадити вдосконалену систему управління витратами на підприємстві, не порушуючи звичного операційного ритму. Гнучкість термінів забезпечує можливість тестування нових підходів і поступової адаптації персоналу. Реалізація всіх етапів сприятиме підвищенню ефективності витрат, покращенню планово-аналітичної функції та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Впровадження програми вдосконалення системи управління витратами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має забезпечити досягнення як економічних, так і організаційних результатів, спрямованих на підвищення загальної ефективності операційного менеджменту. Насамперед очікується зменшення частки непродуктивних витрат, які виникають через нераціональне використання ресурсів, дублювання функцій, неефективне планування або слабкий контроль.

Серед ключових економічних ефектів виділяються такі:

- Зниження частки непродуктивних витрат (відхилення від норм, перевитрати, простої, втрати пального тощо) – очікуване зменшення на 10–15% у межах першого року впровадження.
- Підвищення рентабельності виробництва – завдяки зменшенню витрат на одиницю продукції, зростанню контрольованості витрат і точності калькулювання.
- Економія за рахунок централізованого закупівельного підходу, переходу на точне нормування і бюджетування – до 7–10% у групі матеріальних витрат.
- Підвищення продуктивності праці персоналу, особливо управлінського, через автоматизацію аналітики, що скорочує час на підготовку звітності.
- Оптимізація витрат на ПММ та обслуговування техніки – завдяки впровадженню онлайн-контролю та обліку.

Орієнтовні показники очікуваної економічної ефективності подано в табл. 3.8.

На основі даних таблиці 3.8 можна стверджувати, що впровадження заходів з удосконалення управління витратами здатне суттєво вплинути на фінансову та

операційну ефективність діяльності підприємства. Передусім відзначається зменшення частки непродуктивних витрат на 36,0%, що свідчить про посилення контролю та ліквідацію втрат ресурсів. Одночасно очікується зниження витрат на 1 га на понад 8%, що є прямим результатом впровадження механізмів бюджетування, нормування та централізованого управління.

Таблиця 3.8

Очікувані зміни ключових показників економічної ефективності після впровадження програми управління витратами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	Поточне значення (2024)	Очікуване після впровадження (2025)	Відхилення, %
Частка непродуктивних витрат у структурі витрат, %	12,5	8	-36,0%
Витрати на 1 га, грн	16 154	14 846	-8,1%
Рівень рентабельності, %	3,54	7,14	+3,6 в.п.
Час формування звіту (годин/місяць)	32	12	-62,5%

Позитивну динаміку демонструє і рівень рентабельності – зростання з 3,54% до 7,14% відображає підвищення ефективності витратної політики, особливо у частині виробничих витрат. Крім того, впровадження цифрових інструментів аналітики забезпечить скорочення часу на формування управлінської звітності майже втричі, що підвищить оперативність прийняття управлінських рішень і зменшить адміністративне навантаження.

Таким чином, очікувані результати підтверджують доцільність запропонованої програми вдосконалення витратного управління та свідчать про її здатність забезпечити як економічний, так і організаційний ефект для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Окрім кількісних результатів, очікується і якісне покращення управління, а саме: зростання прозорості і контрольованості витрат; скорочення фінансових ризиків через кращу адаптацію до змін ринкових умов; підвищення рівня відповідальності підрозділів завдяки чіткому розподілу повноважень і

впровадженню KPI; формування внутрішньої культури ощадливого використання ресурсів.

У результаті очікується не лише економічна вигода, а й посилення стратегічної гнучкості підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища, воєнного ризику та дефіциту ресурсів.

Реалізація програми вдосконалення системи управління витратами ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» потребує врахування як потенційних ризиків, що можуть знизити ефективність заходів, так і наявних резервів, які дозволяють мінімізувати ці ризики та досягти запланованих результатів.

До основних ризиків, що можуть виникати на етапі реалізації програми, належать:

Інформаційні ризики: недостатня якість вихідних даних або затримки у передачі інформації можуть вплинути на об'єктивність бюджетування та ускладнити аналіз витрат.

Технічні ризики: труднощі з інтеграцією ERP-систем (наприклад, BAS або 1С:Агро) в існуючу IT-інфраструктуру підприємства, а також ймовірність технічних збоїв.

Людський фактор: опір змінам з боку персоналу, брак навичок роботи з новими цифровими інструментами, низький рівень відповідальності за виконання норм.

Зовнішні ризики: вплив інфляційних процесів, зміна цін на ресурси, форс-мажорні обставини (військові дії, погодні катаклізми), які унеможливають досягнення планових показників.

Фінансові ризики: обмеженість інвестиційних ресурсів для реалізації всіх заходів програми одночасно.

Разом з тим, підприємство має потужні внутрішні резерви, які дозволяють компенсувати вплив окремих ризиків і посилити ефективність програми (табл. 3.9).

Наведені у таблиці резерви свідчать про наявність у ТОВ «МІКС ЛІДЕР

2015» суттєвого потенціалу для реалізації заходів із вдосконалення системи управління витратами. Завдяки кваліфікованому кадровому складу підприємство має передумови для швидкого засвоєння нових інструментів управлінського обліку та цифрових платформ. Технічні й інформаційні резерви створюють основу для поступової автоматизації аналітики витрат та зменшення трудомісткості облікових процедур.

Організаційні резерви дають змогу зміцнити внутрішню координацію між структурними підрозділами, що є критично важливим для контролю та бюджетування витрат. Додаткову гнучкість забезпечують фінансові резерви, які дозволяють використовувати державні або грантові програми підтримки, зменшуючи навантаження на власні ресурси підприємства. Отже, комплексне використання зазначених резервів може істотно знизити ризики впровадження реформи витратної політики та забезпечити її результативність у коротко- і середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.9

Основні внутрішні резерви для реалізації програми оптимізації витрат ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Категорія резерву	Зміст резерву
Кадрові резерви	Наявність кваліфікованих спеціалістів у фінансовому та агрономічному напрямках, здатних адаптуватися до нових вимог.
Технічні резерви	Потенціал для оновлення техніки й автоматизації облікових процесів з мінімальними капіталовкладеннями.
Інформаційні ресурси	Сформована система управлінського обліку, що може бути адаптована до цифрового формату.
Організаційні резерви	Можливість удосконалити внутрішню взаємодію між підрозділами, що забезпечить ефективну реалізацію витратної політики.
Фінансові резерви	Можливість залучення державної підтримки та використання програм компенсації витрат на цифровізацію.

Таким чином, оцінка ризиків та резервів дозволяє більш гнучко формувати план дій, передбачити шляхи реагування на можливі ускладнення та забезпечити стабільність реалізації програми. Поєднання превентивного аналізу та мобілізації внутрішніх резервів є запорукою успішного вдосконалення системи витратного

управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що операційні витрати – це сукупність витрат підприємства, пов'язаних із основною діяльністю, спрямованою на виробництво та реалізацію продукції. Економічна сутність операційних витрат полягає у вартісному вираженні використаних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), необхідних для забезпечення поточного функціонування підприємства. Вони формують основу собівартості й безпосередньо впливають на прибутковість. Для ефективного управління ними важливо правильно здійснювати класифікацію – за економічними елементами, статтями калькуляції, способом включення до собівартості, а також за ступенем залежності від обсягів виробництва.

2. Управління витратами – це процес планування, обліку та контролю витрат з метою їх раціонального використання і досягнення економічної ефективності. У системі операційного менеджменту цей процес є невід'ємною складовою управління всіма ресурсами підприємства. Для ефективного управління використовуються такі методи, як бюджетування, контролінг, СVP-аналіз, а також інтегровані системи внутрішнього обліку. Принципи прозорості, інтеграції та орієнтації на центри відповідальності відіграють ключову роль. Специфіка аграрного сектору й особливо воєнні виклики в Україні зумовили потребу в більш гнучких, адаптивних підходах до управління витратами, що враховують нестабільність і підвищені ризики. Управління витратами сьогодні – це не лише про економію, а й про стійкість і конкурентоспроможність.

3. У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має стабільну спеціалізацію у сфері рослинництва, де частка цієї продукції у структурі товарного випуску підприємства становить понад 94% упродовж 2022–2024 рр. Найбільш прибутковими культурами залишаються соняшник (із питомою вагою 55,8% у 2024 р.) та озима пшениця. Спостерігається поступове розширення виробничих площ: посівна площа зросла на 219 га, що забезпечило збільшення

загального обсягу виробництва. Показники навантаження на одного працівника демонструють стабільність, утримуючись на рівні понад 100 га посівів на особу, що свідчить про ефективне використання трудового ресурсу. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства за період зросла на 28,2%, проте фондівдача знизилася 197,0 грн на 100 грн вартості. Це вказує на зменшення ефективності використання капіталу, попри його нарощення. Норма прибутковості діяльності підприємства також зменшилася – з 3,91% до 2,27%, що пояснюється випереджальним зростанням витрат. Разом з тим, продуктивність праці має позитивну динаміку: валова продукція на одного працівника зросла на 121,6 тис. грн, що свідчить про зростання інтенсивності використання робочого часу та оптимізацію трудових процесів. Отже, підприємство демонструє загалом позитивну динаміку виробничих показників і ефективне використання ресурсів, але потребує вдосконалення системи управління витратами, підвищення фондівдачі та забезпечення сталого прибуткового зростання в умовах ринкової нестабільності.

4. Аналіз витратної політики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» засвідчив загальну тенденцію до зростання витрат у період 2022–2024 років. Збільшення витрат у 2024 році відображає активізацію господарської діяльності та вплив інфляційних чинників. Структура операційних витрат демонструє високий рівень залежності від матеріальних ресурсів, які перевищують 69% у загальній структурі, а також зростання витрат на оплату праці. Амортизаційні витрати залишаються стабільно низькими. Розподіл витрат на постійні та змінні підтвердив превалювання змінної частини, характерної для сільського господарства. Це формує високу чутливість витратної частини до зовнішніх факторів, що потребує гнучкого управління.

5. Система управління витратами на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» сформована на основі логічної послідовності функцій і чіткого розподілу відповідальності між підрозділами. Це дозволяє здійснювати ефективний контроль витрат і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Разом з тим існує потреба в удосконаленні аналітичних інструментів і впровадженні цифрових технологій, що забезпечать

підвищення оперативності та точності управлінських дій у сфері витрат.

6. Проведений аналіз засвідчив потребу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» в оновленні існуючих управлінських підходів і більшій деталізації витрат. Підприємству доцільно перейти до системного, прозорого та гнучкого управління витратами, яке охоплює всі етапи – від планування до контролю. Визначено п'ять ключових стратегічних цілей витратної політики, серед яких: оптимізація собівартості, цифровізація, формування витратної дисципліни та уніфікація стандартів. Їх реалізація дозволить забезпечити підвищення економічної стійкості підприємства. Ключовим елементом стане впровадження КРІ – вимірюваних і доступних показників, що дозволять контролювати ефективність витрат у динаміці. У поєднанні зі стратегією розвитку, така витратна політика стане основою для ухвалення обґрунтованих рішень та створить нові можливості для підвищення прибутковості.

7. Розроблена програма вдосконалення системи управління витратами для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» забезпечує комплексний підхід до контролю й оптимізації витрат на всіх рівнях. Запровадження обліку за центрами відповідальності, системи нормування та бюджетування дозволяє підприємству підвищити точність калькулювання, посилити фінансову дисципліну та персональну відповідальність підрозділів. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів контролю – дашбордів і аналітичних панелей, які надають оперативний доступ до ключових показників витрат, що сприяє підвищенню прозорості управління. Програма включає чітко структурований календарний план реалізації та передбачає економічний ефект уже в перший рік впровадження. Зокрема, очікується зниження частки непродуктивних витрат на 36%, зменшення витрат на 1 гектар на 8,1%, а також зростання рівня рентабельності з 3,54% до 7,14%, що свідчить про приріст ефективності. Крім того, автоматизація обліку дозволить скоротити час формування звітності на 62,5%, підвищуючи оперативність управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланюк І.Ф., Лиско О.В., Лиско В.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва та їх економічний контроль. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 9. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_9_4
2. Бардадим М.В. До питання сутності загальновиробничих витрат підприємства та управління ними. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_2_18
3. Биба В.В., Пінчук Н.М., Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_63
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Варченко О.М., Свиноус І.В., Биба В.А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_3-4_7
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
9. Гамалій В.Ф., Тарасюк А.М. Моделювання процесу оптимізації виробничих витрат сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 66-72.
10. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і

- допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
11. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
 12. Дубиніна С.М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_38_7
 13. Єфанов В.А. Особливості формування витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в умовах війни в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 62-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_189_13
 14. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
 15. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
 16. Кундицький О.О., Горинь М.О., Мисак Г.І. Економічна сутність, класифікація та завдання обліку витрат виробництва у сільському господарстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_9
 17. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_71
 18. Мельник Л.В., Дума В.Л., Годжал Д.А. Удосконалення системи управління витратами на виробничих підприємствах. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 150-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2023_4_16
 19. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
 20. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки

- України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
21. Мещеряков В.Є. Управління витратами в умовах забезпечення ефективності виробництва. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 446-457. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_1_43
22. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
23. Москаленко В. А. Механізм впровадження системи управління витратами на підприємствах агропромислового виробництва. *Агроекологічний журнал*. 2021. № 1. С. 196-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2021_1_23
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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_7_16
25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
26. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
27. Напрямки раціоналізації операційних витрат підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2017. Вип. 4. С. 31-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_4_7
28. Олійник О.В., Шевченко В.М. Інноваційні підходи до управління операційними витратами в рослинництві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 101-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_13
29. Оляднічук Н.В., Підлубна О.Д. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 148-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(2\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)__21)
30. Омецінська І. Особливості формування витрат операційної діяльності за

- елементами. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 159-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2022_4_13
31. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
32. Пилипенко К.А., Коваль С.В., Кучеренко М.А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_6
33. Повещенко М.Е. Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 360-364. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_65
34. Попрозман О.І., Опанасенко О.М. Управління фінансовими ресурсами для оптимізації витрат підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_12
35. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
36. Руденко І.В., Мельничук М.О., Кунічева Т.П. Обґрунтування прийняття рішень з ціноутворення з урахуванням можливостей управління витратами. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 159-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_2_21
37. Симоненко О.І., Пучка Ю.І. Аналіз як складова забезпечення управління витратами на виробництво продукції рослинництва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 19. С. 22-26. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_19_5

38. Сулима М.О., Гвінсадзе А.А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. № 1. С. 188-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2024_1_20
39. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
40. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
41. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 2(1). С. 130-141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2(1)_16)
42. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
43. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 121-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2024_31_19