

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ**

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

Здобувач

Анастасія ТАРЯНИК

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2026

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

ТАРЯНИК АНАСТАСІЇ ІГОРІВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу управління витратами виробничого підприємства молочної галузі»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «МБК «Єкатеринославський»», матеріали офіційного вебсайту підприємства, а також результати власних аналітичних досліджень.

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

1. Теоретико-методичні засади управління витратами виробничого підприємства
 2. Аналіз системи управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»
 3. Напрями удосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»
- Висновки і пропозиції

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

1. Фактори впливу на ефективність управління витратами підприємств молочної галузі
2. Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»
3. Динаміка загальної суми витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.
4. Динаміка показників витратомісткості виробництва
5. Організаційно-економічний механізм удосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»
6. Програма реалізації заходів з оптимізації витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»
7. Прогноз впливу запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

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 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації процесу управління витратами виробничого підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення процесу управління витратами виробничого підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Анастасія ТАРЯНИК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх роль у системі менеджменту	7
1.2. Ключові аспекти ефективності управління витратами підприємств молочної галузі	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»	26
2.2. Аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства	32
2.3. Оцінка ефективності управління витратами та впливу витрат на результати діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»	48
3.1. Формування комплексної системи управління витратами на підприємстві	48
3.2. Оптимізація виробничих витрат шляхом удосконалення використання ресурсного потенціалу ТОВ «МБК «Єкатеринославський»	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економіки ефективність функціонування виробничих підприємств значною мірою залежить від рівня організації процесу управління витратами. Зростання цін на матеріальні ресурси, енергоносії, логістичні послуги та робочу силу обумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення раціонального використання ресурсів і підвищення результативності господарської діяльності. Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств молочної галузі, діяльність яких характеризується високою матеріаломісткістю виробництва, значною часткою кормових витрат у структурі собівартості продукції та залежністю результатів господарювання від ефективності використання виробничих ресурсів.

В умовах посилення конкуренції на ринку молочної продукції, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності забезпечення високої якості продукції ефективне управління витратами стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Раціональна організація процесу планування, обліку, контролю та аналізу витрат дозволяє не лише знижувати собівартість продукції, а й формувати додаткові резерви підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Питанням управління витратами присвячені наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Г. Азаренкова, І. Бланк, С. Голов, В. Лень, Л. Нападовська, М. Пушкар, Н. Чумаченко, Дж. Друрі, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення процесу управління витратами виробничих підприємств молочної галузі потребують подальшого вивчення з урахуванням сучасних умов господарювання, розвитку цифрових технологій та необхідності підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами виробничого

підприємства молочної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення процесу управління витратами виробничого підприємства молочної галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління витратами виробничого підприємства молочної галузі та підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність витрат підприємства та їх роль у системі менеджменту;
- визначити ключові аспекти ефективності управління витратами підприємств молочної галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»;
- проаналізувати склад, структуру та динаміку витрат підприємства;
- оцінити ефективність управління витратами та їх вплив на результати діяльності підприємства;
- розробити комплексну систему управління витратами на підприємстві;
- обґрунтувати напрями оптимізації виробничих витрат шляхом удосконалення використання ресурсного потенціалу;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу управління витратами.

У процесі виконання роботи використано такі **методи дослідження**: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень; монографічний – для вивчення особливостей діяльності підприємства; економічного аналізу – для оцінки структури та динаміки витрат; порівняння – для зіставлення показників діяльності у динаміці; графічний – для наочного відображення результатів дослідження;

розрахунково-конструктивний – при розробці пропозицій щодо вдосконалення процесу управління витратами; економічного прогнозування – для оцінки результативності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»», які можуть бути використані в практичній діяльності підприємства з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та зростання прибутковості виробництва.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління витратами виробничого підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». У третьому розділі розроблено напрями удосконалення процесу управління витратами підприємства та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх роль у системі менеджменту

В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання цін на виробничі ресурси особливого значення набуває ефективне управління витратами підприємства. Саме витрати визначають рівень собівартості продукції, впливають на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Для підприємств молочної галузі проблема оптимізації витрат є особливо актуальною через високу матеріаломісткість виробництва, значну залежність від кормової бази, енергетичних ресурсів та біологічних особливостей виробничого процесу.

У сучасній економічній літературі категорія «витрати» розглядається як одна з фундаментальних економічних категорій, яка відображає процес споживання ресурсів у ході здійснення господарської діяльності. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, єдиного підходу до трактування цього поняття не існує. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах витрат: ресурсному забезпеченні діяльності, формуванні фінансового результату або створенні собівартості продукції.

Згідно з положеннями національних стандартів бухгалтерського обліку, витрати характеризуються як «зменшення економічних вигод унаслідок вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства» [18, с. 45]. Таке визначення підкреслює фінансовий аспект витрат та їхній вплив на результати господарської діяльності.

Для систематизації наукових підходів до визначення економічної сутності витрат доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1. Схема демонструє, що

управління витратами охоплює всі основні функції менеджменту та безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Ефективна система управління витратами дозволяє не лише контролювати рівень витрат, але й виявляти резерви підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування поняття «витрати підприємства»

Підхід	Сутність підходу	Представники
Ресурсний	Витрати розглядаються як використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у процесі діяльності	І. Маркіна, В. Вороніна, А. Рудич
Фінансовий	Витрати виступають чинником формування фінансового результату підприємства	О. Подолянчук, В. Лень, В. Шапка
Виробничий	Витрати є складовою формування собівартості продукції	Т. Мулик, І. Максименко, А. Юношева
Комплексний	Витрати поєднують використання ресурсів, формування собівартості та вплив на прибуток	Сучасні концепції управління

Джерело: складено автором на основі наукових джерел.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш повно сутність витрат відображає «комплексний підхід, відповідно до якого витрати є грошовим вираженням використаних ресурсів підприємства, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності та отримання економічного результату» [23, с. 32].

Важливість витрат у системі управління підприємством обумовлена тим, що вони безпосередньо впливають на ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості діяльності. Зростання витрат без відповідного збільшення доходів призводить до зниження прибутку та погіршення фінансового стану підприємства. Саме тому система управління витратами повинна бути інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства.

Для виробничих підприємств молочної галузі витрати виконують не лише облікову функцію, але й виступають важливим інструментом планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Через систему обліку витрат керівництво отримує інформацію щодо ефективності використання кормів, енергоносіїв, праці персоналу, продуктивності поголів'я та інших факторів виробництва.

Доцільно представити місце витрат у системі управління підприємством у вигляді схеми (рис. 2.1).

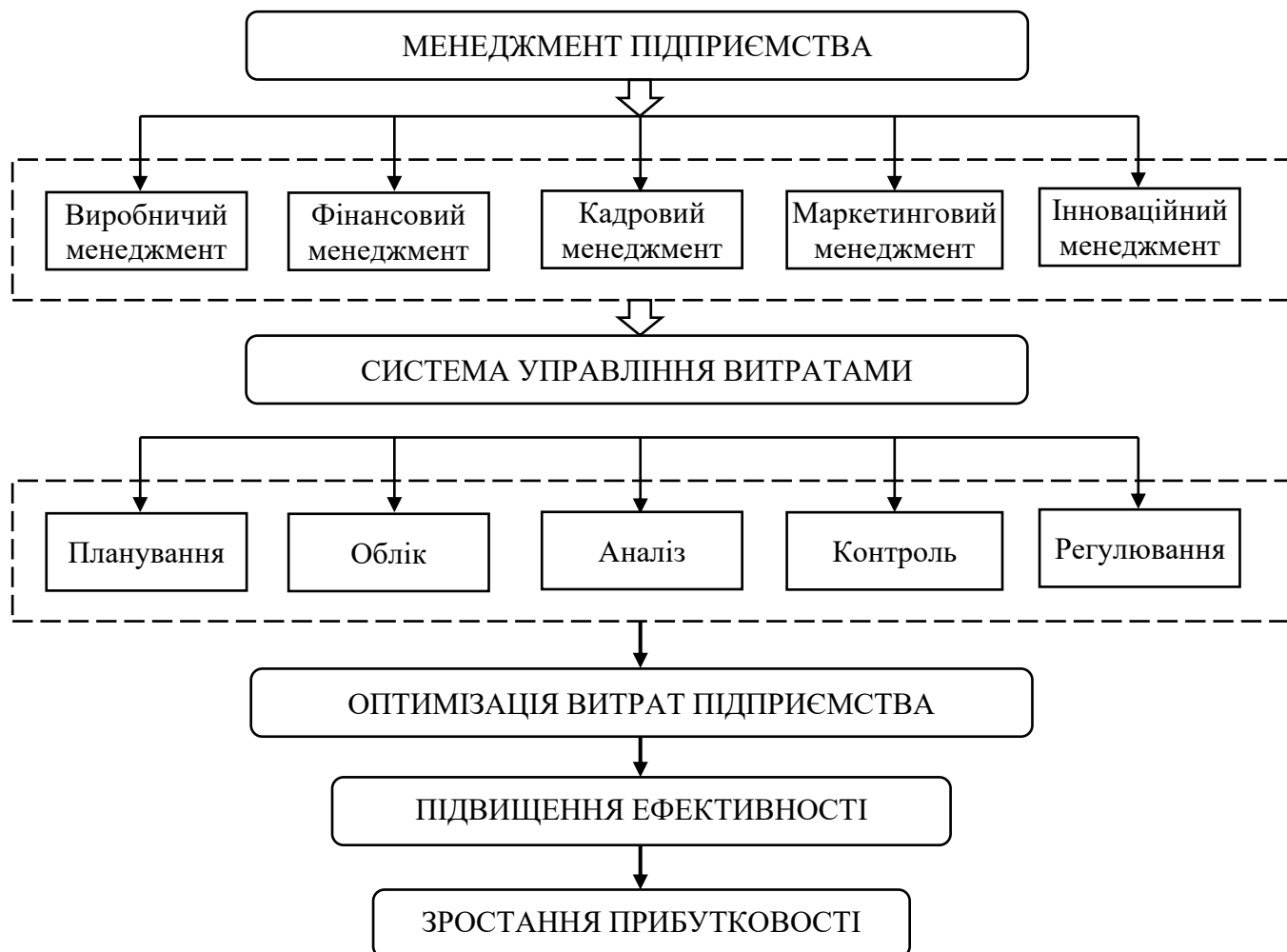


Рис. 1.1. Місце управління витратами в системі менеджменту підприємства

Особливістю виробничих підприємств молочної галузі є наявність біологічних процесів, які впливають на структуру та характер витрат. У процесі виробництва молока використовуються як ресурси живої праці (заробітна плата працівників, соціальні відрахування), так і ресурси уречевленої праці (корми, ветеринарні препарати, паливо, електроенергія, амортизація обладнання та виробничих приміщень). Саме поєднання цих елементів формує виробничу собівартість молочної продукції.

Таким чином, витрати є важливою економічною категорією, що характеризує

процес використання ресурсів підприємства та визначає рівень ефективності його діяльності. Для підприємств молочної галузі раціональне управління витратами виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

Важливе значення для організації ефективного управління має класифікація витрат підприємства. Саме вона «забезпечує формування інформаційної бази для планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень» [26, с. 164]. Від правильності групування витрат залежить об'єктивність оцінки собівартості продукції, визначення резервів економії ресурсів та розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасній теорії та практиці менеджменту використовується значна кількість класифікаційних ознак витрат (табл. 1.2). Кожна з них призначена для вирішення певних управлінських завдань і забезпечує керівництво необхідною інформацією щодо процесу використання ресурсів підприємства.

Таблиця 1.2

Основні класифікаційні ознаки витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
За економічною роллю у виробничому процесі	Основні, накладні
За способом включення до собівартості	Прямі, непрямі
За залежністю від обсягу виробництва	Змінні, постійні
За економічними елементами	Матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати
За статтями калькуляції	Сировина і матеріали, паливо, оплата праці, загальновиробничі витрати тощо
За місцем виникнення	Витрати структурних підрозділів, центрів відповідальності
За періодичністю виникнення	Поточні, одноразові
За доцільністю здійснення	Продуктивні, непродуктивні
За можливістю контролю	Контрольовані, неконтрольовані

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел.

Наведена класифікація свідчить про багатогранність економічної природи витрат. Залежно від цілей управління один і той самий вид витрат може розглядатися

з різних позицій. Наприклад, витрати на корми у молочному скотарстві одночасно є матеріальними, прямими, змінними та виробничими витратами.

Особливе значення для системи управління має поділ витрат на змінні та постійні. Такий підхід дозволяє визначати вплив зміни обсягів виробництва на собівартість продукції та використовувати сучасні методи планування прибутку.

До змінних належать витрати, величина яких змінюється пропорційно до зміни обсягів виробництва. Для підприємств молочної галузі до них належать витрати на корми, ветеринарні препарати, електроенергію для доїльного обладнання, паливно-мастильні матеріали та інші ресурси, споживання яких безпосередньо залежить від кількості виробленої продукції.

Постійними є витрати, величина яких у короткостроковому періоді практично не залежить від обсягів виробництва. До них належать «амортизація будівель і споруд, заробітна плата адміністративного персоналу, витрати на охорону, оренду та частина загальногосподарських витрат» [2, с. 142].

Доцільно представити співвідношення основних груп витрат у системі управління підприємством у вигляді схеми (рис. 1.2).

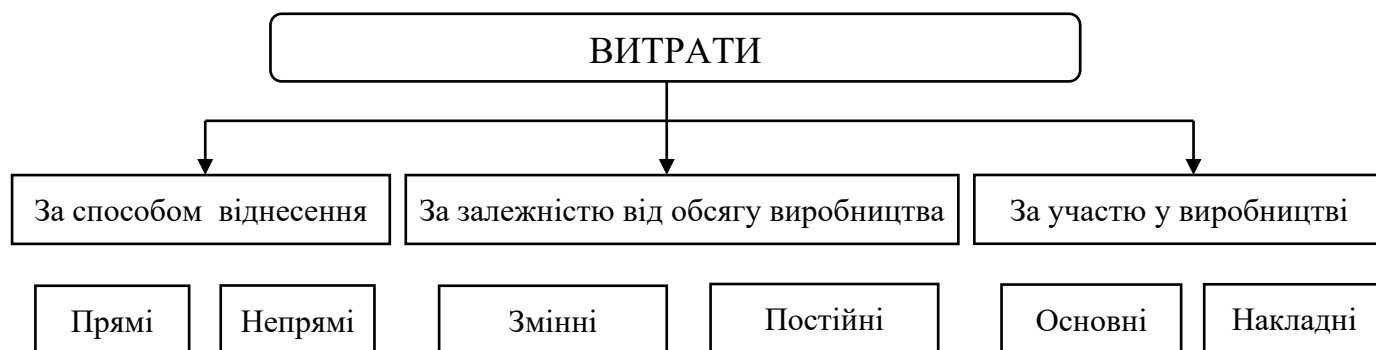


Рис. 1.2. Класифікація витрат підприємства для потреб управління

Джерело: авторська розробка.

Для сучасних підприємств особливого значення набуває управлінський аспект класифікації витрат. Якщо традиційний бухгалтерський облік орієнтований

переважно на відображення фактичних витрат, то управлінський облік спрямований на забезпечення менеджерів інформацією для прийняття ефективних рішень.

У зв'язку з цим у практиці управління широко використовуються такі категорії, як «релевантні та нерелевантні витрати, контрольовані та неконтрольовані витрати, маржинальні та альтернативні витрати» [8, с. 356]. Використання зазначених категорій дозволяє більш обґрунтовано оцінювати наслідки управлінських рішень та обирати найбільш економічно ефективні варіанти розвитку підприємства.

Для виробничих підприємств молочної галузі особливу роль відіграє поділ витрат за центрами відповідальності. Такий підхід дозволяє «здійснювати контроль використання ресурсів окремими структурними підрозділами, виявляти причини відхилень від планових показників та підвищувати персональну відповідальність керівників за результати діяльності» [37, с. 134].

Таким чином, класифікація витрат виступає важливим інструментом управління діяльністю підприємства. Вона забезпечує систематизацію інформації про використання ресурсів, створює передумови для планування, контролю та аналізу витрат, а також сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває для підприємств молочної галузі, де значна частка витрат пов'язана з біологічними особливостями виробництва та високою ресурсоемністю технологічних процесів.

В умовах сучасного господарювання важливим нормативним документом, який регламентує порядок визнання та обліку витрат підприємства, є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Відповідно до його положень витратами визнаються зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком його вилучення або розподілу власниками). Такий підхід забезпечує єдині методичні засади формування інформації про витрати підприємства та її відображення у фінансовій звітності.

Відповідно до НП(С)БО 16 усі операційні витрати групуються за економічними

елементами. Такий підхід дозволяє оцінити ресурсну структуру витрат незалежно від місця їх виникнення та напряду використання. Елементи витрат відображають, які саме ресурси були використані підприємством у процесі здійснення господарської діяльності (рис. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика економічних елементів витрат підприємства

Елемент витрат	Економічний зміст
Матеріальні витрати	Вартість сировини, матеріалів, кормів, палива, енергії, запасних частин та інших матеріальних ресурсів
Витрати на оплату праці	Основна та додаткова заробітна плата працівників
Відрахування на соціальні заходи	Єдиний соціальний внесок та інші обов'язкові соціальні платежі
Амортизація	Сума зносу основних засобів та нематеріальних активів
Інші операційні витрати	Витрати, які не увійшли до попередніх елементів (послуги сторонніх організацій, страхування, податки тощо)

Джерело: складено автором на основі НП(С)БО 16 «Витрати».

Наведене групування є універсальним для всіх підприємств незалежно від виду діяльності. Проте структура витрат значною мірою залежить від галузевої специфіки виробництва. Для підприємств молочної галузі характерною є висока частка матеріальних витрат, які формують основу собівартості продукції.

Особливості виробництва молока обумовлюють специфічний склад витрат. На відміну від більшості промислових підприємств, у молочному скотарстві значна частина витрат пов'язана із забезпеченням життєдіяльності біологічних активів. Тому виробничий процес має безперервний характер і вимагає постійного використання кормів, ветеринарних препаратів, засобів утримання тварин та енергетичних ресурсів.

Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що в структурі собівартості молока найбільшу питому вагу традиційно займають витрати на корми, які можуть становити від 50 до 65 % загальної суми виробничих витрат. Значною є також частка витрат на оплату праці, амортизацію основних засобів, ветеринарне забезпечення та енергоносії. Саме тому ефективність управління витратами у молочному скотарстві значною мірою залежить від організації кормовиробництва, продуктивності стада та

рівня використання виробничих потужностей.

Для кращого розуміння процесу формування собівартості продукції доцільно представити її складові у вигляді схеми (рис. 1.3).

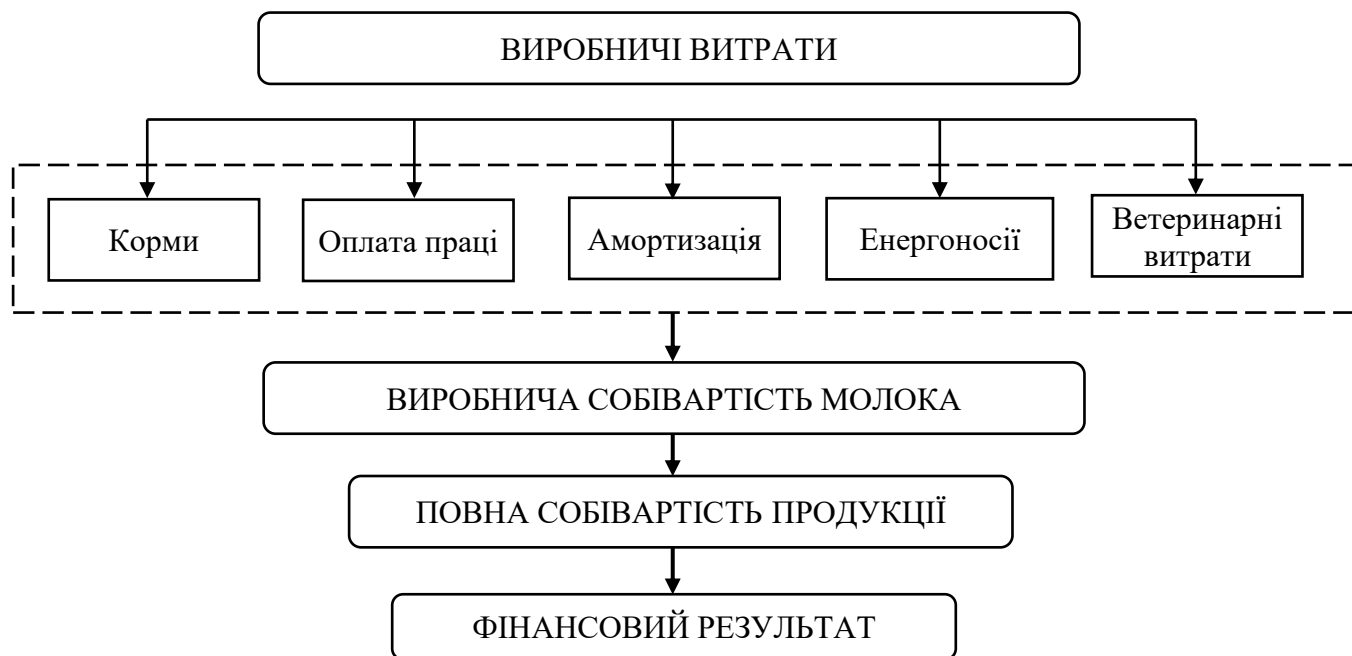


Рис. 1.3. Формування виробничої собівартості молочної продукції

Джерело: авторська розробка.

Сучасна концепція управління витратами виходить із того, що витрати не повинні розглядатися виключно як об'єкт скорочення. Основною метою менеджменту є не механічне зменшення витрат, а забезпечення їх оптимального рівня. Надмірне скорочення витрат може призвести до «погіршення якості продукції, зниження продуктивності праці, втрати конкурентних переваг та скорочення обсягів виробництва» [36, с. 122].

Саме тому в сучасній практиці підприємства все частіше переходять від концепції контролю витрат до концепції стратегічного управління витратами. Такий підхід передбачає комплексне управління витратами на всіх етапах створення вартості продукції – від закупівлі ресурсів до реалізації готової продукції споживачеві.

Стратегічне управління витратами передбачає вирішення таких завдань:

- забезпечення оптимальної структури витрат підприємства;
- підвищення ефективності використання виробничих ресурсів;
- зниження собівартості продукції без погіршення її якості;
- формування конкурентних переваг підприємства;
- підвищення прибутковості та фінансової стійкості діяльності [13, с. 78].

Для виробничих підприємств молочної галузі особливої актуальності набувають питання оптимізації кормових витрат, підвищення продуктивності стада, автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасних систем управлінського обліку. Саме ці напрями сьогодні формують основу конкурентоспроможності провідних молочних комплексів України.

Отже, витрати є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка характеризує процес використання ресурсів підприємства та безпосередньо впливає на результати його діяльності. Раціональна організація обліку, класифікації, аналізу та контролю витрат виступає важливою передумовою ефективного функціонування підприємства. Для виробничих підприємств молочної галузі управління витратами має стратегічне значення, оскільки дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність продукції, підвищувати прибутковість виробництва та створювати умови для сталого розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволило встановити, що витрати підприємства є однією з ключових економічних категорій, яка характеризує процес споживання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у ході господарської діяльності. Узагальнення наукових підходів показало відсутність єдиного трактування поняття «витрати», однак більшість дослідників розглядають їх як грошове вираження використаних ресурсів, необхідних для отримання певного економічного результату.

Встановлено, що ефективне управління витратами є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства та забезпечує інформаційну основу для планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень. Особливу роль у

цьому процесі відіграє класифікація витрат, яка дозволяє систематизувати інформацію відповідно до потреб управління.

Досліджено особливості формування витрат на підприємствах молочної галузі, для яких характерними є висока частка матеріальних витрат, насамперед витрат на корми, а також значна залежність результатів діяльності від продуктивності стада та ефективності використання виробничих ресурсів. У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребує переходу від традиційного контролю витрат до стратегічного управління ними, що передбачає пошук резервів підвищення ефективності виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Ключові аспекти ефективності управління витратами підприємств молочної галузі

В умовах посилення конкуренції на аграрних ринках та постійного зростання вартості ресурсів особливого значення набуває проблема підвищення ефективності управління витратами підприємств молочної галузі. Виробництво молока є одним із найбільш ресурсоємних напрямів аграрного виробництва, оскільки потребує значних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів для забезпечення безперервності технологічного процесу. За таких умов саме ефективне управління витратами стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

У сучасній економічній літературі ефективність управління витратами розглядається як «ступінь досягнення поставлених цілей підприємства шляхом раціонального використання наявних ресурсів та забезпечення оптимального співвідношення між витратами і результатами діяльності» [17, с. 78]. При цьому головним завданням менеджменту є не лише зниження витрат, а й підтримання такого їх рівня, який забезпечує стабільне функціонування підприємства, високу якість продукції та зростання прибутковості виробництва.

Для підприємств молочної галузі управління витратами має особливу специфіку, зумовлену біологічним характером виробництва. На відміну від більшості промислових підприємств, виробничий процес у молочному скотарстві є безперервним і залежить від великої кількості факторів, серед яких особливу роль відіграють продуктивність стада, якість кормів, ветеринарне забезпечення, технологія утримання тварин та рівень технічного оснащення виробництва. Саме тому система управління витратами «повинна охоплювати всі етапи виробничого процесу та забезпечувати постійний контроль за використанням ресурсів» [5, с. 156].

Сучасний підхід до управління витратами базується на принципах системності, комплексності та безперервності. Системність передбачає розгляд витрат як взаємопов'язаного комплексу економічних процесів, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Комплексність означає необхідність врахування впливу всіх внутрішніх і зовнішніх факторів на формування витрат. Безперервність забезпечує «постійний моніторинг витрат та оперативне реагування на відхилення від запланованих показників» [32, с. 446].

Ефективність управління витратами значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Саме «своєчасна та достовірна інформація про структуру витрат, їх динаміку та фактори формування дозволяє керівництву підприємства виявляти резерви економії ресурсів і розробляти заходи щодо підвищення ефективності виробництва» [11, с. 84].

Для підприємств молочної галузі ключовим завданням є забезпечення балансу між витратами та продуктивністю виробництва. Практика функціонування провідних молочних комплексів свідчить, що надмірне скорочення витрат може негативно впливати на якість кормів, стан здоров'я тварин, продуктивність стада та якість продукції. Тому сучасна концепція менеджменту орієнтована не на мінімізацію, а на оптимізацію витрат.

Для досягнення високої ефективності управління витратами необхідно враховувати сукупність факторів, які впливають на процес їх формування. Доцільно

узагальнити основні принципи ефективного управління витратами у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Основні принципи ефективного управління витратами
підприємств молочної галузі**

Принцип	Зміст принципу
Системність	Розгляд витрат як єдиної системи взаємопов'язаних елементів
Комплексність	Врахування всіх факторів формування витрат
Безперервність	Постійний моніторинг та контроль витрат
Оперативність	Швидке реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища
Економічна обґрунтованість	Прийняття рішень на основі економічних розрахунків
Оптимальність	Забезпечення найкращого співвідношення між витратами та результатами
Відповідальність	Закріплення відповідальності за витрати за центрами відповідальності
Стратегічна орієнтація	Узгодження витратної політики зі стратегією розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі наукових джерел.

Наведені принципи формують основу сучасної системи управління витратами та забезпечують її адаптацію до умов функціонування підприємств молочної галузі. Їх практична реалізація дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити факторам, які безпосередньо визначають ефективність управління витратами на молочних підприємствах. Вони мають комплексний характер та охоплюють виробничі, організаційні, технологічні та кадрові аспекти діяльності (рис. 1.4).

Представлена схема демонструє, що ефективність управління витратами формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів. Центральне місце серед них займають кормова база та продуктивність стада, оскільки саме вони визначають основну частину витрат у молочному скотарстві. Водночас важливу роль відіграють технології виробництва, рівень автоматизації процесів, кваліфікація персоналу та якість організації управління.

Таким чином, ефективність управління витратами на підприємствах молочної галузі є результатом комплексної взаємодії економічних, технологічних та організаційних чинників. Забезпечення раціонального використання ресурсів

потребує застосування сучасних методів планування, обліку, аналізу та контролю витрат, що дозволяє підвищувати прибутковість виробництва та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку.

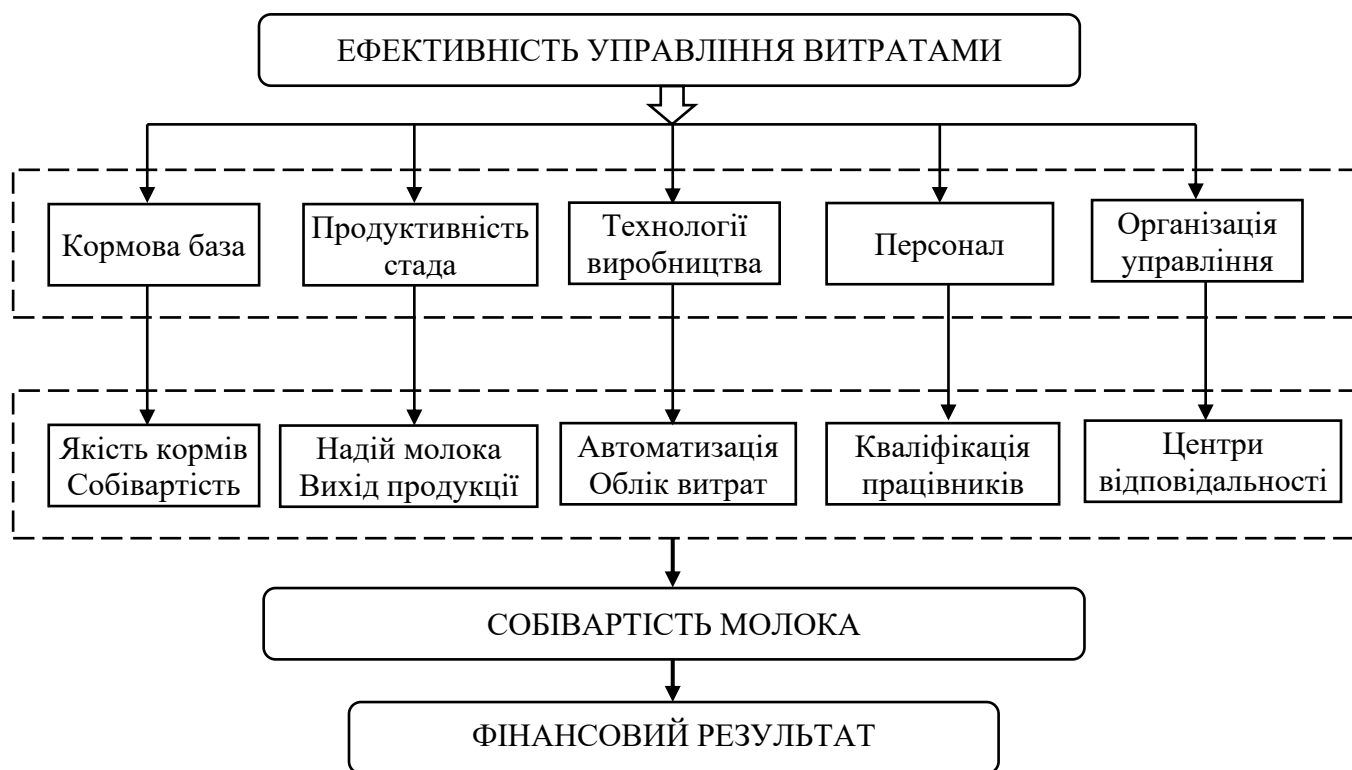


Рис. 1.4. Ключові фактори впливу на ефективність управління витратами підприємств молочної галузі

Джерело: авторська розробка.

Ефективність управління витратами на підприємствах молочної галузі значною мірою залежить від розуміння механізму їх формування та впливу окремих факторів на рівень собівартості продукції. На відміну від багатьох інших галузей економіки, молочне скотарство характеризується складною структурою витрат, у якій поєднуються матеріальні, трудові, енергетичні та біологічні складові. Саме тому для забезпечення високої ефективності виробництва необхідно постійно контролювати фактори, що впливають на витратомісткість продукції.

У сучасних умовах господарювання основними чинниками формування витрат

у молочному скотарстві виступають рівень продуктивності стада, якість кормової бази, технічне оснащення виробництва, рівень механізації та автоматизації процесів, кадрове забезпечення та організація виробничого менеджменту. Вплив кожного із зазначених факторів може бути як позитивним, так і негативним залежно від ефективності його використання.

Особливе місце у структурі витрат молочних підприємств займають витрати на корми. У більшості господарств їхня частка становить понад половину загальної виробничої собівартості молока. Саме тому ефективність кормовиробництва безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства та рівень його прибутковості.

Таблиця 1.5

Основні фактори формування витрат на підприємствах молочної галузі

Фактор	Характер впливу на витрати	Можливі наслідки
Якість кормової бази	Визначає рівень кормових витрат та продуктивність стада	Зниження або підвищення собівартості молока
Продуктивність корів	Впливає на витрати у розрахунку на одиницю продукції	Підвищення економічної ефективності виробництва
Генетичний потенціал стада	Визначає рівень надоїв та якість молока	Зростання обсягів виробництва
Технологія утримання тварин	Формує рівень трудових та енергетичних витрат	Скорочення витрат праці
Рівень автоматизації	Впливає на продуктивність праці та витрати ресурсів	Зменшення виробничих витрат
Кваліфікація персоналу	Визначає ефективність використання ресурсів	Зниження непродуктивних витрат
Система управління	Впливає на якість контролю та планування витрат	Підвищення керованості витрат
Ціни на ресурси	Формують зовнішній вплив на собівартість продукції	Зростання або зменшення витрат
Масштаб виробництва	Визначає можливість економії на масштабі	Зниження питомих витрат

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз наведених факторів свідчить, що найбільші можливості впливу на витрати знаходяться саме у сфері внутрішнього управління підприємством. Якщо зміна ринкових цін на паливо, енергоносії або ветеринарні препарати є зовнішнім

фактором, який підприємство практично не контролює, то продуктивність стада, якість кормів та ефективність використання ресурсів значною мірою залежать від управлінських рішень.

Особливу роль у системі управління витратами відіграє продуктивність корів. Підвищення надою дозволяє розподілити постійні витрати на більший обсяг продукції, що сприяє зниженню собівартості одиниці виробленого молока. Саме тому більшість провідних молочних комплексів розглядають зростання продуктивності стада як один із найефективніших напрямів зниження витрат.

Суттєвий вплив на формування витрат здійснює рівень технічного оснащення підприємства. Використання сучасних доїльних залів, автоматизованих систем годівлі, цифрових технологій моніторингу стану тварин та управління виробничими процесами дозволяє значно скоротити витрати праці та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів.

Доцільно представити взаємозв'язок факторів формування витрат і результатів діяльності підприємства у вигляді матриці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Матриця впливу факторів на рівень витрат підприємства молочної галузі

Напрямок управління	Виробничий ефект	Економічний ефект
Покращення кормової бази	Зростання продуктивності стада	Зниження витрат на 1 т молока
Генетичне вдосконалення стада	Підвищення надоїв	Скорочення питомих витрат
Автоматизація виробництва	Скорочення трудомісткості процесів	Зменшення витрат на оплату праці
Енергозбереження	Зменшення споживання енергії	Скорочення енергетичних витрат
Цифровий контроль виробництва	Підвищення точності управлінських рішень	Зниження непродуктивних витрат
Управлінський облік	Посилення контролю за ресурсами	Підвищення ефективності витрат
Оптимізація логістики кормів	Скорочення втрат кормів	Зменшення матеріальних витрат

Джерело: авторська розробка.

Наведена матриця демонструє, що ефективне управління витратами передбачає

не окремі заходи економії ресурсів, а комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності та результативності виробництва.

Важливим аспектом сучасного управління витратами є застосування концепції центрів відповідальності. Вона передбачає розподіл відповідальності за формування витрат між окремими структурними підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє «оперативно виявляти причини відхилень від планових показників, оцінювати ефективність роботи підрозділів та підвищувати рівень контролю за використанням ресурсів» [32, с. 446].

Для підприємств молочної галузі найбільш поширеними центрами відповідальності виступають кормовиробництво, тваринництво, ветеринарна служба, виробничо-технічна служба та адміністративно-управлінський персонал. Використання такого підходу сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і створює додаткові стимули для економного використання ресурсів.

Отже, ефективність управління витратами на підприємствах молочної галузі визначається комплексом виробничих, організаційних, технологічних та економічних факторів. Найбільший вплив на собівартість продукції здійснюють якість кормової бази, продуктивність стада, рівень автоматизації виробництва та ефективність управлінського контролю. Саме ці напрями формують основні резерви підвищення ефективності діяльності сучасних молочних підприємств і виступають базою для розробки заходів щодо вдосконалення процесу управління витратами.

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби традиційні підходи до управління витратами вже не забезпечують необхідного рівня ефективності функціонування підприємств. Сучасні виробничі підприємства потребують «застосування нових управлінських технологій, які дозволяють не лише контролювати витрати, а й прогнозувати їх зміну, оперативно виявляти резерви економії та формувати довгострокові конкурентні переваги» [15].

Особливої актуальності це питання набуває для підприємств молочної галузі, де значна частина витрат пов'язана із біологічними процесами, а виробничий цикл має

безперервний характер. Саме тому сучасна система управління витратами повинна забезпечувати інтеграцію облікових, аналітичних та управлінських функцій у єдиний механізм прийняття рішень.

Одним із найважливіших напрямів розвитку сучасного менеджменту є впровадження концепції стратегічного управління витратами. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на контроль фактичних витрат, «стратегічне управління передбачає формування довгострокової політики оптимізації витрат на всіх етапах створення вартості продукції» [25, с. 152].

У міжнародній практиці сформувався широкий спектр методів управління витратами, які можуть бути адаптовані до умов функціонування підприємств молочної галузі (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Сучасні методи управління витратами та можливості їх застосування на підприємствах молочної галузі

Метод	Характеристика	Переваги для молочного підприємства
Standard-Costing	Управління на основі нормативних витрат	Контроль відхилень від встановлених норм
ABC-Costing	Розподіл витрат за видами діяльності	Точніше визначення собівартості продукції
Target-Costing	Управління витратами виходячи із цільової собівартості	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Kaizen-Costing	Постійне вдосконалення та поступове зниження витрат	Формування культури ощадливого виробництва
Direct-Costing	Поділ витрат на змінні та постійні	Аналіз прибутковості окремих напрямів діяльності
Benchmarking	Порівняння показників із кращими практиками	Виявлення резервів підвищення ефективності
Lean-Management	Усунення втрат у виробничих процесах	Скорочення непродуктивних витрат
ERP-управління	Інтеграція інформаційних потоків підприємства	Оперативний контроль витрат у режимі реального часу

Джерело: систематизовано автором на основі сучасних концепцій менеджменту.

Серед наведених методів особливу увагу підприємств молочної галузі привертає система ABC-Costing. Її використання дозволяє більш точно визначати

витрати за окремими бізнес-процесами та видами продукції. На відміну від традиційних методів калькулювання, які часто розподіляють непрямі витрати пропорційно до обсягу виробництва, ABC-Costing дозволяє встановити реальні джерела виникнення витрат та оцінити ефективність окремих виробничих операцій.

Не менш важливим є застосування концепції Kaizen-Costing, яка ґрунтується на принципі постійного вдосконалення виробничих процесів. Даний підхід «передбачає залучення всіх працівників підприємства до процесу пошуку резервів економії ресурсів та підвищення ефективності виробництва» [34, с. 193]. Для молочних комплексів це може проявлятися у зниженні втрат кормів, оптимізації використання енергоносіїв, удосконаленні логістики та підвищенні продуктивності праці.

Сучасний розвиток інформаційних технологій сприяв активному впровадженню цифрових інструментів управління витратами. Автоматизація виробничих процесів дозволяє отримувати оперативну інформацію про використання ресурсів та забезпечує можливість швидкого прийняття управлінських рішень.

Використання цифрових систем управління витратами дозволяє забезпечити прозорість виробничих процесів та значно підвищити якість управлінських рішень. У сучасних молочних комплексах все частіше використовуються ERP-системи, системи автоматизованого обліку кормів, датчики моніторингу продуктивності стада та програмні комплекси управління виробництвом.

Особливого значення набуває концепція ощадливого виробництва (Lean Management), яка орієнтована на усунення всіх видів втрат у виробничому процесі. Для підприємств молочної галузі такими втратами можуть бути перевитрати кормів, втрати молока під час транспортування та зберігання, простої обладнання, неефективне використання робочого часу та надлишкові запаси матеріальних ресурсів.

Застосування сучасних методів управління витратами дозволяє підприємствам «не лише скорочувати собівартість продукції, а й підвищувати якість управління, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток» [14, с.

195]. Саме тому впровадження інноваційних управлінських технологій сьогодні розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі.

Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність управління витратами на підприємствах молочної галузі визначається комплексом виробничих, технологічних, організаційних та економічних факторів. Особливості молочного скотарства зумовлюють високу залежність рівня витрат від продуктивності стада, якості кормової бази, рівня механізації виробничих процесів та ефективності використання ресурсів.

Встановлено, що найбільший вплив на формування собівартості молока здійснюють кормові витрати, витрати на оплату праці, енергоресурси та витрати на утримання поголів'я. Відповідно основними резервами підвищення ефективності управління витратами виступають покращення кормової бази, підвищення продуктивності тварин, автоматизація виробничих процесів та впровадження сучасних систем управлінського обліку.

Дослідження сучасних підходів до управління витратами показало доцільність використання таких методів, як Standard-Costing, ABC-Costing, Kaizen-Costing, Lean Management та ERP-системи управління. Їх застосування дозволяє забезпечити більш точний контроль витрат, своєчасно виявляти відхилення від нормативних показників та формувати ефективну систему прийняття управлінських рішень.

Отже, підвищення ефективності управління витратами є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі та створює основу для їх сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «МОЛОЧНО-ВІРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський» є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу Дніпропетровської області, що спеціалізується на виробництві високоякісної молочної продукції та вирощуванні великої рогатої худоби молочного напрямку продуктивності. Підприємство здійснює господарську діяльність на основі сучасних принципів ведення аграрного бізнесу, поєднуючи інтенсивні технології виробництва, ефективне управління ресурсами та впровадження інноваційних рішень у сфері тваринництва.

ТОВ «МБК «Єкатеринославський» є одним із найбільших виробників молока в Україні та володіє найбільшим у світі поголів'ям корів породи Brown Swiss (Браун Швіц), чисельність якого перевищує 6 тис. голів. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво молока екстра-класу, обсяги якого перевищують 66 тонн на добу. Виробнича діяльність підприємства базується на принципах замкнутого циклу, що охоплює власне кормовиробництво, утримання тварин, виробництво та реалізацію готової продукції.

Важливою особливістю функціонування підприємства є високий рівень вертикальної інтеграції виробництва. Для забезпечення стабільної якості кормової бази на підприємстві функціонує власний комплекс із виробництва комбікормів та цех переробки сої, продукція якого використовується у годівлі тварин і реалізується на зовнішніх ринках. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності виробництва, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його фінансової

стійкості навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Сьогодні ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» виступає сучасним високотехнологічним аграрним підприємством, діяльність якого спрямована на забезпечення продовольчої безпеки країни, розвиток вітчизняного молочного скотарства та впровадження європейських стандартів якості у виробництві молока.

Для оцінки передумов формування витрат на підприємстві важливим є аналіз забезпеченості виробництва трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, а також ефективності їх використання (табл. 2.1). Від рівня ресурсозабезпечення залежить величина собівартості продукції, продуктивність праці, фондвіддача та загальна результативність господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів ТОВ «МБК
«Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	202	204	226	24	111,9
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	398,4	442,7	501,6	103,2	125,9
Середньорічна вартість оборотних активів, млн грн	352,6	483,4	626,0	273,4	177,5
Власний капітал, млн грн	702,1	915,5	1082,7	380,6	154,2
Дохід на 1 працівника, млн грн	2,09	2,95	3,03	0,94	145,0
Чистий прибуток на 1 працівника, млн грн	0,44	1,10	0,78	0,34	177,3
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн ОЗ	1,06	1,36	1,37	0,31	129,2
Фондомісткість, грн ОЗ на 1 грн доходу	0,94	0,74	0,73	-0,21	77,7
Оборотність оборотних активів, разів	1,20	1,25	1,09	-0,11	90,8
Рентабельність активів, %	10,9	21,5	14,9	4,0 в.п.	x

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєве зміцнення ресурсного потенціалу підприємства. Вартість основних засобів зросла на 25,9 %, а оборотних активів – на 77,5 %, що пов'язано з розширенням масштабів виробництва та нарощуванням

виробничих запасів. Продуктивність праці за показником доходу на одного працівника зросла на 45,0 %, а фондівдача – на 29,2 %, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Разом із тим у 2025 році порівняно з 2024 роком спостерігається певне зниження оборотності оборотних активів та рентабельності активів, що може свідчити про зростання витратомісткості діяльності. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Після аналізу показників забезпечення та ефективності використання ресурсів підприємства доцільно дослідити виробничі фактори, які безпосередньо впливають на формування витрат у молочному скотарстві (табл. 2.2). Обсяги виробництва молока, чисельність поголів'я, продуктивність стада та кормова база є основними чинниками, що визначають рівень собівартості продукції та ефективність використання ресурсів підприємства. Тому аналіз виробничих показників дозволяє виявити передумови зміни витрат і сформулювати основу для подальшого дослідження системи управління витратами на підприємстві.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробничих показників діяльності ТОВ «МВК
«Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Загальне поголів'я ВРХ, голів	5850	6020	6210	360	106,2
Поголів'я корів, голів	2580	2650	2720	140	105,4
Виробництво молока, т	24260	27083	28650	4390	118,1
Реалізація молока, т	23890	26720	28260	4370	118,3
Середньодобове виробництво молока, т	66,5	74,2	78,5	12,0	118,0
Надій молока на 1 корову, кг	9403	10220	10533	1130	112,0
Виробництво комбікормів, т	33200	35800	38100	4900	114,8
Виробництво соєвої макухи, т	8750	9620	10340	1590	118,2
Виробництво соєвої олії, т	1580	1760	1890	310	119,6
Частка реалізованого молока у виробництві, %	98,5	98,7	98,6	0,1 в.п.	x

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове нарощування виробничого потенціалу ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» протягом 2023–2025 рр. Загальне поголів'я великої рогатої худоби збільшилося на 360 голів, або на 6,2 %, а чисельність дійного стада зросла на 140 голів, або на 5,4 %. Збільшення поголів'я є позитивним фактором розвитку підприємства, однак водночас воно супроводжується зростанням витрат на корми, ветеринарне обслуговування, оплату праці та утримання тварин.

Обсяги виробництва молока за досліджуваний період зросли з 24,26 тис. т до 28,65 тис. т, або на 18,1 %. При цьому реалізація молока збільшилася на 18,3 %, що свідчить про ефективне використання виробничого потенціалу та відсутність значних втрат готової продукції. Частка реалізованого молока у виробництві протягом усього періоду перевищувала 98 %, що характеризує високий рівень організації збутової діяльності.

Середньодобове виробництво молока зросло з 66,5 т до 78,5 т, що відповідає тенденціям розвитку підприємства, яке є одним із найбільших виробників молока в Україні. Одночасно спостерігається підвищення продуктивності стада: надій молока на одну корову збільшився на 1130 кг, або на 12,0 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання кормової бази, удосконалення технологій утримання тварин та покращення селекційної роботи.

Важливим фактором управління витратами є розвиток власної кормової бази. Обсяги виробництва комбікормів за досліджуваний період зросли на 14,8 %, виробництво соєвої макухи – на 18,2 %, а соєвої олії – на 19,6 %. Наявність власного комбікормового виробництва та цеху переробки сої дозволяє підприємству зменшувати залежність від зовнішніх постачальників, контролювати якість кормів та стримувати темпи зростання виробничих витрат.

Отже, виробничі показники ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» демонструють позитивну динаміку розвитку. Зростання обсягів виробництва молока, продуктивності стада та власного кормовиробництва створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Водночас

розширення масштабів виробництва супроводжується збільшенням потреби в ресурсах, що обумовлює необхідність удосконалення процесу управління витратами, спрямованого на оптимізацію собівартості продукції та підвищення прибутковості виробництва.

Для оцінки загального економічного стану ТОВ «МБК «Єкатеринославський» доцільно проаналізувати динаміку основних організаційно-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. (табл. 2.3). Такий аналіз дозволяє визначити масштаби діяльності підприємства, зміну обсягів доходів, собівартості, прибутковості, ресурсної бази та кадрового потенціалу. Особливе значення ці показники мають для теми управління витратами, оскільки саме співвідношення доходу, собівартості та фінансових результатів відображає ефективність витратного механізму підприємства.

Таблиця 2.3

**Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «МБК
«Єкатеринославський» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	422695	602411	684713	262018	162,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	320689	389834	497824	177135	155,2
Валовий прибуток, тис. грн	102006	212577	186889	84883	183,2
Операційний прибуток, тис. грн	87443	222081	163202	75759	186,6
Чистий прибуток, тис. грн	88215	224086	175660	87445	199,1
Вартість активів на кінець року, тис. грн	809411	1041063	1181109	371698	145,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	202	204	226	24	111,9
Рентабельність реалізації продукції, %	20,9	37,2	25,7	4,8 в.п.	x

Дані таблиці 2.1 свідчать, що упродовж 2023–2025 рр. ТОВ «МБК «Єкатеринославський» демонструвало загальне зростання масштабів господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 422695 тис. грн у 2023 р. до 684713 тис. грн у 2025 р., тобто на 262018 тис. грн, або на 62,0 %. Така динаміка

свідчить про розширення обсягів реалізації, зміцнення ринкових позицій підприємства та збереження попиту на продукцію молочної галузі.

Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла – з 320689 тис. грн у 2023 р. до 497824 тис. грн у 2025 р. Абсолютне збільшення становило 177135 тис. грн, або 55,2 %. Позитивним є те, що темп зростання собівартості був нижчим за темп зростання чистого доходу. Це свідчить про відносне покращення витратної ефективності, хоча у 2025 р. порівняно з 2024 р. спостерігається певне посилення витратного навантаження.

Валовий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився з 102006 тис. грн до 186889 тис. грн, або на 83,2 %. Найвищий рівень валового прибутку було досягнуто у 2024 р. – 212577 тис. грн, що свідчить про найбільш сприятливе співвідношення між доходом і виробничою собівартістю саме у цьому році. У 2025 р. валовий прибуток дещо зменшився порівняно з 2024 р., що може бути наслідком зростання виробничих витрат, зокрема витрат на корми, оплату праці, енергоносії, ветеринарне забезпечення та утримання поголів'я.

Чистий прибуток підприємства у 2025 р. становив 175660 тис. грн, що на 87445 тис. грн, або майже у 2 рази більше, ніж у 2023 р. Найвищий чистий прибуток підприємство отримало у 2024 р. – 224086 тис. грн. Зниження прибутку у 2025 р. порівняно з 2024 р. при одночасному зростанні доходу свідчить про посилення впливу витратних чинників на кінцевий фінансовий результат.

Вартість активів підприємства на кінець року збільшилася з 809411 тис. грн у 2023 р. до 1181109 тис. грн у 2025 р., тобто на 371698 тис. грн, або на 45,9 %. Це характеризує нарощування ресурсного потенціалу підприємства, зміцнення його матеріально-технічної бази та фінансової стійкості. Для виробничого підприємства молочної галузі зростання активів є важливим, оскільки ефективність діяльності значною мірою залежить від стану основних засобів, біологічних активів, кормової бази та оборотних ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 202 осіб у 2023 р. до

226 осіб у 2025 р., або на 11,9 %. Це свідчить про розширення трудового потенціалу підприємства та потребу в додатковому персоналі для забезпечення виробничих процесів. Водночас збільшення чисельності працівників об'єктивно впливає на зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування, що також має враховуватися в системі управління витратами.

Рентабельність реалізації продукції зросла з 20,9 % у 2023 р. до 25,7 % у 2025 р., тобто на 4,8 в.п. Найвищий рівень показника спостерігався у 2024 р. – 37,2 %. Це означає, що у 2024 р. підприємство отримувало найбільший обсяг чистого прибутку з кожної гривні реалізованої продукції. Зниження рентабельності у 2025 р. порівняно з 2024 р. свідчить про необхідність удосконалення процесу управління витратами, зокрема через посилення контролю за собівартістю, нормування витрат, аналіз відхилень та оптимізацію ресурсного забезпечення виробництва.

Отже, у 2023–2025 рр. ТОВ «МВК «Єкатеринославський» загалом характеризувався позитивною динамікою розвитку: зросли чистий дохід, активи, чисельність персоналу, валовий, операційний і чистий прибуток. Разом із тим у 2025 р. порівняно з 2024 р. спостерігається зниження прибутковості при зростанні доходу, що вказує на посилення витратного навантаження. Саме тому для підприємства актуальним є удосконалення процесу управління витратами, спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та забезпечення стабільного рівня прибутковості.

2.2. Аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства

Ефективність функціонування будь-якого виробничого підприємства значною мірою залежить від рівня витрат, які формуються у процесі здійснення господарської діяльності. Для підприємств молочної галузі проблема управління витратами має особливе значення, оскільки виробництво молока характеризується високою матеріаломісткістю та значною залежністю від вартості кормів, енергоресурсів,

ветеринарного забезпечення та трудових ресурсів. У зв'язку з цим дослідження складу, структури та динаміки витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» є необхідною передумовою розробки заходів щодо підвищення ефективності управління витратами.

На першому етапі доцільно оцінити загальну динаміку витрат підприємства та їх співвідношення з доходами і фінансовими результатами (рис. 2.1).

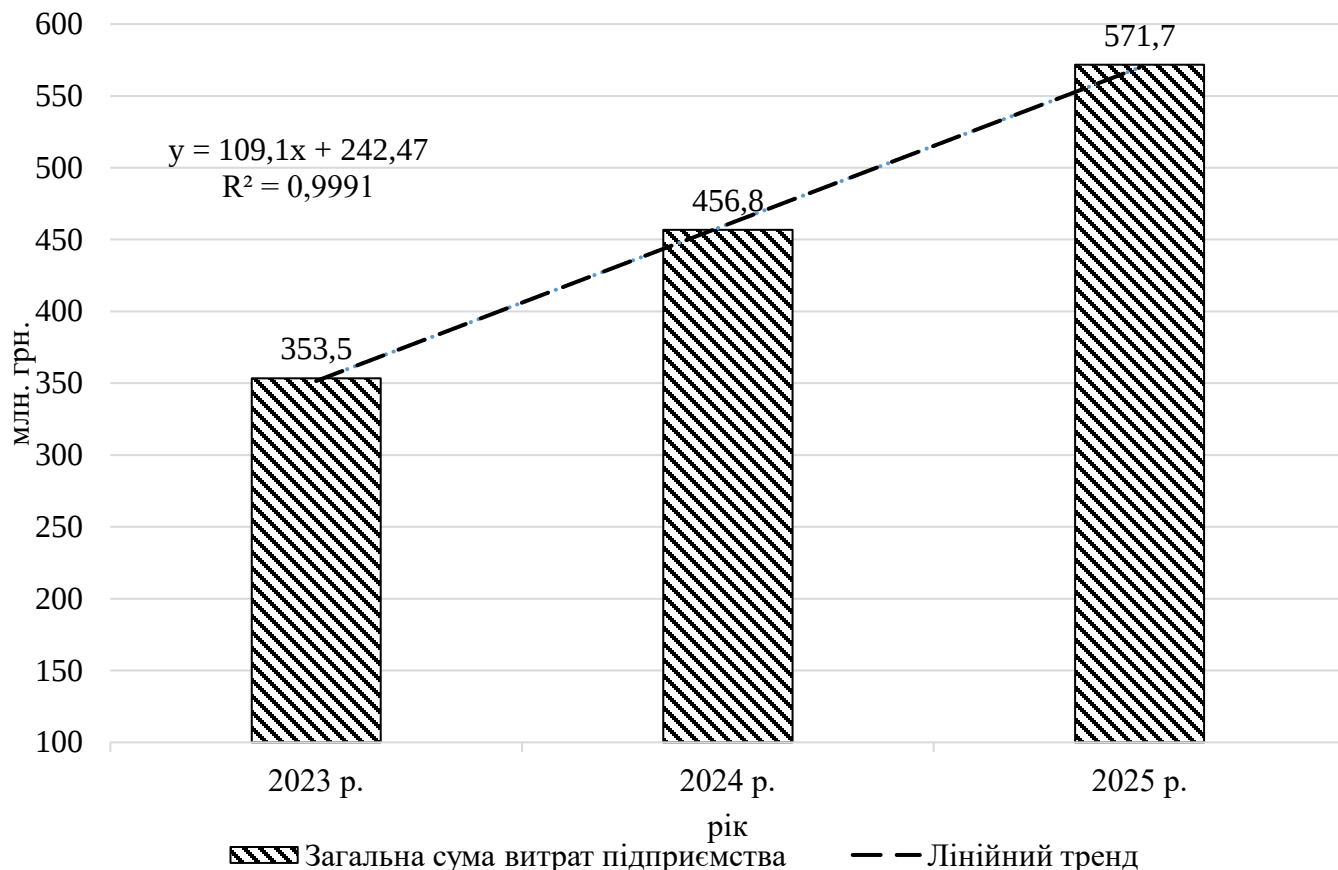


Рис. 2.1. Динаміка загальної суми витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства.

Рисунок 2.1 наочно відображає тенденцію зміни загальної суми витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» протягом 2023–2025 рр. Аналіз графічних даних свідчить про стійке зростання витрат підприємства впродовж усього досліджуваного періоду.

У 2023 році загальна сума витрат становила 353,5 млн грн. У 2024 році даний показник збільшився до 456,8 млн грн, тобто на 103,3 млн грн або на 29,2 %. У 2025 році витрати досягли 571,7 млн грн, що перевищує рівень 2023 року на 218,2 млн грн або на 61,7 %. Таким чином, за три роки обсяг витрат підприємства зріс майже у 1,6 раза.

Особливу увагу привертає висока узгодженість фактичних даних із побудованою лінією тренду. Коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,9991$) свідчить про практично ідеальний лінійний характер зміни витрат у досліджуваному періоді. Це означає, що тенденція до збільшення витрат є стійкою та прогнозованою, а вплив випадкових факторів на загальну динаміку був незначним.

Середньорічний приріст витрат становив близько 109,1 млн грн, що підтверджується рівнянням тренду. Подібна динаміка може бути обумовлена кількома чинниками: збільшенням обсягів виробництва молока, розширенням поголів'я, зростанням цін на корми, енергоносії, ветеринарні препарати та інші матеріальні ресурси, а також підвищенням витрат на оплату праці.

Разом із тим саме по собі зростання витрат не є негативним явищем, оскільки воно відбувалося паралельно зі збільшенням обсягів реалізації продукції та доходів підприємства. Для об'єктивної оцінки ефективності діяльності необхідно враховувати співвідношення темпів зростання витрат і результативних показників. Попередній аналіз показав, що темпи зростання доходу підприємства випереджали темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на формування прибутку та забезпечило збереження високого рівня рентабельності діяльності.

Отже, результати аналізу рисунка свідчать про стабільне нарощування виробничого потенціалу ТОВ «МБК «Скаторинославський»», яке супроводжувалося закономірним збільшенням загальної суми витрат. Водночас виявлена тенденція підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами з метою недопущення випереджаючого зростання собівартості продукції та забезпечення стабільного підвищення ефективності господарської діяльності

підприємства.

Важливим показником ефективності управління витратами є витрати на 1 грн доходу. У 2023 році на формування 1 грн доходу підприємство витрачало 0,76 грн, тоді як у 2025 році цей показник становив 0,73 грн. Незважаючи на певне погіршення порівняно з 2024 роком, загалом спостерігається тенденція до підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, аналіз загальної динаміки витрат свідчить про позитивні результати діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»», проте одночасно виявляє ознаки посилення витратного навантаження у 2025 році. Це обумовлює необхідність більш детального дослідження структури витрат підприємства та факторів їх формування.

Після оцінки загальної динаміки витрат доцільно дослідити їх внутрішню структуру. Саме структура витрат дозволяє визначити основні напрями споживання ресурсів, виявити найбільш витратомісткі складові виробничого процесу та встановити потенційні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для виробничих підприємств молочної галузі особливого значення набуває аналіз витрат за економічними елементами, оскільки він дозволяє оцінити співвідношення матеріальних, трудових та інших ресурсів у загальній сумі витрат. Такий підхід є важливою складовою процесу управління витратами та створює основу для розробки заходів щодо їх оптимізації (табл. 2.4).

Наведені дані свідчать про суттєве зростання загального обсягу операційних витрат підприємства протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році їх сума становила 353,5 млн грн, то у 2025 році вона досягла 571,7 млн грн, збільшившись на 218,2 млн грн, або на 61,7 %. Така динаміка є закономірним наслідком розширення масштабів виробництва та збільшення обсягів реалізації продукції.

Найбільшу частку в структурі витрат займають матеріальні витрати. У 2025 році їх сума становила 401,8 млн грн, або 70,3 % загального обсягу операційних витрат. Порівняно з 2023 роком матеріальні витрати збільшилися на 157,6 млн грн.

Домінування даної статті є характерним для підприємств молочного скотарства, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на забезпечення кормової бази, ветеринарне обслуговування, паливно-мастильні матеріали та енергетичні ресурси.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» за економічними елементами у 2023–2025 рр.

Елементи витрат	2023 р., млн грн	Питома вага, %	2024 р., млн грн	Питома вага, %	2025 р., млн грн	Питома вага, %	Відхилення 2025/2023, млн грн
Матеріальні витрати	244,2	69,1	318,4	69,7	401,8	70,3	157,6
Витрати на оплату праці	46,1	13,0	57,3	12,6	70,8	12,4	24,7
Відрахування на соціальні заходи	10,1	2,9	12,6	2,8	15,6	2,7	5,5
Амортизація	29,4	8,3	38,7	8,5	49,6	8,7	20,2
Інші операційні витрати	23,7	6,7	29,8	6,5	33,9	5,9	10,2
Разом операційних витрат	353,5	100,0	456,8	100,0	571,7	100,0	218,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Друге місце в структурі витрат посідають витрати на оплату праці. Незважаючи на зростання абсолютної величини з 46,1 млн грн до 70,8 млн грн, їхня частка у структурі витрат дещо зменшилася з 13,0 % до 12,4 %. Це свідчить про те, що темпи зростання матеріальних витрат випереджали темпи збільшення фонду оплати праці.

Витрати на соціальні заходи мають стабільний характер і протягом досліджуваного періоду становили близько 3 % загального обсягу витрат. Така тенденція пояснюється прямою залежністю даної статті від фонду оплати праці.

Важливою складовою витрат підприємства виступає амортизація. За 2023–2025 рр. її сума зросла на 20,2 млн грн, або майже на 69 %. Це свідчить про активне оновлення виробничої бази підприємства та збільшення вартості основних засобів. Для сучасного молочного комплексу така тенденція є позитивною, оскільки впровадження нових технологій та обладнання сприяє підвищенню продуктивності

виробництва.

Питома вага інших операційних витрат протягом досліджуваного періоду поступово зменшувалася і у 2025 році становила 5,9 %. Це може свідчити про покращення контролю за непрямими витратами та більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що основний вплив на формування витрат підприємства здійснюють саме матеріальні ресурси. Тому подальше вдосконалення системи управління витратами доцільно орієнтувати насамперед на оптимізацію кормових витрат, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та зниження витрат у виробничому процесі.

Таким чином, структура витрат ТОВ «МБК «Скаторинославський»» є типовою для підприємств молочної галузі, де домінують матеріальні витрати. Водночас спостерігається тенденція до зростання амортизаційних відрахувань, що свідчить про модернізацію виробничих потужностей. Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу собівартості продукції та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

Важливим напрямом оцінки ефективності управління витратами є дослідження показників витратомісткості виробництва. Саме ці показники дозволяють встановити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси та яким чином зміна витрат впливає на кінцеві результати господарської діяльності. Для підприємств молочної галузі особливе значення мають показники собівартості продукції, витрат на одиницю доходу та прибутковості виробництва, оскільки вони безпосередньо характеризують ефективність використання виробничого потенціалу.

Зростання масштабів діяльності підприємства не завжди супроводжується підвищенням ефективності виробництва. Тому поряд із абсолютними показниками витрат необхідно оцінювати їх відносний рівень та вплив на результати господарської діяльності. Дані таблиці свідчать про неоднозначні тенденції у формуванні витрат підприємства. З одного боку, протягом 2023–2025 рр. підприємство забезпечило

суттєве зростання доходу від реалізації продукції на 62,0 %, а валовий прибуток збільшився на 83,2 %. З іншого боку, спостерігається помітне підвищення собівартості виробництва молока.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників витратомісткості виробництва ТОВ «МВК
«Скаторинославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	422,7	602,4	684,7	262,0	162,0
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	320,7	389,8	497,8	177,1	155,2
Виробництво молока, тис. т	24,26	27,08	28,65	4,39	118,1
Собівартість 1 т молока, тис. грн	13,22	14,39	17,38	4,16	131,5
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,76	0,65	0,73	-0,03	96,1
Валовий прибуток, млн грн	102,0	212,6	186,9	84,9	183,2
Рентабельність реалізації, %	20,9	37,2	25,7	4,8 в.п.	х
Рентабельність виробництва, %	31,8	54,5	37,5	5,7 в.п.	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Особливо показовим є зростання собівартості однієї тонни молока. Якщо у 2023 році її рівень становив 13,22 тис. грн, то у 2025 році він досяг 17,38 тис. грн, збільшившись на 31,5 %. Така тенденція свідчить про посилення впливу факторів, пов'язаних із подорожчанням кормів, енергоносіїв, запасних частин та інших виробничих ресурсів.

Водночас витрати на 1 грн доходу за досліджуваний період зменшилися з 0,76 грн до 0,73 грн. Це означає, що підприємство частково компенсувало зростання виробничих витрат за рахунок збільшення обсягів реалізації та підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливо успішним для підприємства був 2024 рік, коли рентабельність реалізації досягла 37,2 %, а рентабельність виробництва – 54,5 %. Проте у 2025 році спостерігається певне зниження цих показників, що свідчить про прискорене зростання витрат порівняно з темпами збільшення доходів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про необхідність посилення контролю

за собівартістю продукції та впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Зростання загальної суми витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» протягом 2023–2025 рр. було зумовлене впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Для визначення ключових причин зміни витрат та оцінки їх впливу на результати діяльності підприємства доцільно узагальнити основні чинники, що сприяли підвищенню собівартості продукції та загального рівня витрат підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні фактори зростання витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Дані рисунка 2.2 свідчать, що найбільший вплив на зростання витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у досліджуваному періоді мали підвищення вартості кормів, подорожчання енергоносіїв, інфляційні процеси та розширення масштабів виробничої діяльності. Висока матеріаломісткість молочного виробництва обумовлює значну залежність підприємства від цін на кормову сировину, яка формує основну частину виробничої собівартості продукції.

Суттєвий вплив також справили збільшення фонду оплати праці та оновлення

виробничих потужностей, що супроводжувалося зростанням амортизаційних відрахувань. Водночас частина зазначених факторів має позитивний характер, оскільки пов'язана з модернізацією виробництва, підвищенням продуктивності праці та розширенням обсягів діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу підтверджують, що подальше вдосконалення системи управління витратами має бути спрямоване насамперед на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, оптимізацію кормової бази, впровадження енергозберігаючих технологій та посилення контролю за формуванням виробничої собівартості продукції. Це дозволить стримувати темпи зростання витрат і забезпечити подальше підвищення прибутковості діяльності підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління витратами та впливу витрат на результати діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»

Важливим етапом дослідження системи управління витратами є оцінка її результативності та визначення впливу витрат на фінансові результати діяльності підприємства. Саме ефективність управління витратами визначає здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність, підтримувати конкурентоспроможність продукції та створювати умови для подальшого розвитку.

Для підприємств молочної галузі проблема ефективного управління витратами набуває особливої актуальності в умовах постійного зростання вартості кормів, енергоносіїв, ветеринарних препаратів та інших виробничих ресурсів. За таких умов навіть незначне підвищення ефективності використання ресурсів може забезпечити суттєве покращення фінансових результатів діяльності.

На першому етапі доцільно оцінити основні показники ефективності управління витратами підприємства (табл. 2.6). Наведені дані свідчать про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на збільшення суми витрат на 61,7 %, темпи зростання прибутку були ще вищими.

Зокрема, чистий прибуток зріс майже вдвічі та у 2025 році досяг 175,7 млн грн.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності управління витратами ТОВ «МВК
«Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	422,7	602,4	684,7	262,0	162,0
Загальна сума витрат, млн грн	353,5	456,8	571,7	218,2	161,7
Валовий прибуток, млн грн	102,0	212,6	186,9	84,9	183,2
Чистий прибуток, млн грн	88,2	224,1	175,7	87,5	199,1
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,84	0,76	0,84	0,00	100,0
Прибуток на 1 грн витрат, грн	0,25	0,49	0,31	0,06	124,0
Коефіцієнт окупності витрат	1,20	1,32	1,20	0,00	100,0
Рентабельність витрат, %	24,9	49,1	30,7	5,8 в.п.	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Особливу увагу привертає показник прибутку на 1 грн витрат. Якщо у 2023 році кожна гривня витрат забезпечувала отримання 0,25 грн чистого прибутку, то у 2025 році цей показник зріс до 0,31 грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та результативності системи управління витратами.

Разом із тим аналіз показує, що найкращі результати були досягнуті у 2024 році, коли рентабельність витрат перевищувала 49 %. У 2025 році спостерігається певне зниження показників ефективності, що пов'язано з прискореним зростанням виробничих витрат порівняно з темпами збільшення доходів.

Таким чином, результати аналізу свідчать про загалом ефективну систему управління витратами на підприємстві, однак одночасно вказують на наявність резервів подальшого підвищення результативності використання ресурсів.

Одним із ключових завдань аналізу системи управління витратами є визначення ступеня впливу витрат на формування фінансових результатів діяльності підприємства. Саме співвідношення між доходами, витратами та прибутком дозволяє оцінити результативність господарської діяльності та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Для підприємств молочної галузі особливо важливо забезпечувати випереджаючі темпи зростання доходів порівняно з витратами, оскільки висока матеріаломісткість виробництва робить їх чутливими до коливань цін на корми, паливо, електроенергію та інші виробничі ресурси. Тому оцінка впливу витрат на фінансові результати є необхідною складовою дослідження ефективності діяльності ТОВ «МБК «Скаторинославський»» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Вплив витрат на формування фінансових результатів ТОВ «МБК
«Скаторинославський»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., ±	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	422,7	602,4	684,7	262,0	162,0
Загальна сума витрат, млн грн	353,5	456,8	571,7	218,2	161,7
Валовий прибуток, млн грн	102,0	212,6	186,9	84,9	183,2
Операційний прибуток, млн грн	87,4	188,3	163,2	75,8	186,7
Чистий прибуток, млн грн	88,2	224,1	175,7	87,5	199,1
Рівень витрат у доході, %	83,6	75,8	83,5	-0,1 в.п.	х
Валова рентабельність, %	24,1	35,3	27,3	3,2 в.п.	х
Чиста рентабельність продажу, %	20,9	37,2	25,7	4,8 в.п.	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Проведені розрахунки свідчать про наявність прямого взаємозв'язку між динамікою витрат і фінансовими результатами діяльності підприємства. Протягом 2023–2025 рр. доходи підприємства зросли на 62,0 %, тоді як загальна сума витрат збільшилася на 61,7 %. Практично однакові темпи зростання цих показників забезпечили збереження відносно стабільного рівня витрат у структурі доходу.

Незважаючи на суттєве збільшення витрат, підприємству вдалося забезпечити зростання всіх показників прибутковості. Найбільшими темпами зростає чистий прибуток, який у 2025 році майже вдвічі перевищив рівень 2023 року. Це свідчить про загальну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та достатній рівень контролю за витратами.

Разом із тим порівняння результатів 2024 та 2025 років демонструє певне погіршення ефективності діяльності. Так, при збільшенні доходу на 82,3 млн грн

чистий прибуток зменшився на 48,4 млн грн. Основною причиною такої ситуації стало випереджаюче зростання виробничих витрат, насамперед матеріальних.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між основними фінансовими результатами діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» протягом 2023–2025 рр. Це дозволить оцінити ефективність управління витратами та визначити вплив зміни їх рівня на кінцеві результати господарської діяльності підприємства (рис. 2.3).

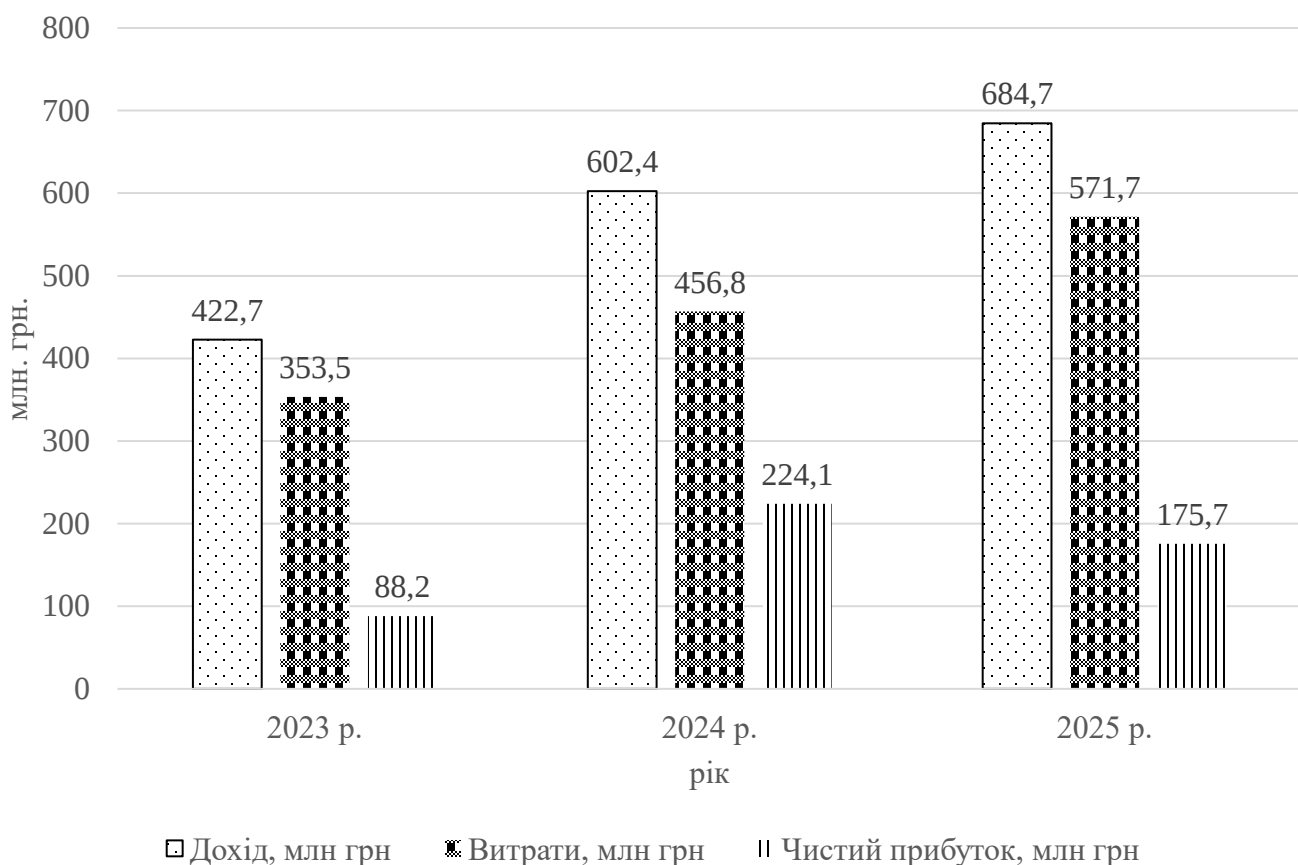


Рис. 2.3. Динаміка доходу, витрат та чистого прибутку ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» у 2023–2025 рр.

Дані рисунка свідчать про стабільне зростання доходів і витрат підприємства протягом досліджуваного періоду. При цьому найбільш сприятливе співвідношення між доходами та витратами спостерігалось у 2024 році, коли підприємство отримало максимальний обсяг чистого прибутку. У 2025 році, незважаючи на подальше

збільшення доходу, темпи зростання витрат виявилися вищими, що призвело до скорочення прибутку порівняно з попереднім роком. Це свідчить про посилення витратного навантаження на діяльність підприємства та підтверджує необхідність пошуку резервів підвищення ефективності управління витратами.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що система управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» загалом забезпечує позитивні фінансові результати діяльності. Водночас виявлені тенденції свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів контролю та оптимізації витрат, особливо у сфері матеріальних ресурсів, які формують основну частину собівартості продукції.

Ефективність управління витратами значною мірою залежить від організації відповідного управлінського процесу на підприємстві. На ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» система управління витратами інтегрована до загальної системи фінансового та виробничого менеджменту і охоплює всі етапи виробничо-господарської діяльності підприємства. Управління витратами здійснюється шляхом поєднання функцій планування, обліку, аналізу та контролю використання ресурсів. Враховуючи масштаб діяльності підприємства та складність виробничих процесів, особливу увагу приділено контролю за використанням кормів, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів та виробничих запасів.

Планування витрат здійснюється на основі виробничої програми підприємства, прогнозованих обсягів виробництва молока, потреб у кормах, ветеринарних препаратах та інших матеріальних ресурсах. Важливим елементом є формування бюджетів окремих виробничих підрозділів, що дозволяє встановлювати планові показники витрат та здійснювати подальший контроль їх виконання.

Облік витрат здійснюється відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку та внутрішніх регламентів підприємства. Первинна інформація щодо використання ресурсів накопичується в бухгалтерській системі та використовується для формування звітності й проведення аналітичної роботи.

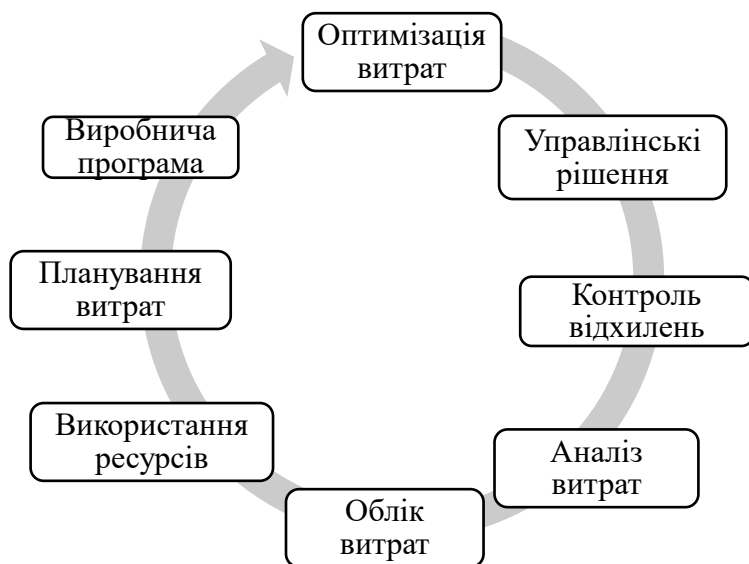


Рис. 2.4. Процес управління витратами на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»

Важливою складовою процесу управління є аналіз витрат. На підприємстві здійснюється оцінка динаміки витрат, їх структури, собівартості продукції та показників ефективності використання ресурсів. Результати аналізу використовуються керівництвом для прийняття рішень щодо оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності діяльності.

Значна увага приділяється контролю витрат. Контрольні функції реалізуються шляхом порівняння фактичних показників із плановими, виявлення причин відхилень та розробки коригувальних заходів. Особливий контроль здійснюється за витратами на корми, які формують найбільшу частину собівартості молочної продукції.

Проведений аналіз динаміки, структури та результативності витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» дозволяє зробити висновок, що діюча система управління витратами загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та формування позитивних фінансових результатів. Водночас дослідження показало наявність окремих проблемних аспектів, які стримують подальше підвищення ефективності використання ресурсів та потребують відповідних управлінських рішень. Найбільш суттєвою особливістю є висока залежність підприємства від матеріальних витрат,

частка яких у структурі операційних витрат перевищує 70 %. Така ситуація є типовою для підприємств молочного скотарства, однак водночас робить підприємство надзвичайно чутливим до коливань цін на корми, паливо, енергоносії та інші матеріальні ресурси. Крім того, у 2025 році спостерігається певне погіршення окремих показників ефективності діяльності порівняно з 2024 роком. Незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції, темпи збільшення витрат випереджали темпи зростання прибутку, що негативно вплинуло на показники рентабельності.

Для систематизації виявлених проблем та можливих напрямів їх вирішення доцільно узагальнити результати аналізу у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління витратами
ТОВ «МБК «Єскатеринославський»»**

Виявлена проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства	Можливий резерв удосконалення
Висока частка матеріальних витрат у структурі собівартості	Значна залежність від кормової бази та ринкових цін на ресурси	Підвищення собівартості продукції	Оптимізація раціонів годівлі та контроль використання кормів
Зростання собівартості 1 т молока	Подорожчання кормів, енергоносіїв і матеріалів	Зниження прибутковості виробництва	Впровадження систем контролю витрат за центрами відповідальності
Зниження прибутковості у 2025 р. порівняно з 2024 р.	Випереджаюче зростання витрат відносно доходів	Скорочення рівня рентабельності	Посилення оперативного контролю за витратами
Зниження оборотності оборотних активів	Зростання запасів і обсягів ресурсів у виробництві	Уповільнення обороту капіталу	Оптимізація запасів та логістичних процесів
Відсутність комплексної системи управлінського обліку витрат	Орієнтація переважно на фінансовий облік	Обмеженість аналітичної інформації для прийняття рішень	Впровадження сучасних цифрових інструментів управління витратами
Недостатня деталізація контролю витрат за підрозділами	Відсутність повноцінної системи центрів відповідальності	Ускладнення виявлення причин перевитрат	Формування системи центрів витрат та центрів відповідальності
Зростання енергетичних витрат	Подорожчання енергоносіїв та збільшення виробничих потужностей	Зростання виробничої собівартості	Впровадження енергоощадних технологій

Аналіз даних таблиці показує, що більшість виявлених проблем мають

внутрішній характер і можуть бути усунені шляхом удосконалення організації управління витратами. Особливої уваги потребують питання контролю матеріальних витрат, які формують основну частину собівартості молочної продукції.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності діяльності підприємства. Основними резервами виступають удосконалення системи планування та контролю витрат, підвищення ефективності використання кормової бази, впровадження цифрових технологій моніторингу виробничих процесів та розвиток системи управлінського обліку.

Проведене дослідження показало, що система управління витратами ТОВ «МБК «Скаторинославський»» забезпечує отримання позитивних фінансових результатів та характеризується достатньо високим рівнем ефективності. Протягом 2023–2025 рр. підприємство збільшило обсяги реалізації продукції на 62,0 %, а чистий прибуток зріс майже у два рази.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність окремих негативних тенденцій, зокрема зростання собівартості продукції, збільшення частки матеріальних витрат та зниження окремих показників рентабельності у 2025 році порівняно з попереднім роком. Найбільший вплив на формування витрат підприємства здійснюють кормові ресурси, енергоносії та інші матеріальні витрати.

Дослідження процесу управління витратами показало, що на підприємстві функціонують основні елементи системи планування, обліку, аналізу та контролю витрат. Разом із тим виявлено резерви підвищення ефективності управління, пов'язані з удосконаленням управлінського обліку, впровадженням центрів відповідальності, цифровізацією процесів контролю та підвищенням ефективності використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «МБК «ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»

3.1. Формування комплексної системи управління витратами на підприємстві

Результати проведеного аналізу показали, що ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» характеризується достатньо високим рівнем ефективності діяльності та стабільними фінансовими результатами. Разом із тим у процесі дослідження було встановлено наявність окремих проблем у сфері управління витратами, серед яких домінування матеріальних витрат у структурі собівартості, зростання витратомісткості виробництва у 2025 році, недостатня деталізація контролю витрат за окремими напрямками діяльності та відсутність повноцінної системи центрів відповідальності.

За сучасних умов господарювання традиційна система обліку витрат уже не забезпечує необхідного рівня оперативності управлінських рішень. Керівництву підприємства необхідна не лише інформація про фактичні витрати, а й можливість оперативно визначати джерела їх виникнення, відповідальних осіб та причини відхилень від планових показників. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління витратами на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» пропонується формування комплексної системи управління витратами на основі центрів відповідальності.

Основною метою впровадження запропонованої системи є забезпечення постійного контролю за використанням ресурсів, підвищення прозорості процесу формування витрат та створення передумов для своєчасного прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації.

Комплексна система управління витратами повинна базуватися на таких

принципах:

- відповідальність за витрати закріплюється за конкретними керівниками підрозділів;
- кожен центр відповідальності отримує планові показники витрат;
- здійснюється регулярний моніторинг фактичних показників;
- проводиться аналіз причин відхилень;
- приймаються коригувальні управлінські рішення.

З огляду на особливості діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» доцільно сформувати систему центрів відповідальності відповідно до основних виробничих процесів підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Запропонована система центрів відповідальності ТОВ «МБК
«Єкатеринославський»»**

Центр відповідальності	Основні функції	Контрольовані витрати	Відповідальна особа
Центр кормовиробництва	Забезпечення кормової бази	Насіння, добрива, ПММ, корми	Керівник кормовиробництва
Центр молочного виробництва	Утримання та обслуговування стада	Корми, ветеринарні препарати, матеріали	Завідувач ферми
Центр технічного забезпечення	Обслуговування обладнання та техніки	Ремонт, запасні частини, ПММ	Головний інженер
Центр енергозабезпечення	Контроль використання енергоресурсів	Електроенергія, паливо, вода	Енергетик
Адміністративний центр	Загальногосподарське управління	Адміністративні витрати	Директор
Фінансово-економічний центр	Бюджетування та контроль витрат	Фінансові та управлінські витрати	Головний бухгалтер

Джерело: авторська розробка.

Запропонована структура дозволяє деталізувати процес управління витратами та перейти від контролю загальних показників до контролю конкретних джерел їх виникнення. Особливо важливим є створення окремого центру кормовиробництва, оскільки саме кормові витрати формують найбільшу частину собівартості молока.

Для забезпечення ефективного функціонування системи центрів

відповідальності доцільно впровадити регламент контролю витрат, який передбачатиме щомісячне формування звітів про виконання бюджетів та аналіз причин відхилень (рис. 3.1).

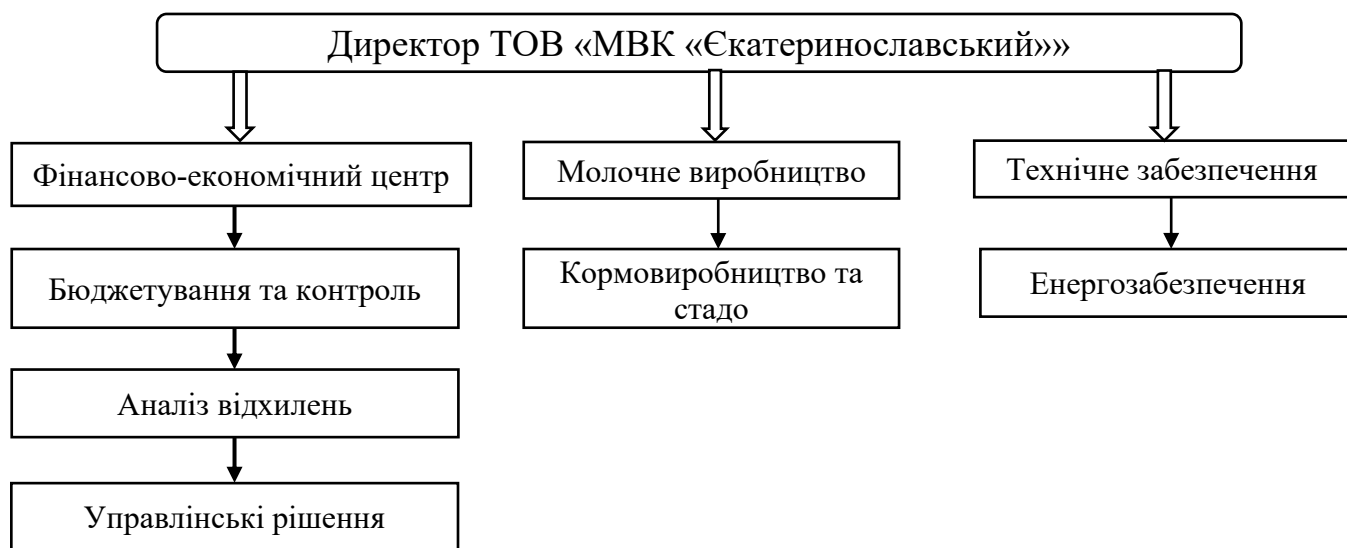


Рис. 3.1. Організаційна модель управління витратами на основі центрів відповідальності

Джерело: авторська розробка.

Впровадження запропонованої моделі дозволить забезпечити більш високий рівень керованості витратами, підвищити персональну відповідальність керівників підрозділів та створити інформаційну основу для подальшого вдосконалення системи бюджетування витрат.

Одним із найважливіших інструментів сучасного управління витратами є бюджетування. Саме система бюджетування забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та поточними управлінськими рішеннями, дозволяє планувати використання ресурсів, контролювати рівень витрат і своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» процес планування витрат здійснюється переважно в межах виробничих і фінансових планів. Водночас відсутність комплексної системи бюджетування витрат за центрами

відповідальності обмежує можливості оперативного контролю за використанням ресурсів та своєчасного виявлення причин перевитрат.

У зв'язку з цим пропонується впровадити систему бюджетування витрат, яка базуватиметься на принципах відповідальності, прозорості, оперативності та безперервного контролю.

Запропонована система повинна охоплювати всі основні напрями діяльності підприємства та передбачати формування взаємопов'язаних бюджетів.

Таблиця 3.2

Система бюджетів витрат ТОВ «МБК «Скаторинославський»»

Вид бюджету	Основний зміст	Періодичність формування	Відповідальний підрозділ
Бюджет кормових витрат	Потреба у кормах та витрати на їх придбання і виробництво	Щомісячно	Центр кормовиробництва
Бюджет витрат на утримання стада	Корми, ветеринарні препарати, засоби догляду	Щомісячно	Центр молочного виробництва
Бюджет витрат на оплату праці	Заробітна плата та соціальні відрахування	Щомісячно	Відділ персоналу та бухгалтерія
Бюджет енергетичних витрат	Електроенергія, паливо, водопостачання	Щомісячно	Центр енергозабезпечення
Бюджет ремонтних робіт	Ремонт обладнання та техніки	Щоквартально	Технічна служба
Адміністративний бюджет	Управлінські та загальногосподарські витрати	Щомісячно	Адміністрація підприємства
Зведений бюджет витрат	Узагальнення всіх витрат підприємства	Щомісячно	Фінансово-економічна служба

Джерело: авторська розробка.

Запровадження зазначених бюджетів дозволить підприємству перейти від фіксації фактичних витрат до їх попереднього планування та управління. Особливе значення для молочного виробництва має бюджет кормових витрат, оскільки саме ця стаття формує найбільшу частину собівартості продукції.

Важливим елементом системи бюджетування є організація контролю відхилень між плановими та фактичними показниками. Саме аналіз відхилень дозволяє виявляти неефективне використання ресурсів та приймати своєчасні управлінські рішення.

Для цього пропонується використовувати єдину систему моніторингу

виконання бюджетів.

Таблиця 3.3

Матриця контролю відхилень витрат на ТОВ «МВК «Єкатеринославський»»

Відхилення від бюджету	Рівень відхилення	Управлінська реакція
До 3 %	Несуттєве	Поточний моніторинг
3–5 %	Помірне	Аналіз причин керівником підрозділу
5–10 %	Значне	Підготовка коригувальних заходів
Понад 10 %	Критичне	Розгляд на рівні керівництва підприємства

Джерело: авторська розробка.

Використання такої системи дозволить стандартизувати процес контролю витрат та забезпечити оперативне реагування на негативні тенденції.

Для забезпечення ефективної роботи запропонованої системи бюджетування доцільно встановити чітку послідовність виконання управлінських процедур.



Рис. 3.2. Запропонований цикл бюджетування витрат на ТОВ «МВК «Єкатеринославський»»

Запропонований механізм бюджетування створює замкнений цикл управління витратами, який забезпечує постійний контроль за використанням ресурсів та

підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Очікується, що впровадження системи бюджетування та контролю витрат дозволить: підвищити точність планування витрат; скоротити непродуктивні витрати; посилити відповідальність керівників підрозділів; покращити якість управлінської інформації; підвищити ефективність використання ресурсів підприємства; забезпечити зниження собівартості продукції.

Таким чином, формування комплексної системи бюджетування є одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління витратами на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» та створює основу для подальшої оптимізації виробничих витрат.

В умовах зростання масштабів діяльності підприємств молочної галузі особливого значення набуває якість інформаційного забезпечення процесу управління витратами. Ефективність прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від своєчасності отримання інформації про рівень витрат, їх структуру, причини відхилень та результати використання ресурсів. Саме тому одним із важливих напрямів удосконалення процесу управління витратами на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» є впровадження системи управлінського обліку та цифрового моніторингу витрат.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві функціонує ефективна система фінансового обліку, однак її основним призначенням є формування фінансової звітності та виконання вимог законодавства. Для потреб оперативного менеджменту необхідне більш деталізоване інформаційне забезпечення, яке дозволяє контролювати витрати у розрізі окремих підрозділів, виробничих процесів та центрів відповідальності.

У зв'язку з цим пропонується впровадити систему управлінського обліку витрат, яка забезпечить інтеграцію виробничої, фінансової та управлінської інформації в єдиному інформаційному середовищі підприємства.

Таблиця 3.4

Інформаційне забезпечення системи управління витратами

ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Джерело інформації	Види даних	Періодичність надходження	Користувач інформації
Бухгалтерський облік	Фактичні витрати, собівартість, фінансові результати	Щоденно	Керівництво, бухгалтерія
Виробничі підрозділи	Використання кормів, продуктивність стада	Щоденно	Керівники підрозділів
Технічна служба	Витрати ПММ, ремонти, використання техніки	Щотижнево	Головний інженер
Енергетична служба	Споживання електроенергії та води	Щоденно	Енергетик
Відділ персоналу	Трудові витрати та фонд оплати праці	Щомісячно	Фінансово-економічна служба
Фінансово-економічний відділ	Бюджети, відхилення, KPI	Щомісячно	Директор підприємства

Запропонована система дозволяє забезпечити постійне надходження актуальної інформації про стан витрат та формує основу для цифрового моніторингу ефективності діяльності підприємства.

Для підвищення оперативності управління доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати результати діяльності окремих центрів відповідальності.

Таблиця 3.5

Запропонована система KPI для центрів відповідальності

ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Центр відповідальності	KPI	Цільове значення
Кормовиробництво	Витрати кормів на 1 т молока	Зниження на 5 %
Молочне виробництво	Надій молока на одну корову	Зростання на 7–10 %
Технічна служба	Витрати на ремонти до вартості ОЗ	Не більше 4 %
Енергетична служба	Споживання електроенергії на 1 т молока	Зниження на 8 %
Відділ персоналу	Продуктивність праці	Зростання на 10 %
Фінансово-економічна служба	Витрати на 1 грн доходу	Зниження до 0,70 грн

Джерело: авторська розробка.

Використання KPI дозволить перейти від контролю абсолютних показників до

оцінки ефективності діяльності підрозділів та їх внеску у формування фінансових результатів підприємства.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація процесу управління витратами. Запровадження електронних систем моніторингу забезпечує можливість оперативного отримання інформації про використання ресурсів та швидкого реагування на відхилення від планових показників.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити організаційно-економічний механізм удосконалення управління витратами.

Таблиця 3.6

Організаційно-економічний механізм удосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Елемент механізму	Запропонований захід	Очікуваний результат
Організаційний	Впровадження центрів відповідальності	Посилення контролю витрат
Плановий	Запровадження системи бюджетування	Підвищення точності планування
Обліковий	Розвиток управлінського обліку	Поліпшення інформаційного забезпечення
Контрольний	Аналіз відхилень та KPI-моніторинг	Скорочення непродуктивних витрат
Технологічний	Цифровізація контролю витрат	Підвищення оперативності управління
Економічний	Оптимізація використання ресурсів	Зниження собівартості продукції

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, запропонована система управлінського обліку та цифрового моніторингу дозволить суттєво підвищити якість управління витратами на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Її впровадження забезпечить своєчасне виявлення причин перевитрат, підвищення відповідальності керівників підрозділів та створення передумов для системного зниження собівартості продукції.

У результаті дослідження було розроблено комплексну систему удосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»», яка включає впровадження центрів відповідальності, системи бюджетування, управлінського обліку та цифрового моніторингу витрат. Запропонована модель забезпечує

інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу та контролю в єдину систему управління.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити прозорість процесу формування витрат, забезпечити оперативний контроль за використанням ресурсів та посилити відповідальність керівників структурних підрозділів за результати діяльності. Це створює необхідні організаційні передумови для подальшої оптимізації виробничих витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.2. Оптимізація виробничих витрат шляхом удосконалення використання ресурсного потенціалу ТОВ «МБК «Єкатеринославський»

Результати проведеного аналізу показали, що найбільшу частку в структурі витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» займають матеріальні витрати, які у 2025 році становили понад 70 % загального обсягу операційних витрат підприємства. Така структура є характерною для підприємств молочної галузі, оскільки виробництво молока безпосередньо залежить від якості кормової бази, рівня забезпеченості тварин кормами та ефективності використання матеріальних ресурсів.

Враховуючи виявлені особливості, одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення процесу управління витратами є підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Реалізація цього напрямку дозволяє досягти суттєвого економічного ефекту без значних капіталовкладень та забезпечує швидкий позитивний вплив на собівартість продукції.

Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить, що основними джерелами економії матеріальних ресурсів можуть виступати:

- оптимізація раціонів годівлі;
- скорочення втрат кормів під час заготівлі та зберігання;
- удосконалення системи обліку використання кормів;
- підвищення продуктивності стада;

- оптимізація використання паливно-мастильних матеріалів;
- зниження втрат виробничих запасів.

Особливої уваги заслуговує питання управління кормовими ресурсами. Як свідчить практика провідних молочних комплексів України, навіть незначне скорочення втрат кормів дозволяє отримати відчутний економічний ефект завдяки значній питомій вазі кормових витрат у структурі собівартості молока.

У зв'язку з цим пропонується впровадити систему контролю використання кормів на основі нормативного підходу. Її сутність полягає у встановленні нормативів витрачання кормів на одну голову худоби та щоденному контролю фактичних показників споживання.

Таблиця 3.7

Заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів

ТОВ «МБК «Єскатеринославський»»

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний результат
Оптимізація раціонів годівлі	Балансування раціонів відповідно до продуктивності стада	Скорочення перевитрат кормів
Контроль використання кормів	Встановлення нормативів споживання кормів	Зниження втрат кормів
Автоматизація обліку	Цифровий облік видачі кормів	Підвищення точності контролю
Управління запасами	Оптимізація складських запасів	Скорочення непродуктивних витрат
Контроль ПММ	Моніторинг використання палива технікою	Зменшення витрат на ПММ
Зниження втрат при зберіганні	Покращення умов зберігання кормів	Збереження якості кормової бази

Джерело: авторська розробка.

Запропоновані заходи спрямовані не лише на скорочення витрат, але й на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Особливе значення має впровадження системи нормування кормових витрат, оскільки саме ця стаття формує найбільшу частину виробничої собівартості молока. Для оцінки можливого економічного ефекту від удосконалення управління матеріальними ресурсами доцільно здійснити прогноз скорочення окремих статей витрат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз економії матеріальних витрат внаслідок реалізації запропонованих заходів в ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Стаття витрат	Фактичний рівень 2025 р., млн грн	Очікуване скорочення, %	Очікувана економія, млн грн
Кормові витрати	281,3	4,0	11,3
Паливно-мастильні матеріали	32,4	5,0	1,6
Ветеринарні препарати та матеріали	24,7	3,0	0,7
Виробничі запаси	18,6	4,0	0,7
Інші матеріальні витрати	44,8	3,0	1,3
Разом	401,8	—	15,6

Джерело: авторський прогноз.

Проведені розрахунки свідчать, що навіть відносно незначне скорочення окремих видів матеріальних витрат дозволить підприємству отримати економію близько 15,6 млн грн на рік. Найбільший ефект очікується від підвищення ефективності використання кормової бази, що є цілком логічним з огляду на її домінуючу роль у структурі витрат підприємства. Таким чином, удосконалення управління матеріальними ресурсами є одним із найбільш ефективних напрямів зниження витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Запропоновані заходи дозволяють забезпечити скорочення матеріальних витрат без негативного впливу на якість продукції та продуктивність виробництва, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання його прибутковості.

Поряд із матеріальними витратами важливий вплив на формування собівартості продукції ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» здійснюють витрати на енергетичні та трудові ресурси. Проведений аналіз показав, що у структурі операційних витрат підприємства витрати на оплату праці становлять понад 12 %, а амортизаційні та енергетичні витрати мають стійку тенденцію до зростання. В умовах постійного підвищення тарифів на енергоносії та зростання вартості робочої сили питання раціонального використання цих ресурсів набуває особливого значення.

Одним із перспективних напрямів зниження виробничих витрат є впровадження

комплексу енергозберігаючих заходів. Сучасні молочні комплекси характеризуються значним рівнем енергоспоживання, оскільки виробничий процес передбачає використання доїльного обладнання, систем охолодження молока, вентиляції приміщень, освітлення та іншого енергомісткого устаткування.

У зв'язку з цим для ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» пропонується реалізувати програму енергоефективності, спрямовану на скорочення витрат електроенергії та підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів.

Поряд з енергетичними ресурсами важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є покращення використання трудового потенціалу. Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду продуктивність праці на підприємстві зростала, однак існують додаткові можливості для її підвищення шляхом удосконалення організації праці та автоматизації окремих виробничих процесів.

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз економії витрат, яку може отримати підприємство після їх впровадження.

Таблиця 3.9

Прогноз економічного ефекту від реалізації заходів з підвищення ефективності використання енергетичних та трудових ресурсів

Напрямок економії	Очікувана економія, %	Економічний ефект, млн грн
Скорочення витрат електроенергії	8,0	1,8
Скорочення витрат на паливо	4,0	1,3
Підвищення продуктивності праці	5,0	2,4
Скорочення непродуктивних витрат робочого часу	3,0	1,1
Оптимізація адміністративних витрат	4,0	0,9
Разом	-	7,5

Джерело: авторський прогноз.

З наведених розрахунків видно, що реалізація запропонованих заходів дозволить отримати додаткову економію близько 7,5 млн грн на рік. Найбільший економічний ефект очікується від підвищення продуктивності праці та скорочення витрат електроенергії.

Для забезпечення системності впровадження запропонованих заходів доцільно сформулювати програму їх реалізації (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Програма реалізації заходів з оптимізації витрат ТОВ «МВК

«Єкатеринославський»»

Захід	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Впровадження системи КРІ	I квартал	Директор, відділ персоналу	Зростання продуктивності праці
Запровадження цифрового моніторингу витрат	I–II квартал	Головний бухгалтер	Посилення контролю витрат
Впровадження системи енергомоніторингу	II квартал	Енергетик	Зменшення енергетичних витрат
Оптимізація використання кормів	Протягом року	Завідувач ферми	Скорочення матеріальних витрат
Впровадження центрів відповідальності	Протягом року	Керівництво підприємства	Підвищення керованості витрат
Внутрішній аудит витрат	Щоквартально	Фінансово-економічна служба	Виявлення резервів економії

Джерело: авторська розробка.

Проведені розрахунки показують, що сукупний економічний ефект від реалізації заходів становить:

- економія матеріальних витрат – 15,6 млн грн;
- економія енергетичних та трудових витрат – 7,5 млн грн.

Отже, загальний потенційний ефект може досягти 23,1 млн грн на рік, що створює суттєві передумови для підвищення ефективності діяльності ТОВ «МВК «Єкатеринославський»» та зниження собівартості продукції.

Ефективність будь-яких управлінських рішень визначається не лише можливістю їх практичної реалізації, але й очікуваними економічними результатами. Саме тому важливим етапом розробки заходів щодо вдосконалення процесу управління витратами є оцінка їх впливу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Запропонований комплекс заходів для ТОВ «МВК «Єкатеринославський»»

включає впровадження центрів відповідальності, системи бюджетування витрат, управлінського обліку, цифрового моніторингу використання ресурсів, оптимізацію кормової бази, підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів та удосконалення системи мотивації персоналу. Особливістю запропонованих рішень є те, що більшість із них мають організаційний характер і не потребують значних капітальних вкладень.

Проведені у попередніх підрозділах розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів дозволяє отримати потенційну економію витрат у розмірі близько 23,1 млн грн на рік. Найбільший ефект очікується від підвищення ефективності використання кормової бази, удосконалення системи контролю матеріальних ресурсів та впровадження цифрових інструментів управління витратами.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, доцільно прийняти консервативний сценарій оцінки ефективності, відповідно до якого у перший рік буде реалізовано лише близько 80 % від розрахункового потенціалу економії. Це дозволяє мінімізувати ризики завищення прогнозних результатів та забезпечує більш обґрунтовану оцінку ефективності проєкту.

Таблиця 3.11

Прогноз впливу запропонованих заходів на результати діяльності

ТОВ «МБК «Єкатеринославський»»

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, млн грн	684,7	698,4	13,7
Загальна сума витрат, млн грн	571,7	553,2	-18,5
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	497,8	481,5	-16,3
Чистий прибуток, млн грн	175,7	207,9	32,2
Рентабельність реалізації, %	25,7	29,8	4,1 в.п.
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,84	0,79	-0,05

Результати прогнозних розрахунків свідчать про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства після реалізації запропонованих

заходів. За рахунок скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів очікується зменшення загальної суми витрат на 18,5 млн грн. Одночасно підвищення ефективності виробничих процесів сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та зростанню доходу підприємства.

Найбільш вагомим результатом є збільшення чистого прибутку на 32,2 млн грн або на 18,3 % порівняно з фактичним рівнем 2025 року. Такий ефект досягається не лише завдяки економії ресурсів, але й завдяки покращенню організації виробництва та підвищенню результативності управлінських процесів.

Особливо важливим є покращення показника витрат на 1 грн доходу, який зменшується з 0,84 грн до 0,79 грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та формування більш раціональної структури витрат.

Слід зазначити, що реалізація запропонованих заходів має не лише прямий економічний ефект, а й значні організаційні переваги. Впровадження центрів відповідальності забезпечить підвищення персональної відповідальності керівників підрозділів за результати діяльності, система бюджетування дозволить посилити контроль за використанням ресурсів, а цифровий моніторинг витрат створить умови для оперативного прийняття управлінських рішень.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Запропонована система дозволяє забезпечити не лише скорочення витрат і підвищення прибутковості діяльності підприємства, але й створює передумови для формування сучасної моделі управління витратами, орієнтованої на довгострокове підвищення ефективності виробництва.

Проведене економічне обґрунтування показало, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та здатне забезпечити суттєве покращення результатів діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Очікується

скорочення загальної суми витрат на 18,5 млн грн, зниження витрат на 1 грн доходу до 0,79 грн та збільшення чистого прибутку на 32,2 млн грн.

Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів, посиленню контролю за витратами та покращенню якості управлінських рішень. У сукупності це забезпечить зростання рентабельності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Отже, розроблені заходи можуть бути рекомендовані до практичного впровадження на ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» як ефективний інструмент удосконалення процесу управління витратами та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління витратами виробничого підприємства молочної галузі та розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу управління витратами ТОВ «МБК «Єкатеринославський». За результатами виконаного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено економічну сутність витрат підприємства та їх роль у системі менеджменту. Встановлено, що витрати є однією з ключових економічних категорій, яка відображає процес використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у господарській діяльності підприємства. Обґрунтовано, що ефективне управління витратами виступає важливою складовою загальної системи менеджменту, забезпечуючи підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

2. Визначено ключові аспекти ефективності управління витратами підприємств молочної галузі. Встановлено, що найбільший вплив на формування витрат здійснюють якість кормової бази, продуктивність стада, рівень автоматизації виробничих процесів, кваліфікація персоналу та ефективність системи управління. Узагальнення сучасних підходів показало доцільність використання концепцій стратегічного управління витратами, центрів відповідальності, бюджетування та цифрового моніторингу виробничих процесів.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «МБК «Єкатеринославський». Встановлено, що підприємство є одним із найбільших виробників молока в Україні та здійснює діяльність за принципом замкненого виробничого циклу. У 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку: чистий дохід від реалізації продукції зріс із 423,5 млн грн до 684,7 млн грн, або на 61,7 %, а чистий прибуток збільшився зі 101,2 млн грн до 175,7 млн грн, або на 73,6 %. Підприємство характеризується високим рівнем виробничого

потенціалу та стабільними ринковими позиціями.

4. Проведено аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства. Встановлено, що загальна сума витрат ТОВ «МБК «Єкатеринославський»» зросла з 353,5 млн грн у 2023 році до 571,7 млн грн у 2025 році, тобто на 218,2 млн грн або 61,7 %. Найбільшу частку у структурі витрат формують матеріальні витрати, насамперед кормові ресурси. Основними чинниками зростання витрат виступили підвищення вартості кормів, енергетичних ресурсів, оплати праці та витрат на утримання виробничої інфраструктури.

5. Оцінено ефективність управління витратами та їх вплив на результати діяльності підприємства. Встановлено, що, незважаючи на суттєве зростання витрат, підприємство забезпечувало стабільне збільшення доходів та прибутку. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких недостатня деталізація контролю витрат за центрами відповідальності, відсутність комплексної системи бюджетування, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів та наявність резервів підвищення ефективності використання ресурсів.

6. Розроблено комплексну систему управління витратами підприємства. Запропоновано впровадження центрів відповідальності за основними напрямками діяльності, системи бюджетування витрат, управлінського обліку та цифрового моніторингу показників ефективності. Розроблено організаційну модель управління витратами, систему ключових показників ефективності (KPI) та механізм контролю відхилень між плановими і фактичними показниками витрат.

7. Обґрунтовано напрями оптимізації виробничих витрат шляхом удосконалення використання ресурсного потенціалу підприємства. Основними напрямками визначено підвищення ефективності використання кормових ресурсів, удосконалення системи управління запасами, скорочення енергетичних витрат, впровадження заходів з енергозбереження, підвищення продуктивності праці персоналу та цифровізацію процесів контролю використання ресурсів. Розрахунки показали можливість отримання економії матеріальних витрат у розмірі 15,6 млн грн

та додаткової економії енергетичних і трудових витрат на рівні 7,5 млн грн.

8. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що їх реалізація дозволить скоротити загальну суму витрат підприємства на 18,5 млн грн, знизити витрати на 1 грн доходу з 0,84 грн до 0,79 грн, підвищити рентабельність реалізації з 25,7 % до 29,8 % та забезпечити збільшення чистого прибутку з 175,7 млн грн до 207,9 млн грн. Очікуване зростання чистого прибутку становитиме 32,2 млн грн, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Отже, результати дослідження підтверджують, що удосконалення процесу управління витратами є важливим резервом підвищення ефективності діяльності ТОВ «МБК «Єкатеринославський»». Запропонований комплекс організаційних, економічних та управлінських заходів забезпечує створення сучасної системи управління витратами, орієнтованої на раціональне використання ресурсів, зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

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. Болтянська Н. І. Модель організаційно-економічного механізму застосування ресурсозберігаючих технологій в молочному скотарстві. *Machiner & Energetics*. 2019. Vol. 10, № 1. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/machener_2019_10_1_14
5. Бондар Д.С., Радько В.М., Мацюра С.І. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 154-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_27
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. 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
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 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.Дідур Г.І., Мельничук О.І., Телічко Н.А., Лівінський А.І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 79-87
- 12.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/ecpros_2024_189_13
- 13.Іщенко Я.П., Вишинська А.Ю. Сутність і класифікація витрат основного виробництва у молочному скотарстві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2. С. 73-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_2_7
- 14.Кубарева І. В. Адаптивна модель підвищення ефективності економічної поведінки підприємства на основі управління витратами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. Вип. 56. С. 187-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2025_56_15
- 15.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
- 16.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
- 17.Макогон В.В., Малій О.Г. Адаптивне бюджетування та управління витратами аграрних підприємств із ризик-орієнтованими індикаторами. *Фінанси України*. 2025. № 8. С. 71-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2025_8_6
- 18.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.
- 19.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.
20. 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/Vkhnauekon_2019_1_43
 21. 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
 22. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
 23. 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
 24. 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/Vkhnauekon_2018_4_13
 25. 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)
 26. 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
 27. Пасічник С.О., Меліхова Т.О. Теоретико-методологічні засади управління витратами на промислових підприємствах України. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 64–71.
 28. 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

- 29.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
- 30.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
- 31.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
- 32.Савків У.С., Лещук Г.В. Взаємозв'язок бізнес-планування та управління витратами підприємства в умовах кризового періоду. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(2). С. 443–451.
- 33.Седікова І. О. Резильєнтність молочної сфери як ключовий фактор продовольчої безпеки. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17, Вип. 1. С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2025_17_1_4
- 34.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
- 35.Фімяр С.В., Присяжненко В.М. Управління витратами як інструмент підвищення прибутку підприємства АПК. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 1. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2025_1_9
- 36.Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Діагностика проблем та бар'єрів функціонування механізмів управління ресурсами та витратами вітчизняних підприємств у сучасних кризових умовах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3. С. 120-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_3_16
- 37.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)

38.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

39.Шуст О.А., Свиноус І.В., Ібатуллін М.І., Сіра Ю.В., Артимонова І.В. Організаційно-економічні засади функціонування молочного скотарства в умовах воєнного стану в Україні. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11, № 20. С. 265-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2023_11_20_28

40.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