

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

### **«ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА»**

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМТ-24мг  
спеціальності: 073 «Менеджмент»  
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Антон ЛІСНИЧЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Ірина ПОРСЮРОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Тетяна КУЦЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / Вікторія ЧОБИТОК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ / Ірина БЛУДОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф.  
Вікторія ЧОБИТОК

\_\_\_\_\_ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
здобувачу ЛІСНИЧЕНКО Антону

1. Тема: «Впровадження ефективної системи управління операційними витратами підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні аспекти управління операційними витратами підприємства; діагностування операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; перспективні напрями щодо оптимізації операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):  
1 – Структурно-логічна схема: об'єкт, предмет, мета, завдання, практичне значення дослідження; 2-3 – Визначення поняття «витрат» в літературі та класифікація операційних витрат для цілей управління та аналізу; 4-6 – Основні принципи управління та чинники впливу на рівень операційних витрат, методи аналізу та контролю; 7-10– Аналіз динаміки, структури операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; 11 – Прогнозування операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; 12-13 – Розробка ефективної системи управління операційними витратами підприємства та резерви зменшення витрат.

6. Консультант:

| Розділ | Консультант    | Підпис, дата      |                     | Оцінка<br>(бали) |
|--------|----------------|-------------------|---------------------|------------------|
|        |                | Завдання<br>видав | Завдання<br>прийняв |                  |
|        | не передбачено |                   |                     |                  |

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

**Керівник:**

\_\_\_\_\_ Ірина ПОРСЮРОВА  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання:**

\_\_\_\_\_ Антон ЛІСНИЧЕНКО  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

| № з/п | Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання      | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|--|------------------|--|
| 1     | Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження                         | 13.10.2025 р.    |  |
| 2     | Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи                    | 20.10.2025 р     |  |
| 3     | Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу                     | 27.10.2025 р     |  |
| 4     | Розробка та написання рекомендаційної частини роботи                                 | 10.11.2025 р     |  |
| 5     | Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури | 17.11.2025 р     |  |
| 6     | Перевірка на антиплагіат   | 20.11.2025 р     |  |
| 7     | Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі                           | 24.11.2025 р     |  |

**Здобувач:**

\_\_\_\_\_ Антон ЛІСНИЧЕНКО  
(підпис)

**Нормоконтроль:**

\_\_\_\_\_ Аліса МАХІНОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Лісниченко А. О. Впровадження ефективної системи управління операційними витратами підприємства. – Рукопис. Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності *073 Менеджмент*. – ННІ «Українська інженерно–педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 91 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним засадам впровадження ефективної системи управління операційними витратами підприємства. Досліджено сутність та класифікаційні види операційних витрат підприємства. Визначено основні принципи управління операційними витратами підприємства та чинники впливу. Розглянуто методи аналізу та контролю операційних витрат підприємства. Охарактеризовано організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльності. Досліджено особливості організації управління операційними витратами підприємства. Проаналізовано динаміку, рівень та склад операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Спрогнозовано операційні витрати ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за допомогою методу екстраполяції. Розроблено ефективну систему управління операційними витратами підприємства. Надано рекомендації щодо здійснення заходів оптимізації операційних витрат підприємства.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

*Ключові слова:* витрати, операційні витрати, система управління операційними витратами, аналіз, облік, контроль, прогнозування, оптимізація витрат.

## ANNOTATION

Lisnychenko A. O. Implementation of an effective system for managing the company's operating costs. – Manuscript. Master's qualification thesis on specialty *073 Management*. – NNI «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» of Kharkiv National University named after V.N. Karazin. – Kharkiv, 2025. – 91 p.

The master's qualification work is devoted to the theoretical and practical principles of implementing an effective system for managing the operating costs of an enterprise. The essence and classification types of the operating costs of an enterprise are studied. The basic principles of managing the operating costs of an enterprise and the factors of influence are determined. Methods of analyzing and controlling the operating costs of an enterprise are considered. The organizational and managerial structure of the enterprise LLC «KHARKIVKHOLODMASH» and its activities are characterized. The features of the organization of managing the operating costs of an enterprise are studied. The dynamics, level and composition of the operating costs of the enterprise LLC «KHARKIVKHOLODMASH» are analyzed. The operating costs of LLC «KHARKIVKHOLODMASH» are predicted using the extrapolation method. An effective system for managing the operating costs of an enterprise is developed. Recommendations are given for implementing measures to optimize the operating costs of the enterprise.

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

*Keywords:* costs, operating costs, operating cost management system, analysis, accounting, control, forecasting, cost optimization.

## ЗМІСТ

|  | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП.....   | 6     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....                   | 9     |
| 1.1 Сутність та класифікаційні види операційних витрат підприємства.....                           | 9     |
| 1.2 Основні принципи управління операційними витратами підприємства та чинники впливу.....         | 15    |
| 1.3 Методи аналізу та контролю операційних витрат підприємства.....                                | 22    |
| ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....   | 28    |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....                              | 30    |
| 2.1 Загальна управлінська характеристика підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльності..... | 30    |
| 2.2 Особливості організації управління операційними витратами підприємства.....                    | 37    |
| 2.3 Аналіз операційних витрат підприємства.....  | 41    |
| ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....   | 48    |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....       | 50    |
| 3.1 Прогнозування операційних витрат підприємства.....   | 50    |
| 3.2 Розробка ефективної системи управління операційними витратами підприємства.....                | 55    |
| 3.3 Рекомендації щодо оптимізації операційних витрат підприємства...                               | 61    |
| ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....   | 67    |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....  | 69    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 74    |
| ДОДАТКИ.....   | 83    |

## ВСТУП

В умовах посилення ринкової конкуренції та економічної волатильності, забезпечення прибутковості та фінансової стійкості суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від здатності ефективно контролювати та оптимізувати операційні витрати. Виробничо-торговельна діяльність підприємства супроводжується постійним споживанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів, і здатність бізнес-структури управляти цими поточними видатками – єдиний шлях до зниження собівартості продукції та послуг. Таким чином, управління операційними витратами, що є інтегральною складовою виробничого та фінансового менеджменту, набуває стратегічного значення, оскільки неконтрольовані витрати ставлять під загрозу фінансовий результат підприємства. Відповідно до вищезазначеного, питання розробки та впровадження ефективних, гнучких механізмів управління операційними витратами набуває особливої актуальності як у теоретичному обґрунтуванні сучасних методів костингу, так і в практичній площині забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Системний підхід до оптимізації операційних витрат дозволяє не лише мінімізувати непродуктивні видатки, а й вивільнити ресурси для інвестиційного розвитку та технологічної модернізації підприємства, що є важливим для збереження позицій на ринку.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо впровадження ефективної системи управління операційними витратами підприємства.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та класифікаційні види операційних витрат підприємства;
- визначити основні принципи управління операційними витратами підприємства та чинники впливу;
- розглянути методи аналізу та контролю операційних витрат підприємства;

- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльності;
- дослідити особливості організації управління операційними витратами підприємства;
- здійснити аналіз динаміки, рівня та складу операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;
- спрогнозувати операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за допомогою методу екстраполяції;
- розробити ефективну систему управління операційними витратами підприємства;
- надати рекомендації заходів оптимізації операційних витрат підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси впровадження ефективної системи управління операційними витратами підприємства.

Предметом дослідження є розробка ефективної системи управління операційними витратами підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та їх оптимізація.

Теоретичні та методичні основи оптимізації та аналізу операційних витрат підприємства розглядаються в наукових працях провідних вітчизняних вчених-економістів, а саме: Биба В. В., Коба О.В., Миронова Ю. Ю., Варченко О. М., Свиноус І.В., Биба В.А., Величко Л. А., Гончаренко І.А., Пластун В. Л., Гоцелюк Ю. Є., Янюк М. О., Мельник О. І., Давидович І. Є., Дерій В. А., Дроб'язко С. І., Дуляба Н. І., Ібрагімов І. Р., Чупріна М. О. та інші.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, положення (стандарты) бухгалтерського обліку, монографії, підручники, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії, методики й організації аналізу операційних витрат. Використано статті, опубліковані у фахових періодичних виданнях і наукових збірниках, а також матеріали науково-практичних конференцій.

Кваліфікаційна робота виконується на основі фінансової звітності підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ», основним видом діяльності якого є виробництво холодильного та вентиляційного обладнання промислового призначення (КВЕД 28.25).

Методи дослідження охоплюють комплексне системне вивчення методики аналізу операційних витрат та підходів до їх оптимізації. Для досягнення мети застосовано структурний аналіз витрат підприємства на основі фінансової звітності, а також методи групування, порівняння, синтезу, моделювання, дедукції, індукції, економічного й фінансового аналізу, статистичні методи. Прогнозування операційних витрат здійснюється за допомогою методу екстраполяції.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в обґрунтуванні методичних та організаційних положень аналізу та оптимізації витрат підприємства, розробці ефективної системи управління операційними витратами. Отримані результати дослідження повинні забезпечити покращення організації та методики аналізу операційних витрат, підвищити ефективність діяльності підприємства та розподілу чистого прибутку.

Результати дослідження за кваліфікаційною роботою відображено у вигляді тез доповіді на тему: «Управління операційними витратами підприємства: аналітичний та контрольний підхід» на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації», Україна (м. Харків), 20-22 листопада 2025 року.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та класифікаційні види операційних витрат підприємства

У ситуації ринкової нестабільності підприємства постійно здійснюють фінансові взаємодії з різними суб'єктами господарювання та організаціями. Це зумовлює підвищення потреби всіх рівнів управління в оперативній та достовірній інформації, необхідній для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Відповідно зростає і значення ефективного управління операційними витратами [69].

Економічний підхід до визначення операційних витрат ґрунтується на їхній економічній сутності, а не на особливостях формування чи джерелах покриття. У межах цього підходу до складу операційних витрат слід відносити всі витрати, пов'язані з поточною діяльністю підприємства, включаючи непродуктивні втрати, спричинені порушеннями у торговельно-технологічному процесі чи нераціональною структурою використаних ресурсів. Такий підхід узгоджується з інтересами власників бізнес-структур, адже відображає повний обсяг фактично понесених витрат, необхідних для здійснення операційної діяльності, що своєю чергою дає змогу визначити реальний фінансовий результат підприємства [46].

Операційні витрати пов'язані з виконанням у межах господарської діяльності таких процесів, як закупівля товарів, їх транспортування, зберігання, реалізація, а також утримання персоналу протягом періоду до одного року.

За своєю економічною сутністю операційні витрати підприємства є сукупністю витрат живої та уречевленої праці, виражених у грошовій формі, що необхідні для здійснення виробничого або торговельно-технологічного

процесу та забезпечення руху товарів від виробника до кінцевого споживача, що передбачає їх перетворення на грошові надходження. У натурально-речовому вимірі це становить обсяг спожитих матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи до тлумачення поняття «витрати», що зумовлює розбіжності у його формулюванні. Узагальнені визначення цього терміна, подані в різних наукових джерелах, систематизовано та наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Визначення поняття «витрат» як економічної категорії

*Джерело: систематизовано автором за [8; 16; 21; 26; 36; 46]*

Пропонуємо надати власне визначення поняттю «операційні витрати» як витрати підприємства, виражені у грошовій формі, що відображають вартість використаних матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів, а також технологічного забезпечення виробничого процесу під час створення продукції або здійснення її реалізації. Тобто, це собівартість операційних процесів підприємства, пов'язаних із доведенням товарів від виробника до кінцевого споживача та трансформацією їх вартості.

Необхідно зазначити, що до складу операційних витрат підприємства належать витрати обігу – грошові витрати підприємства на організацію процесу реалізації товарів, які за своєю суттю відображають собівартість послуг із доведення продукції від виробника до споживача та зміни форм її вартості. До витрат обігу відносяться власне операційні витрати, транспортно-заготівельні витрати, що припадають на реалізовані товари, а також відсотки за кредити, що відносяться до витрат фінансової діяльності.

Отже, аналіз різних наукових джерел, що розглядають поняття «витрати», дозволяє виділити їх головні характеристики:

- доходи підприємства тісно пов'язані з витратами, оскільки витрати визнаються одночасно з доходами, і це впливає на визначення фінансових результатів звітного періоду;
- економічні вигоди підприємства зменшуються на суму понесених витрат;
- власний капітал зменшується через витрати (за винятком випадків, коли вилучення або розподіл здійснюються за ініціативою власників), а також через зменшення активів або збільшення зобов'язань;
- витрати можна розглядати як ресурси, пов'язані з працею, сировиною, матеріалами, основними засобами та фінансами, які відображаються у грошовій, матеріальній або нематеріальній формі та використовуються у господарській діяльності підприємства [48].

Методика аналізу операційних витрат підприємства повинна базуватися насамперед на обґрунтованій класифікації витрат за певними ознаками, що

дозволяє виокремити різні види витрат залежно від поставлених цілей аналізу. Це створює основу для ефективного планування, контролю та регулювання пріоритетних груп операційних витрат. Для цілей аналізу та управління пропонується виділити такі класифікаційні ознаки та види операційних витрат за економічним критерієм, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація операційних витрат підприємства для цілей управління та аналізу**

| № | Напрями класифікації                                | Види витрат   |
|---|---|---|
| 1 | 2   | 3   |
| 1 | Залежність від обсягу виробництва (аналіз CVP)      | – змінні (пропорційні, прогресивні, регресивні) – змінюються прямо/непрямо з обсягом;<br>– постійні – не залежать від обсягу в релевантному діапазоні;<br>– напівзмінні, напівпостійні, змішані – містять і постійну, і змінну частини.                           |
| 2 | Ступінь контрольованості (оцінка діяльності)        | – контрольовані – ті, на які керівник центру відповідальності може впливати;<br>– неконтрольовані, частково контрольовані – ті, які не підлягають впливу або залежать від рішень вищого керівництва.  |
| 3 | Вплив на прийняття рішень (релевантність)           | – релевантні (очікувані, майбутні) – відрізняються для альтернативних варіантів і впливають на рішення;<br>– нерелевантні (невиправні, минулі/потоплені) – не змінюються при виборі різних варіантів;<br>– диференційні – різниця між витратами двох альтернатив. |
| 4 | Можливість регулювання (бюджетування)               | – регульовані – можуть бути змінені менеджером у короткостроковому періоді;<br>– нерегульовані – встановлені на тривалий термін або адміністративно.  |
| 5 | Центр відповідальності, місце виникнення (контроль) | – за місцями формування (виникнення) – прив’язані до конкретного структурного підрозділу;<br>– за центрами відповідальності (витрати цеху, дільниці, відділу).  |
| 6 | Функціональність видів діяльності (калькулювання)   | – виробничі – пов’язані з процесом виготовлення продукції (прямі, непрямі);<br>– невиробничі – адміністративні, збутові, маркетингові.  |
| 7 | Метод обчислення (ціноутворення, аналіз)            | – маржинальні (граничні) – додаткові витрати на виробництво додаткової одиниці продукції;<br>– середні – витрати на одиницю продукції (загальні витрати / обсяг).   |

## Продовження табл. 1.1

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 8  | За відношенням до потужності підприємства          | – обов’язкові (необхідні для функціонування);<br>– дискреційні (залежать від рішень керівництва).  |
| 9  | За відношенням до джерел покриття (облік залишків) | – вхідні (залишок готової продукції на початок періоду);<br>– поточні (собівартість готової продукції звітного періоду);<br>– вихідні (собівартість реалізованої продукції). |
| 10 | За феноменом рідкості (економічні витрати)         | – явні (зовнішні) – фактичні грошові виплати;<br>– неявні (приховані) – втрачена вигода від альтернативного використання власних ресурсів (альтернативна вартість).          |
| 11 | За терміном генерування прибутку                   | – пов’язані з поточною діяльністю;<br>– спрямовані на розвиток (інвестиції в майбутній прибуток).  |
| 12 | За видами діяльності                               | – операційні (основна діяльність);<br>– інвестиційні (придбання/продаж необоротних активів);<br>– фінансові (отримання/повернення позик).                                    |

*Джерело: сформовано автором на базі [27; 46; 55; 72]*

Для оперативного управління та прийняття рішень найбільш важливими є класифікації за залежністю від обсягу (змінні/постійні), контрольованістю та релевантністю. Вони формують базу для маржинального аналізу, бюджетування та оцінки ефективності підрозділів.

Основна класифікація поточних операційних витрат базується на їхній реакції на зміну обсягу виробництва, поділяючи їх на змінні та постійні витрати. Цей поділ є суттєвим для управлінського обліку (управління) та аналізу, зокрема для розрахунку маржинального прибутку та точки беззбитковості [73].

Змінні витрати – це ті витрати, які зростають або зменшуються пропорційно до зміни обсягу випуску продукції або надання послуг. Загальна сума змінних витрат безпосередньо залежить від ділової активності підприємства. Відповідно, це витрати на основну сировину, матеріали, паливо та енергію для технологічних потреб, а також пряма заробітна плата виробничого персоналу. Важливою їхньою характеристикою є те, що у розрахунку на одиницю продукції вони залишаються практично незмінними.

Постійні витрати (або фіксовані) – це витрати, загальна сума яких не залежить від динаміки обсягу виробництва чи реалізації, відповідно у короткостроковому періоді та в межах існуючих виробничих потужностей. До цієї категорії відносяться орендна плата, відсотки за довгостроковими кредитами, амортизаційні відрахування та оклади адміністративно-управлінського персоналу. Головна перевага зростання обсягів виробництва полягає в тому, що рівень постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції має тенденцію до відносного зменшення, підвищуючи тим самим рентабельність [73].

Крім чітко визначених постійних та змінних витрат, в управління виділяють також проміжні групи витрат, які змінюються, але не прямо пропорційно зміні обсягу виробництва. Ці витрати часто називають умовно-постійними або умовно-змінними (або змішаними). Для зручності аналізу та розрахунків їх зазвичай розкладають на постійну та змінну складові і включають до відповідних основних груп. Використання цих класифікаційних ознак є важливим для вивчення того, як зміни обсягу виробництва впливають на загальну структуру витрат. Зрештою, керуючи співвідношенням між постійними та змінними витратами в рамках існуючих потужностей, підприємство отримує потужний інструмент для регулювання та оптимізації величини прибутку.

Ще одним важливим напрямом класифікації операційних витрат, який використовується для калькуляції собівартості, є їхній поділ на прямі та непрямі витрати. Прямі витрати – це ті, які можуть бути економічно виправдано віднесені безпосередньо на конкретний об'єкт витрат (одиницю продукції чи послугу). Натомість, непрямі витрати – це загальні витрати виробництва, які не мають прямого зв'язку з конкретним об'єктом. Цей поділ є основою для методу повних витрат (Absorption Costing), де до собівартості виробленої продукції включаються всі виробничі витрати: як прямі, так і всі непрямі (незалежно від того, постійні вони чи змінні). Оскільки непрямі витрати неможливо прямо віднести на об'єкт, вони розподіляються між

різними видами продукції пропорційно до обраної бази розподілу (відповідно, машино-годин, людино-годин або обсягу матеріалів) [78].

Повна собівартість операційної діяльності є важливим інформаційним показником, оскільки вона слугує основою для цілого ряду управлінських, аналітичних та облікових функцій. Цей показник необхідний для достовірного визначення вартості незавершеного виробництва та товарно-матеріальних запасів, а також для формування даних про собівартість і фінансовий результат у зовнішній фінансовій звітності підприємства. В управлінському аспекті, повна собівартість дає змогу детально проаналізувати рентабельність окремих продуктів, груп продуктів чи підрозділів. Це, у свою чергу, дозволяє керівництву приймати стратегічні рішення щодо економічної доцільності продовження виробництва чи реалізації, а також широко застосовується у процесі ціноутворення, особливо при роботі з регульованими або договірними цінами [39].

Всі вищезазначені напрями класифікації (прямі/непрямі, постійні/змінні) мають на меті систематизацію інформації про поточні операційні витрати. Такий аналітичний підхід дає можливість ефективно вивчати динаміку та структуру цих витрат, що є необхідним для прогнозування фінансових результатів та ухвалення елементів релевантних управлінських рішень на довгострокову перспективу. Таким чином, детальний аналіз повної собівартості та класифікація операційних витрат за різними ознаками є головними інструментами для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

## **1.2. Основні принципи управління операційними витратами підприємства та чинники впливу**

Операційні витрати підприємства є однією з головних складових його фінансових результатів. Вони відображають суму ресурсів, використаних у процесі виробничо-господарської діяльності для створення продукції, надання послуг або реалізації товарів, та формують основу для визначення собівартості

продукції і фінансового результату підприємства. Ефективне управління операційними витратами дозволяє підвищити рентабельність, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійке фінансове положення підприємства.

Управління операційними витратами – це систематичний процес планування, контролю та оптимізації витрат, спрямований на забезпечення максимальної ефективності діяльності підприємства при мінімізації ресурсних витрат. Основні принципи управління витратами та чинники, що на них впливають, визначають якість управлінських рішень і можливості підприємства зберігати конкурентні переваги на ринку [63].

Операційні витрати включають всі витрати, що пов'язані з поточною діяльністю підприємства. До них відносяться витрати на закупівлю матеріалів та сировини, оплату праці, енергоносії, транспортні та заготівельні витрати, амортизацію основних засобів, витрати на маркетингові та збутові операції.

Ефективне управління витратами базується на системі принципів, що забезпечують контроль і оптимізацію ресурсів, які наведено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Основні принципи управління операційними витратами**

| Принципи управління   | Характеристика  |
|-----------------------|---|
| 1                     | 2   |
| Принцип плановості    | Планування витрат передбачає визначення норм споживання ресурсів, бюджетів виробництва та фінансових витрат на операції. Планові показники дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства та порівняти фактичні витрати з запланованими, що сприяє своєчасному виявленню відхилень і прийняттю управлінських рішень. |
| Принцип економічності | Економічність витрат полягає у використанні ресурсів максимально ефективно, без зайвих витрат, при досягненні необхідного рівня якості продукції або послуг. Це передбачає оптимізацію закупівель, скорочення витрат матеріалів, підвищення продуктивності праці та енергоефективності.                                       |
| Принцип доцільності   | Кожна витрата повинна бути обґрунтованою і спрямованою на досягнення конкретної мети підприємства. Витрати, що не сприяють підвищенню ефективності діяльності або не приносять економічної вигоди, вважаються недоцільними та підлягають скороченню.  |

*Продовження табл. 1.2*

| 1                                    | 2   |
|--------------------------------------|---|
| Принцип комплексності                | Управління витратами повинно охоплювати всі види витрат підприємства – від виробничих до адміністративних і збутових. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій всіх підрозділів підприємства та уникнути перехресних витрат.  |
| Принцип контролю та відповідальності | Контроль за операційними витратами забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників та прийняття заходів для їх корекції. Важливо, щоб відповідальність за дотримання норм і ефективне використання ресурсів була чітко розподілена між структурними підрозділами та керівниками. |
| Принцип гнучкості                    | Управління витратами має враховувати змінність ринкових умов, коливання цін на ресурси та зміну попиту на продукцію. Гнучкий підхід дозволяє оперативно коригувати витрати, уникати перевитрат та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.  |

*Джерело: сформовано автором на базі [48; 67]*

Ефективне управління операційними витратами базується на дотриманні низки фундаментальних принципів, які забезпечують системний та цілеспрямований підхід.

Принципи системності та комплексності – управління витратами має бути інтегроване в загальну систему управління підприємством. Це означає, що аналіз, планування та контроль витрат повинні охоплювати всі стадії операційного циклу – від закупівлі сировини до реалізації продукції. Необхідно враховувати не лише прямі виробничі витрати, а й супутні (логістичні, маркетингові, адміністративні).

Принцип наукової обґрунтованості та релевантності – усі управлінські рішення щодо витрат повинні ґрунтуватися на достовірній та релевантній інформації.

- релевантні витрати – це майбутні витрати, які відрізняються для альтернативних варіантів управлінського рішення;

- витрати минулого періоду – не повинні впливати на рішення про подальші дії. Принцип вимагає використання сучасних методів аналізу (маржинальний аналіз, АВС-костинг) [23].

Принцип створення центрів відповідальності – для ефективного контролю та мотивації необхідно створити центри відповідальності – підрозділи, керівники яких несуть відповідальність за певні витрати, доходи чи прибуток, відповідно:

- кожному центру відповідальності призначаються лише ті витрати, які є для нього контрольованими;
- забезпечує персональну відповідальність та ефективний контроль за витрачанням ресурсів [24].

Принцип планування та бюджетування – ефективне управління починається з планування витрат на основі стандартів, норм та встановлених лімітів:

- бюджетування є основним інструментом реалізації цього принципу, що передбачає розробку гнучких бюджетів, які враховують зміну обсягу діяльності;
- порівняння фактичних витрат з нормативними (бюджетними) дозволяє оперативно виявляти відхилення та причини перевитрат (аналіз відхилень) [64].

Принцип економії та оптимізації – управління витратами має бути спрямоване не просто на скорочення витрат, а на їхню оптимізацію – досягнення максимального результату при мінімально необхідних витратах. Надмірне скорочення витрат на якість, навчання персоналу чи інновації може призвести до стратегічних втрат у майбутньому. Метою є зростання продуктивності використання ресурсів.

Для реалізації вищезазначених принципів застосовується низка сучасних методів та інструментів, а саме:

#### 1. Бюджетування та нормування [77]:

- нормування витрат полягає у встановленні обґрунтованих норм використання ресурсів (матеріалів, часу, енергії) на одиницю продукції;

- стандарт-костинг (Standard Costing) – система обліку нормативних витрат, яка дозволяє оперативно виявляти відхилення за цінами та використанням ресурсів, що є основою для контролю;

- гнучке бюджетування (Flexible Budgeting) – складання бюджетів, які можуть бути скориговані відповідно до фактичного рівня діяльності.

2. Методи калькулювання собівартості – вибір методу калькулювання суттєво впливає на управлінські рішення [78]:

- метод за повними витратами (Absorption Costing) – включає всі виробничі витрати (прямі + непрямі) у собівартість продукції. Використовується для зовнішньої фінансової звітності;

- метод за змінними витратами (маржинальний костинг – Variable Costing / Direct Costing) – включає у собівартість продукції лише змінні виробничі витрати. Постійні витрати повністю списуються на період. Цей метод є важливим для внутрішнього управлінського аналізу, оскільки дозволяє визначити маржинальний прибуток і прийняти короткострокові рішення.

3. Функціональний та стратегічний підходи [23]:

- АВС-костинг (Activity-Based Costing) – калькулювання на основі функціональної діяльності. Витрати групуються за видами діяльності, а потім відносяться на об'єкти витрат за допомогою драйверів витрат, що дає точніше розподілення непрямих витрат, особливо у складних багатоменклатурних виробництвах.

- Таргет-костинг (Target Costing) – метод стратегічного управління, що полягає у визначенні максимально допустимої собівартості продукту. Відповідно визначається за формулою: Цільова ціна – Бажаний прибуток = Цільова собівартість. Усі зусилля спрямовуються на зниження витрат до цільового рівня ще на етапі проектування продукту.

На рівень операційних витрат підприємства впливає комплекс економічних, організаційних та зовнішніх чинників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Економічні, організаційні та зовнішні чинники впливу на рівень  
операційних витрат**

| Чинники                         | Характеристика  |
|---------------------------------|---|
| 1                               | 2   |
| Внутрішні чинники               | Структура та ефективність виробництва – організація технологічних процесів, рівень автоматизації та механізації, продуктивність обладнання. |
|                                 | Кваліфікація та ефективність праці персоналу – від рівня професійної підготовки залежить продуктивність і обсяг непродуктивних витрат.      |
|                                 | Раціональність використання матеріальних ресурсів – оптимізація запасів, контроль за втратами та пошкодженням матеріалів.                   |
|                                 | Управлінські рішення – вибір постачальників, методів закупівель, планування виробництва, облік витрат та контроль за ними.                  |
| Зовнішні чинники                | Ринкові умови – коливання цін на сировину, енергоносії та інші ресурси впливають на обсяг операційних витрат.                               |
|                                 | Конкуренція – потреба у збереженні конкурентоспроможності стимулює оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.      |
|                                 | Регуляторні та правові умови – податкове та фінансове законодавство, вимоги до стандартів якості та безпеки продукції.                      |
|                                 | Соціально-економічні фактори – рівень зарплат, тарифів на енергоносії, ставки відсотків за кредитами.                                       |
| Економічні та фінансові чинники | Структура витрат – частка постійних і змінних витрат визначає гнучкість підприємства у реагуванні на зміну обсягів виробництва.             |
|                                 | Фінансова стабільність – достатній обсяг власних та залучених ресурсів забезпечує можливість оптимізації витрат.                            |
|                                 | Інвестиції у модернізацію – вкладення у нові технології та обладнання зменшують собівартість продукції в довгостроковій перспективі.        |

*Джерело: сформовано автором на базі [31; 35; 44; 46]*

Управлінські дії повинні бути спрямовані на нівелювання негативного впливу зовнішніх чинників та посилення позитивного впливу внутрішніх: регулювання змінних витрат – оптимізація закупівель (пошук дешевших постачальників, договірна робота), впровадження ресурсозберігаючих технологій; регулювання постійних витрат – оренда замість купівлі активів, аутсорсинг функцій, продаж надлишкового обладнання, перегляд адміністративних структур.

Ефективне управління витратами передбачає застосування різних методів, серед яких:

- бюджетування та планування витрат – складання планів і кошторисів, встановлення нормативів споживання ресурсів;
- контроль і аналіз відхилень – порівняння фактичних витрат із плановими та оперативне реагування на перевитрати;
- оптимізація ресурсів – впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація процесів, зменшення витрат матеріалів;
- система стимулювання персоналу – мотивація співробітників до економного використання ресурсів;
- аутсорсинг і кооперація – передача частини операційних функцій зовнішнім виконавцям для зниження витрат.

Управління операційними витратами є важливим елементом фінансового менеджменту підприємства. Дотримання основних принципів – плановості, економічності, доцільності, комплексності, контролю та гнучкості – забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів і підвищення рентабельності. Рівень операційних витрат визначається як внутрішніми чинниками (структура виробництва, ефективність праці, управлінські рішення), так і зовнішніми (ринкові умови, конкуренція, законодавче регулювання, економічна ситуація). Застосування системного підходу до управління витратами та використання сучасних методів контролю та оптимізації дозволяє підприємству забезпечити фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Отже, управління операційними витратами є стратегічною функцією підприємства. Воно забезпечує фінансову прозорість, дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортименту та інвестицій. Дотримання принципів системності, релевантності та використання сучасних методів дозволяє не лише контролювати, але й оптимізувати витрати для досягнення довгострокової прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

### 1.3. Методи аналізу та контролю операційних витрат підприємства

Важливою складовою управління операційними витратами для ефективного виконання управлінських функцій є їх планування, аналіз та контроль. Планування операційних витрат базується на детальному аналізі поточних витрат, який дозволяє виявити резерви їх оптимізації. Дані такого аналізу використовуються для складання бюджету операційних витрат на майбутні періоди та розробки заходів із підвищення ефективності виробничої та збутової діяльності.

Аналіз операційних витрат дає змогу визначити співвідношення між отриманими доходами та понесеними витратами за певний період; провести вертикальний і горизонтальний аналіз структури та динаміки витрат; оцінити ефективність їх використання та відповідність ресурсній і ціновій політиці підприємства [51].

Контроль операційних витрат передбачає перевірку фактичного використання ресурсів та здійснених витрат у процесі діяльності підприємства щодо їх запланованих або нормативних значень. На рис. 1.2 представлено основні завдання контролю операційних витрат суб'єктів господарювання.

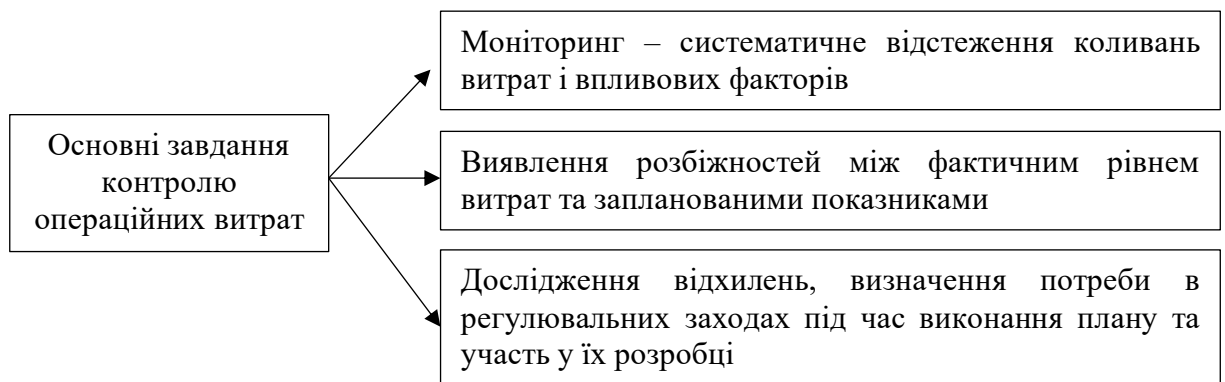


Рис. 1.2. Основні завдання контролю операційних витрат підприємства  
Джерело: узагальнено автором за [19; 55]

Методи контролю витрат визначаються специфікою технологічного процесу конкретного підприємства. Найчастіше вони спрямовані на контроль

витрат матеріальних ресурсів. У таблиці 1.4 наведено основні методи контролю операційних витрат підприємства.

Таблиця 1.4

### Методи контролю операційних витрат підприємства

| Метод контролю                                       | Сфера застосування   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Метод сигнального документування                     | Використовується для фіксації відхилень, що виникають через наднормативне або змінене споживання сировини та матеріалів. При цьому на матеріали, витрачені понад норму або замінені, оформлюються спеціальні документи (вимоги, акти заміни тощо), які сигналізують про відхилення.  |
| Метод розкрою партіями                               | Застосовується, коли з одного матеріалу одночасно виготовляється кілька деталей або заготовок. На кожен партію матеріалів складається розкрийний лист або картка, де зазначають: кількість поданого матеріалу, очікувану та фактичну кількість заготовок і відходів. Економія або перевитрати визначаються шляхом порівняння фактичного споживання з нормою, а причини відхилень і відповідальних осіб зазначають у розкрийному листі. |
| Метод попередніх розрахунків за фактичною рецептурою | Застосовується у галузях, де відхилення витрат ресурсів виникають через зміни в складі вихідної суміші (металургія, нафтохімія, харчова промисловість тощо). Фактичне споживання ресурсів порівнюють з нормативним, який обчислюється як добуток обсягу фактично завантаженої суміші на встановлене технологією процентне співвідношення кожного ресурсу.  |
| Метод розрахунків за даними інвентаризації           | Використовується, коли інші методи неможливі або недоцільні. Фактичні витрати визначаються за даними про вхідні залишки, надходження матеріалів протягом періоду, повернення та залишки на кінець періоду. Відхилення обчислюють як різницю між фактичними та нормативними витратами за розрахунковий період.  |

*Джерело: узагальнено автором за [58; 63]*

Оцінка діяльності підрозділів – центрів витрат проводиться за допомогою наступних показників:

- витрати на одиницю продукції (калькуляційну одиницю) – відносний показник, який дозволяє безпосередньо порівнювати фактичні витрати з плановими на одиницю продукції (натуральний обсяг виробництва);
- витрати на одиницю виміру обсягу продукції (на одну гривню або одну нормо-годину) – відносний показник, що дає змогу порівнювати

фактичні витрати з плановими у вартісному та трудовому вимірі;

– показники витрат за кошторисом – абсолютні дані кошторису виробництва, які дозволяють порівняти фактичні витрати з плановими, виявити відхилення за окремими видами витрат і визначити їх причини.

Контроль та оцінка діяльності підрозділу – центру витрат за кошторисом здійснюється через систематичне складання звіту про витрати, який є основним інструментом аналізу ефективності використання ресурсів. Звіт містить дані про планові та фактичні витрати за звітний період, а також відхилення фактичних показників від кошторисних значень. Кожне відхилення супроводжується детальними поясненнями причин його виникнення, що дозволяє встановити фактори, які вплинули на перевитрату або економію ресурсів. Крім того, у звіті наводяться відомості про заходи, вжиті для усунення виявлених недоліків та запобігання подібним відхиленням у майбутньому, що сприяє підвищенню ефективності управління витратами. Планові витрати можуть коригуватися відповідно до фактичного обсягу виробництва за допомогою спеціальної витратної функції, де змінною величиною виступає обсяг виготовленої продукції, а параметрами – показники змінних і постійних витрат [73].

Такий підхід забезпечує комплексну оцінку діяльності підрозділу, дозволяє здійснювати точний аналіз витрат, визначати ефективність використання ресурсів і своєчасно приймати управлінські рішення для оптимізації операційних процесів.

Планування – це управлінська функція, що реалізується через складання поточних та перспективних планів розвитку підприємства. У контексті витрат планування передбачає визначення необхідного обсягу ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) для виробництва запланованого обсягу продукції з метою забезпечення безперебійної та ефективної діяльності підприємства. Крім того, воно спрямоване на оптимізацію витрат у конкретних умовах функціонування та на планування календарного фінансування поточних і капітальних витрат.

За способом розрахунку планових показників виділяють такі методи:

- експериментально-статистичний (дослідно-статистичний, метод середніх показників) – передбачає використання фактичних статистичних даних попередніх років для визначення планових показників;
- факторний – планові показники розраховуються з урахуванням впливу найважливіших факторів, що визначають їх зміну;
- нормативний – передбачає визначення планових показників на основі прогресивних норм використання ресурсів.

Білик М. Д. окремо виділяє такі методи планування: балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, метод оптимізації планових рішень та моделювання. Кожен із цих методів передбачає застосування конкретних способів і прийомів планових розрахунків, що дозволяють обґрунтовано визначати обсяги ресурсів, оцінювати ефективність виробничих процесів та приймати оптимальні управлінські рішення. Балансовий метод забезпечує узгодження потреб у ресурсах з їх наявністю; нормативний метод базується на встановлених прогресивних нормах використання ресурсів; розрахунково-аналітичний метод передбачає детальний аналіз і обчислення планових показників; метод оптимізації дозволяє знаходити найбільш ефективні варіанти планових рішень; а моделювання створює можливість прогнозування результатів діяльності підприємства за різних сценаріїв розвитку [6].

Ефективність системи управління витратами підприємства значною мірою визначається правильністю організації їх аналізу. Об'єктами такого аналізу є: загальна сума операційних витрат та їх розподіл за елементами; витрати на одиницю продукції (на гривню продукції); собівартість окремих виробів; окремі статті витрат; витрати у підрозділах – центрах відповідальності.

Під час аналізу витрат фінансовий відділ підприємства досліджує динаміку понесених витрат, оцінює виконання плану за окремими статтями, виявляє відхилення та, порівнюючи всі показники, формує відповідні висновки. Особливе значення має аналіз причин зростання собівартості

продукції, що передбачає дослідження калькуляцій окремих виробів, порівняння фактичних витрат на одиницю продукції з плановими, а також зіставлення з даними попередніх періодів і показниками інших підприємств [13].

До основних методів аналізу операційних витрат підприємства відносять: загальний аналіз, факторний аналіз, ретроспективний та перспективний аналіз, метод АВС, метод деталізації, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз (визначення структури підсумкових показників із виявленням змін кожної позиції порівняно з попереднім періодом), нормативні моделі та порівняльний аналіз [12].

Пропонуємо розробити систему аналізу та контролю операційних витрат підприємства відповідно до її цілей, що включає наступні підсистеми:

- Бухгалтерський контроль – здійснюється через аналіз розподілу витрат за статтями, виявлення помилок у веденні бухгалтерського обліку поточних витрат, а також перевірку правильності складання звітності бізнес-структури (зокрема, форми № 2 «Звіт про фінансові результати»). Крім того, він передбачає виявлення порушень чинного законодавства щодо відображення здійснених операцій.

- Адміністративний контроль – охоплює планування та аналіз діяльності окремих складових підприємства, розробку інструкцій, процедур та положень для об'єктів витрат, оцінку ефективності контролю та прийняття управлінських рішень для оптимізації витрат.

- Кошторисний контроль – включає розробку та аналіз перспективного кошторису витрат з урахуванням потреб підприємства загалом і окремих її підрозділів, перевірку виконання кошторису, оцінку відхилень, а також визначення причин і факторів, що вплинули на їх виникнення.

Вбачаємо, за доцільне виділити наступні основні етапи проведення аналізу та контролю операційних витрат підприємства:

1. Підготовчий етап – включає визначення об'єктів аналізу

операційних витрат, таких як матеріальні, трудові, енергетичні та фінансові ресурси, що використовуються у поточній діяльності підприємства. На цьому етапі формується розуміння структури витрат та головних напрямів контролю.

2. Розробка системи методів аналізу та контролю – полягає у створенні аналітичної системи методів і процедур контролю операційних витрат. Визначаються цілі та завдання контролю, підбираються відповідні методи обліку, порівняння фактичних і планових витрат, виявлення відхилень та аналіз їх причин.

3. Проведення аналізу та контролю – забезпечує практичне застосування обраних методів та процедур для перевірки ефективності використання операційних ресурсів, оцінки відповідності фактичних витрат встановленим нормам і планам, виявлення надлишкових або нераціональних витрат.

4. Оцінка ефективності проведених процедур – передбачає аналіз результатів контрольного та аналітичного процесу, визначення рівня досягнення поставлених цілей, оцінку впливу виявлених відхилень на загальну ефективність діяльності підприємства та можливості використання отриманих даних для оптимізації майбутніх витрат.

Такий підхід дозволяє створити комплексну систему управління операційними витратами, забезпечує своєчасне виявлення резервів економії та підвищує ефективність використання ресурсів підприємства.

Таким чином, планування, аналіз та контроль операційних витрат підприємства є головними управлінськими процесами, що забезпечують раціональне використання ресурсів та дозволяють виявляти резерви їх економії на основі проведеного дослідження фактичних витрат і відхилень від планових показників.

## ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Дослідження теоретичних аспектів управління операційними витратами підприємства, дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Проаналізовано сутність «витрат» як економічної категорії в сучасних умовах функціонування підприємств та уточнено зміст терміна «операційні витрати». Пропонуємо власне визначення, під «операційними витратами» розуміємо витрати підприємства, виражені у грошовій формі, що відображають вартість використаних матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів, а також технологічного забезпечення виробничого процесу під час створення продукції або здійснення її реалізації. Тобто, це собівартість операційних процесів підприємства, пов'язаних із доведенням товарів від виробника до кінцевого споживача та трансформацією їх вартості.

Окреслено класифікаційні види операційних витрат для потреб управління та аналізу, а саме: за залежністю від обсягу виробництва; за ступенем контрольованості; за впливом на прийняття рішень; за можливістю регулювання; за центром відповідальності; за функціональністю видів діяльності; за методом обчислення; за відношенням до потужності підприємства; за відношенням до джерел покриття; за феноменом рідкості; за терміном генерування прибутку; за видами діяльності. Вищезазначена класифікація для цілей управління та аналізу дозволить систематизувати інформацію про операційні витрати, проаналізувати динаміку та структуру операційних витрат та прийняти ефективні релевантні рішення щодо прогнозування фінансових результатів підприємства на довгострокову перспективу.

2. Розглянуто основні принципи управління операційними витратами підприємства, які формують основу для ефективної організації фінансово-господарської діяльності. Проаналізовано сутність принципів плановості, економічності, доцільності, комплексності, контролю та гнучкості, що забезпечують раціональне використання ресурсів і підвищення результативності операційної діяльності. Встановлено, що дотримання цих принципів дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних витрат від

планових, оцінювати ефективність внутрішніх процесів, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати умови для підвищення рентабельності та стабільного розвитку підприємства.

Досліджено економічні, організаційні та зовнішні чинники, що впливають на формування та динаміку операційних витрат. Визначено, що рівень витрат залежить як від внутрішніх аспектів діяльності підприємства – структури виробництва, продуктивності праці, ефективності управлінських рішень, так і від зовнішніх умов, зокрема коливань ринкових цін, конкурентного середовища, регуляторної бази та макроекономічної ситуації. Обґрунтовано, що застосування сучасних методів планування, контролю та оптимізації витрат, таких як бюджетування, аналіз відхилень, ABC-костинг чи таргет-костинг, сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

3. Розкрито зміст основних завдань, а також методів аналізу й контролю операційних витрат, що застосовуються сучасними підприємствами. Розроблено й запропоновано цілісну систему аналізу та контролю операційних витрат, побудовану відповідно до стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства. Зазначена система охоплює три підсистеми: бухгалтерський контроль, що забезпечує правильність відображення витрат та їх відповідність нормативам; адміністративний контроль, спрямований на управління витратами в межах структурних підрозділів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень; кошторисний контроль, який дає можливість оцінювати виконання бюджетів витрат і виявляти причини відхилень.

Сформовано поетапну процедуру здійснення аналізу та контролю операційних витрат, що включає: підготовчий етап (визначення об'єктів та завдань аналізу), розробку методичного забезпечення, безпосереднє проведення контрольних і аналітичних процедур, а також оцінку результативності впроваджених заходів. Запропонована система дозволяє забезпечити цілісність, узгодженість і своєчасність управлінського впливу на витрати, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню необґрунтованих витрат та посиленню конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

#### **2.1. Загальна управлінська характеристика підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльності**

Підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було створене 21 серпня 2020 року як товариство з обмеженою відповідальністю та отримало ідентифікаційний код ЄДРПОУ 14307966. Юридичною адресою підприємства визначено: 61037, Україна, Харківська область, м. Харків, вул. Плеханівська, буд. 117. Англійською мовою офіційна назва компанії звучить як «KHARKOVHOLODMASH» LIMITED LIABILITY COMPANY.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» функціонує на основі приватної форми власності його засновника та має право найму працівників для здійснення господарської діяльності. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з моменту його державної реєстрації та охоплює повний комплекс фінансової інформації, необхідної для формування бухгалтерської звітності.

Підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» спеціалізується на виготовленні промислового холодильного та вентиляційного обладнання, що відповідає сучасним технічним вимогам і стандартам якості. Підприємство орієнтується на потреби промислових споживачів, забезпечуючи їх надійним устаткуванням для охолодження, заморожування та вентиляційного обслуговування виробничих процесів.

Перелік основних та додаткових напрямів діяльності підприємства представлено в таблиці 2.1. Основним видом діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є виробництво холодильного та вентиляційного обладнання промислового призначення (КВЕД 28.25), що визначає його спеціалізацію на ринку та формує основу функціонування підприємства.

Таблиця 2.1

### Види економічної діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Вид економічної діяльності (КВЕД) | Характеристика діяльності   |
|-----------------------------------|---|
| 1                                 | 2   |
| 28.25                             | Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування. До цього класу належить:<br>– виготовлення промислових холодильних і морозильних агрегатів, а також їхніх комплектуючих;<br>– виробництво промислових систем кондиціонування повітря, включаючи кондиціонери для транспортних засобів;<br>– випуск промислових вентиляторів різних типів;<br>– виробництво теплообмінних апаратів;<br>– виготовлення машин для скраплення повітря та газів;<br>– виробництво фронтонних вентиляторів (настінних, стельових тощо).<br>Не включає: виробництво побутових холодильників, морозильних камер і вентиляторів. |
| 28.29                             | Виробництво інших машин і устаткування загального призначення.  |
| 28.30                             | Виробництво обладнання для сільського та лісового господарства.   |
| 30.40                             | Виробництво військових транспортних засобів.  |
| 33.12                             | Ремонт і технічне обслуговування промислових машин та устаткування.   |
| 33.20                             | Монтаж, установлення та налагодження машин і устаткування.  |
| 46.33                             | Оптова торгівля молочною продукцією, харчовими жирами, оліями та яйцями.  |
| 46.90                             | Неспеціалізована оптова торгівля.   |
| 68.20                             | Оренда та експлуатація власного чи орендованого нерухомого майна.   |

*Джерело: за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

У процесі свого розвитку підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зазнало змін у організаційно-правовому статусі. Зокрема, 27 квітня 2020 року на позачергових Загальних зборах акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було прийнято рішення про реорганізацію підприємства шляхом перетворення у товариство з обмеженою відповідальністю. Ця процедура була проведена відповідно до вимог статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства». У результаті реорганізації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» отримало статус правонаступника та прийняло на себе всі активи, права й обов'язки попереднього акціонерного товариства.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» характеризується складною та багаторівневою структурою власності, у якій контрольні корпоративні права зосереджені у двох основних засновників та одного кінцевого бенефіціарного власника. Статутний капітал підприємства розподілений між шістьма учасниками, причому найбільші частки належать окремим особам. З огляду на структуру корпоративних прав, сформовану після перетворення підприємства з ПрАТ у ТОВ, найбільший вплив на управління товариством мають такі учасники: Кузнецов Яків Михайлович (69,984 %), Неміловський Віталій Олександрович (24,3018 %), Денисенко Зоя Михайлівна (5,2525 %). При цьому Кузнецов Яків Михайлович є не лише власником найбільшої частки статутного капіталу (55 %), але й кінцевим бенефіціарним власником, що забезпечує йому фактичний контроль майже над 70 % корпоративних прав підприємства.

У процесі реорганізації підприємства значна увага була приділена забезпеченню належної комунікації з кредиторами та дотриманню їхніх правових інтересів. Подання та розгляд кредиторських вимог здійснювалися за юридичною адресою товариства, де Комісія з припинення (перетворення) опрацьовувала всі звернення. Відповідно до норм чинного законодавства, кредитори, чиї вимоги не були забезпечені заставою, порукою або іншими видами гарантій, мали 20 днів із моменту отримання офіційного повідомлення для подання письмових заяв. У таких заявах вони могли вимагати дострокового погашення боргових зобов'язань або укладення додаткових договорів щодо забезпечення виконання цих зобов'язань. У разі якщо кредитори не скористалися своїм правом у встановлений термін, усі їхні вимоги в повному обсязі переходили до правонаступника – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Отже, проведена реорганізація була спрямована не лише на зміну форми господарювання, а й на забезпечення безперервності функціонування підприємства, збереження всіх прав та обов'язків перед контрагентами, а також дотримання прав кредиторів. Такий підхід дав змогу гарантувати

стабільність діяльності, уникнути правових ризиків та забезпечити плавний перехід від ПрАТ до ТОВ без порушення договірних відносин і майнових інтересів сторін.

15 липня 2020 року в місті Харків, за адресою вул. Плеханівська, 117, було проведено позачергові Загальні збори акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», організовані відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства». До участі у голосуванні були допущені власники 20 мільйонів простих іменних голосуючих акцій, включених до реєстру станом на 9 липня 2020 року. Реєстрація акціонерів проходила вранці з 10:30 до 10:55.

Порядок денний охоплював низку організаційних питань і формування лічильної комісії, а регламент передбачав до 10 хвилин для доповідачів та до 5 хвилин для виступів учасників. Голосування проводилося шляхом заповнення бюлетенів, а акціонери мали можливість завчасно ознайомитися з матеріалами зборів, зокрема із проєктами рішень, розміщеними на офіційному веб-сайті товариства.

Головним питанням порядку денного стало ухвалення Передавального акта – документа, що юридично закріпив завершення реорганізації шляхом перетворення ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Затвердження цього акта означало повну та безумовну передачу всього майна, прав і зобов'язань новоствореному товариству, що забезпечило правонаступництво та безперервність господарської діяльності підприємства після зміни його організаційно-правової форми.

У таблиці 2.2 наведено різноманітні види продукції та супутні послуги ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за основними напрямками діяльності, яка характеризується високим рівнем технологічної спеціалізації та різнопрофільністю.

Таблиця 2.2

**Види продукції та послуг підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Напрямок діяльності                 | Опис продукції та послуг  |
|-------------------------------------|---|
| 1                                   | 2   |
| Основне обладнання                  | Холодильна та промислова техніка – виробництво широкого спектру холодильних систем із озонобезпечними холодоагентами (R134A, R404A), включаючи холодильні агрегати різних потужностей, середньо- та низькотемпературні камери, холодильні шафи та вітрини (підлогові та настільні), а також основні компоненти: ребристо-трубчасті випарники (ІРТ), повітроохолоджувачі та конденсатори. Теплова техніка – виробництво електричних пекарських шаф для хлібопекарської та кондитерської галузей, електроплит, сковорід, газових пальників та опалювальних апаратів для промисловості та громадського харчування. |
| Додаткова продукція та комплектуючі | Металоконструкції – промислові конструкції з листового металу, сталеві та чавунні двері, рами, вікна та пороги. Гідравлічні вироби – рукави високого тиску (РВДА), фітинги та з'єднувальні елементи для гідравлічних систем промислової, дорожньо-будівельної та сільськогосподарської техніки. Спеціалізовані вироби – комплектуючі для холодильних систем (фільтри-осушувачі, баласти), трирамні медогонки, зчіпні пристрої та запчастини для залізничного й автомобільного транспорту.   |
| Сервісні послуги                    | Монтаж та встановлення холодильного й теплового обладнання, пусконаладжувальні роботи, гарантійне (12 місяців) та післягарантійне обслуговування і ремонт усіх видів теплового та холодильного устаткування.  |

*Джерело: за даними підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

У таблиці 2.3 наведено динаміку основних техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024 років показує значну фінансову нестабільність у 2023 році, з подальшим частковим відновленням у 2024 році. Такі коливання свідчать про значний вплив зовнішніх економічних та ринкових факторів на внутрішні управлінські рішення підприємства. Попри нестабільність доходів, підприємство виявляє здатність адаптуватися до змін та поступово стабілізувати фінансові показники.

Чисельність промислового персоналу протягом аналізованого періоду демонструє тенденцію до скорочення. Так, у 2023 році штат зменшився на 12,5 % – з 72 до 63 працівників, що було викликано падінням обсягів

виробництва та заходами щодо оптимізації чисельності. У 2024 році скорочення продовжилося, проте менш інтенсивно – на 6,3 % (з 63 до 59 осіб). Такі зміни відображають стратегічну політику підприємства щодо підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Таблиця 2.3

### Динаміка техніко-економічних показників підприємства

#### ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Показник  | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютні зміни, тис. грн. |       | Темп приросту, % |           |
|---|----------|----------|----------|----------------------------|-------|------------------|-----------|
|   |          |          |          | 2023                       | 2024  | 2023/2022        | 2024/2023 |
| 1   | 2        | 3        | 4        | 5                          | 6     | 7                | 8         |
| Валовий дохід, тис. грн.                              | 39 741   | 28 000   | 37 793   | -11 741                    | 9 793 | -29,5            | 35,0      |
| Чистий дохід (прибуток), тис. грн.                    | 622      | 596      | 619      | -26                        | 23    | -4,2             | 3,9       |
| Середня зарплата грн.                                 | 16400    | 17250    | 18500    | 850                        | 1 250 | 5,2              | 7,2       |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                          | 1180,8   | 1086,75  | 1091,5   | -94                        | 5     | -8,0             | 0,4       |
| Чисельність промислового персоналу підприємства, чол. | 72       | 63       | 59       | -9                         | -4    | -12,5            | -6,3      |
| Вартість основних фондів, тис. грн.                   | 1327,3   | 1402,3   | 1250,3   | 75                         | -152  | 5,7              | -10,8     |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

Фонд оплати праці у 2023 році знизився на 8,0 %, що безпосередньо пов'язано зі скороченням штату. Водночас у 2024 році його обсяг майже не змінився (+0,4 %), що свідчить про стабілізацію витрат на персонал. Незважаючи на скорочення чисельності, середня заробітна плата продовжувала зростати – на 5,2 % у 2023 році та на 7,2 % у 2024 році. Це свідчить про стратегію підприємства щодо індексації зарплати для утримання

кваліфікованих працівників та заміщення низькокваліфікованих співробітників більш висококваліфікованими кадрами.

Вартість основних фондів підприємства демонструє різнопланову динаміку. У 2023 році відбулося зростання на 5,7 % (+75 тис. грн), що може бути пов'язано з незначними інвестиціями або переоцінкою активів. У 2024 році спостерігається різке зниження вартості основних фондів на 10,8 % (-152 тис. грн), що свідчить про фізичний або моральний знос обладнання, списання застарілих активів або частковий продаж майна підприємства.

Фінансові результати підприємства відображають серйозний вплив зовнішніх ринкових чинників. У 2023 році валовий дохід знизився на 29,5 %, однак уже у 2024 році спостерігається потужне відновлення показника (+35 %). Підприємство зберігає здатність ефективно управляти операційними витратами: чистий прибуток у 2023 році знизився лише на 4,2 %, незважаючи на суттєве падіння продажів, що свідчить про високий рівень контролю за витратами та оптимізацію внутрішніх процесів.

Одночасно ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» продовжує проводити оптимізацію штату, скоротивши його на 18,5 % за два роки, водночас забезпечуючи підвищення середньої заробітної плати. Така стратегія дозволяє утримувати висококваліфікованих працівників, стимулювати їх ефективність та підвищувати продуктивність, незважаючи на зменшення загальної чисельності персоналу. Динаміка основних фондів підтверджує активне виведення з експлуатації нерентабельних активів, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Отже, аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє поступове відновлення фінансових результатів після кризового спаду, збереження прибутковості та орієнтацію на розвиток кадрового потенціалу, навіть за умов скорочення штату та часткового оновлення основних фондів. Це свідчить про здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати стійкість фінансової діяльності.

## 2.2. Особливості організації управління операційними витратами підприємства

Управління операційними витратами є головним елементом фінансового менеджменту будь-якого підприємства, оскільки саме від ефективності контролю за витратами залежить прибутковість, стійкість фінансового становища та конкурентоспроможність на ринку. Для промислових підприємств, таких як ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що спеціалізується на виробництві промислового холодильного та вентиляційного устаткування, операційні витрати становлять значну частку фінансових витрат і включають витрати на матеріали, оплату праці, енергоносії, амортизацію обладнання та витрати на збут і обслуговування продукції.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» протягом своєї діяльності прагне оптимізувати витрати для підвищення ефективності виробничого процесу та збереження стабільного фінансового результату. Успішне управління витратами вимагає системного підходу, що включає планування, контроль, аналіз, а також застосування сучасних методів обліку та оцінки витрат. Операційні витрати підприємства можна класифікувати за кількома групами, що представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Основні групи операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Група витрат                 | Склад витрат   |
|------------------------------|--|
| 1                            | 2  |
| Виробничі витрати            | Сировина та матеріали, енергоносії, вода, паливо, заробітна плата виробничого персоналу, амортизація обладнання, технічне обслуговування |
| Адміністративні витрати      | Управлінський персонал, оренда офісів, офісні витрати, зв'язок, інформаційне забезпечення  |
| Витрати на збут та маркетинг | Логістика, транспортування продукції, реклама, маркетингові дослідження, участь у виставках  |
| Інші операційні витрати      | Гарантійне обслуговування продукції, ремонт обладнання, навчання персоналу   |

*Джерело: сформовано за даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» дотримується низки принципів, які забезпечують системність управління витратами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Принципи управління операційними витратами  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Принцип                      | Характеристика   |
|------------------------------|--|
| 1                            | 2  |
| Плановість                   | Встановлення бюджетів і нормативів витрат, порівняння фактичних витрат з плановими |
| Економічність                | Максимально ефективне використання ресурсів без зайвих витрат                      |
| Доцільність                  | Кожна витрата має обґрунтовану мету і сприяє підвищенню ефективності підприємства  |
| Комплексність                | Управління охоплює всі види витрат – виробничі, адміністративні, збутові           |
| Контроль та відповідальність | Чіткий розподіл відповідальності та оперативне реагування на відхилення            |
| Гнучкість                    | Оперативна адаптація витрат до змін ринкових умов і коливань цін на ресурси        |

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» застосовує сучасні методи контролю та оптимізації витрат, що представлено в таблиці 2.6 та схематично методологію контролю та оптимізації витрат наведено на рис. 2.1. Дана методологія дозволяє підприємству точно прогнозувати витрати, контролювати відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2.6

**Методи управління операційними витратами  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Метод                      | Характеристика  |
|----------------------------|---|
| 1                          | 2   |
| Бюджетування та нормування | Встановлення норм споживання ресурсів, складання бюджетів на виробництво      |
| Стандарт-костинг           | Облік нормативних витрат, оперативне виявлення відхилень у виробництві        |
| Гнучке бюджетування        | Коригування бюджетів залежно від фактичного рівня виробництва                 |
| АВС-костинг                | Розподіл непрямих витрат за видами діяльності та драйверами витрат            |
| Таргет-костинг             | Визначення максимально допустимої собівартості продукту на етапі проектування |

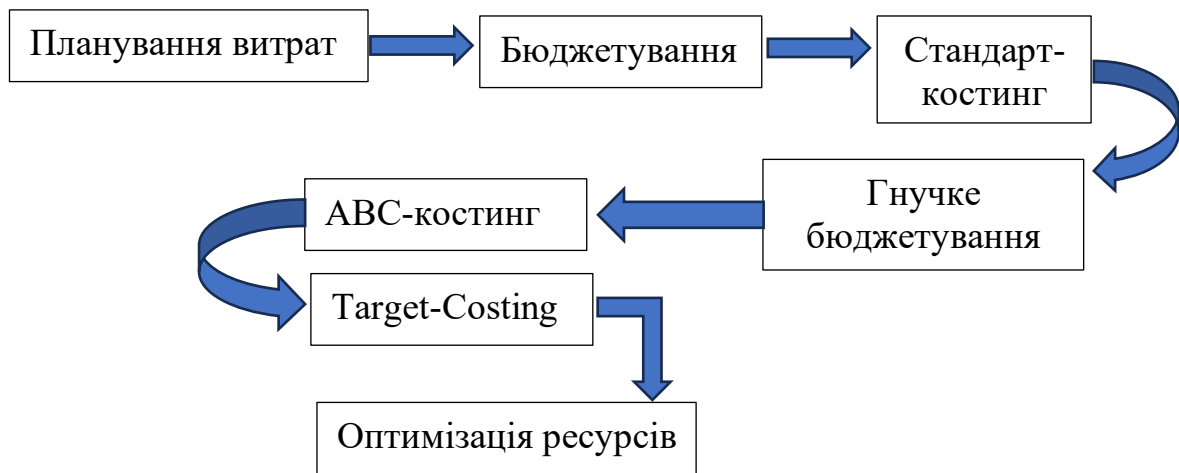


Рис. 2.1. Методологія контролю та оптимізації витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Управління операційними витратами на підприємстві здійснюється через три підсистеми (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

#### Підсистеми управління витратами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Підсистема                | Завдання та функції  |
|---------------------------|--|
| 1                         | 2  |
| Бухгалтерський контроль   | Аналіз розподілу витрат за статтями, контроль обліку та звітності, дотримання законодавчих вимог   |
| Адміністративний контроль | Планування діяльності підрозділів, розробка процедур і інструкцій, оцінка управлінських рішень     |
| Кошторисний контроль      | Складання кошторисів, аналіз виконання, виявлення причин відхилень, розробка заходів щодо усунення |

За даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», ефективність управління витратами проявляється у здатності підприємства зберігати стабільний чистий прибуток навіть за умов коливання валового доходу. У 2023 році відбулося падіння валового доходу на 29,5 %, але чистий прибуток знизився лише на 4,2 %, що свідчить про високий рівень контролю витрат і оптимізацію виробничих процесів.

Одночасно підприємство проводить оптимізацію чисельності персоналу – за період 2023–2024 рр. штат скоротився на 18,5 %, водночас середня заробітна плата зросла на 12,4 % у сумі за два роки. Це свідчить про стратегію збереження та стимулювання висококваліфікованих кадрів при одночасному зниженні загальної чисельності працівників.

Динаміка основних фондів показує списання застарілих і нерентабельних активів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити витрати на утримання обладнання.

Рівень операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів:

- внутрішні: структура виробництва, рівень механізації та автоматизації, продуктивність персоналу, управлінські рішення, ефективність матеріального та енергетичного використання;

- зовнішні: ринкові коливання цін на сировину, конкурентне середовище, законодавче регулювання, економічна ситуація, соціально-економічні чинники (заробітні плати, тарифи на енергоносії, кредитні ставки).

Ефективне управління витратами вимагає не лише внутрішнього контролю, а й стратегічної адаптації до зовнішніх умов, через оптимізацію закупівель, впровадження ресурсозберігаючих технологій та аутсорсинг частини функцій.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє високий рівень організації управління операційними витратами, що поєднує планування, контроль, аналіз та оптимізацію ресурсів. Дотримання принципів плановості, економічності, доцільності, комплексності та гнучкості дозволяє підприємству зберігати прибутковість та фінансову стабільність навіть у періоди економічної нестабільності.

Застосування сучасних методів контролю та планування, таких як АВС-костинг, таргет-костинг, стандарт-костинг та гнучке бюджетування, дозволяє оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Організаційна структура управління витратами, яка включає бухгалтерський, адміністративний та кошторисний контроль, забезпечує комплексний підхід та високу якість прийняття рішень. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх факторів, підтримувати фінансову стабільність, ефективно використовувати ресурси та стимулювати кваліфікований персонал, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

### 2.3. Аналіз операційних витрат підприємства

Під час аналізу операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» основною метою є вивчення структури та динаміки витрат як на рівні всього підприємства, так і за окремими економічними елементами. На основі даних фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» здійснено аналіз динаміки витрат підприємства за 2022–2024 роки, результати якого наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

#### Аналіз динаміки витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.

| Показники  | Роки  |       |       | Абсолютні зміни, тис. грн. |      | Темпи росту, % |               |
|--|-------|-------|-------|----------------------------|------|----------------|---------------|
|  | 2022  | 2023  | 2024  | 2023                       | 2024 | 2023/<br>2022  | 2024/<br>2023 |
| 1  | 2     | 3     | 4     | 5                          | 6    | 7              | 8             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 15382 | 15683 | 19659 | 301                        | 3976 | 102,0          | 125,4         |
| Адміністративні витрати                                      | 2357  | 1910  | 2135  | -447                       | 225  | 81,0           | 111,8         |
| Витрати на збут  | 3851  | 4074  | 4539  | 223                        | 465  | 105,8          | 111,4         |
| Інші операційні витрати                                      | 1238  | 1274  | 1340  | 36                         | 66   | 102,9          | 105,2         |
| Фінансові витрати  | 14    | 12    | 0     | -2                         | -12  | 85,7           | –             |
| Інші витрати   | 1     | 4     | 0     | 3                          | -4   | 4 р.           | –             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                        | 122   | 120   | 299   | -2                         | 179  | 98,4           | 2,5 р.        |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що структура операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» включає адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати та інші витрати. Відповідно, собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла на 25,4% (3 976 тис. грн) порівняно з 2023 роком і склала 19 659 тис. грн. Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють позитивну динаміку – у 2024 році вони збільшились на 11,8% та 11,4% відповідно. Інші операційні витрати зросли на 5,2% порівняно з попереднім періодом. Внаслідок зазначених змін витрати з податку на прибуток зросли у 2,5 рази і склали 299 тис. грн у 2024 році. Ці дані відображають ефективність управління операційними витратами підприємства, здатність зберігати контроль над собівартістю та забезпечувати фінансову стабільність навіть за умов коливання доходів.

Графічно динаміку витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у структурному розрізі за 2022-2024 роки представлено на рисунку 2.2.

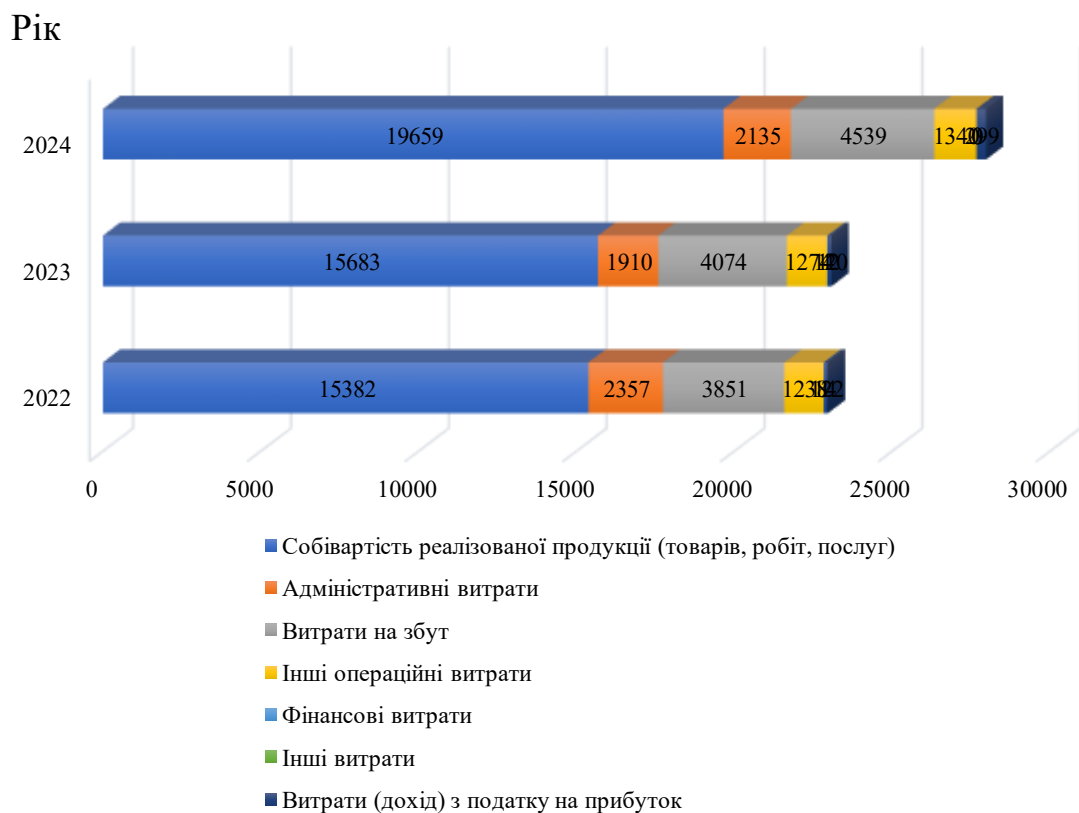


Рис. 2.2. Динаміка витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Операційні витрати складають основну частину загальних витрат підприємства. Аналіз їх динаміки та структури дозволяє оцінити внесок окремих складових у загальний обсяг витрат, виявити тенденції змін, визначити вплив кожного елемента на загальну величину операційних витрат, а також своєчасно реагувати на відхилення від планових показників. Крім того, такий аналіз допомагає визначити пріоритетні напрями для пошуку резервів їх зменшення. За даними фінансової звітності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» проаналізовано структуру операційних витрат за елементами та її динаміку, проведено розрахунки відносних та абсолютних показників, які наведено у таблицях 2.9 та 2.10, відповідно наочно представлено на рисунку 2.3.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки за елементами операційних витрат підприємства  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.**

| Показники                        | Роки    |         |         | Абсолютні зміни,<br>тис. грн. |        | Темп росту, % |               |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|--------|---------------|---------------|
|                                  | 2022    | 2023    | 2024    | 2023                          | 2024   | 2023/<br>2022 | 2024/<br>2023 |
| 1                                | 2       | 3       | 4       | 5                             | 6      | 7             | 8             |
| Матеріальні затрати              | 12642   | 12902   | 16909   | 260                           | 4007   | 102,1         | 131,1         |
| Витрати на оплату праці          | 1180,8  | 1086,8  | 1091,5  | -94                           | 5      | 92            | 100,4         |
| Відрахування на соціальні заходи | 212,5   | 195,6   | 196,5   | 24                            | 136    | 101,1         | 106,3         |
| Амортизація                      | 613     | 567     | 466     | -46                           | -101   | 92,5          | 82,2          |
| Інші операційні витрати          | 971     | 693     | 822     | -278                          | 129    | 71,4          | 118,6         |
| Разом                            | 15621,4 | 15447,4 | 19489,0 | -174,0                        | 4041,6 | 98,9          | 126,2         |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024 рр. показує наступні тенденції. Матеріальні витрати демонструють стійке зростання протягом усього періоду. У 2023 році приріст склав 260 тис. грн (+2,1 %), а у 2024 році відбулося значне збільшення на 4007 тис. грн (+31,1 %), що свідчить про розширення виробничих обсягів та підвищення витрат на сировину, комплектуючі та матеріали.

Витрати на оплату праці у 2023 році зменшилися на 94 тис. грн (-8 %) порівняно з 2022 роком, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу або оптимізацією штатної структури. У 2024 році фонд оплати праці практично стабілізувався (+0,4%), що вказує на утримання персоналу на оптимальному рівні та індексацію заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи показали незначне зростання у 2023 році (+1,1%), а у 2024 році збільшилися на 6,3 %, що відображає пропорційне підвищення витрат на соціальні гарантії відповідно до зміни фонду оплати праці.

Амортизаційні витрати знизилися у 2023 році на 46 тис. грн (-7,5 %) та продовжили падіння у 2024 році на 101 тис. грн (-17,8 %), що свідчить про списання частини основних засобів та завершення амортизації деяких активів. Інші операційні витрати у 2023 році зменшилися на 278 тис. грн (-28,6 %), що може бути результатом оптимізації адміністративних та допоміжних витрат, а у 2024 році зросли на 129 тис. грн (+18,6%), що вказує на збільшення додаткових витрат у процесі відновлення діяльності.

Загальні операційні витрати підприємства знизилися у 2023 році на 174 тис. грн (-1,1 %) порівняно з попереднім роком, що відображає загальну оптимізацію витрат у період спаду. У 2024 році спостерігається значне зростання на 4042 тис. грн (+26,2 %), головним чином за рахунок матеріальних витрат і помірного збільшення інших статей витрат.

Отже, основним драйвером зростання операційних витрат у 2024 році є матеріальні витрати, що відображає розширення виробництва та підвищення собівартості продукції. Підприємство ефективно контролює витрати на оплату праці та амортизацію, забезпечуючи стабілізацію фондової частини витрат навіть за умов зростання виробничих обсягів. Динаміка інших операційних витрат та соціальних відрахувань свідчить про поступове відновлення та адаптацію витратної політики до умов ринку. Загалом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє здатність до балансування витрат у періоди спаду та росту виробництва, що забезпечує фінансову стійкість та оптимізацію ресурсів.

Таблиця 2.10

**Аналіз структури за елементами операційних витрат підприємства  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.**

| Показники                        | Питома вага, % |       |       | Абсолютні зміни у структурі, % |      |
|----------------------------------|----------------|-------|-------|--------------------------------|------|
|                                  | 2022           | 2023  | 2024  | 2023                           | 2024 |
| 1                                | 2              | 3     | 4     | 5                              | 6    |
| Матеріальні затрати              | 80,9           | 83,5  | 86,8  | 2,6                            | 3,2  |
| Витрати на оплату праці          | 7,6            | 7,0   | 5,6   | -0,5                           | -1,4 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1,4            | 1,3   | 1,0   | -0,1                           | -0,3 |
| Амортизація                      | 3,9            | 3,7   | 2,4   | -0,3                           | -1,3 |
| Інші операційні витрати          | 6,2            | 4,5   | 4,2   | -1,7                           | -0,3 |
| Разом                            | 100,0          | 100,0 | 100,0 | –                              | –    |

*Джерело: розраховано за даними табл. 2.9*

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. дозволяє виділити головні тенденції та зміни у розподілі витрат за елементами. Матеріальні затрати залишаються домінуючою статтею витрат підприємства. У 2022 році їхня частка становила 80,9 %, у 2023 році зросла до 83,5 %, а у 2024 році досягла 86,8 %. Збільшення питомої ваги матеріальних витрат на 2,6 % у 2023 році та на 3,2 % у 2024 році свідчить про нарощування ресурсних витрат для виробництва продукції та зростання ролі сировини та комплектуючих у собівартості.

Витрати на оплату праці демонструють зменшення питомої ваги: з 7,6 % у 2022 році до 7,0 % у 2023 році та до 5,6 % у 2024 році. Це вказує на оптимізацію чисельності персоналу та перерозподіл ресурсів на матеріальні статті витрат. Абсолютне зменшення на 0,5 % у 2023 році та на 1,4 % у 2024 році підкреслює стабілізацію фонду оплати праці при скороченні менш ефективних робочих місць. Відрахування на соціальні заходи зменшилися з 1,4 % у 2022 році до 1,3 % у 2023 році та до 1,0 % у 2024 році, що свідчить про пропорційне зниження витрат на соціальні гарантії через скорочення персоналу та ефективне управління фондом заробітної плати.

Амортизація зменшила свою частку у структурі витрат з 3,9 % у 2022 році до 3,7 % у 2023 році та до 2,4 % у 2024 році. Зниження питомої ваги на

0,3 % у 2023 році та на 1,3 % у 2024 році свідчить про списання або виведення з експлуатації частини основних фондів, а також про меншу інтенсивність використання устаткування. Інші операційні витрати також зменшилися: з 6,2 % у 2022 році до 4,5 % у 2023 році та до 4,2 % у 2024 році. Абсолютне зниження на 1,7 % у 2023 році та на 0,3 % у 2024 році відображає ефективну оптимізацію адміністративних та допоміжних витрат підприємства.

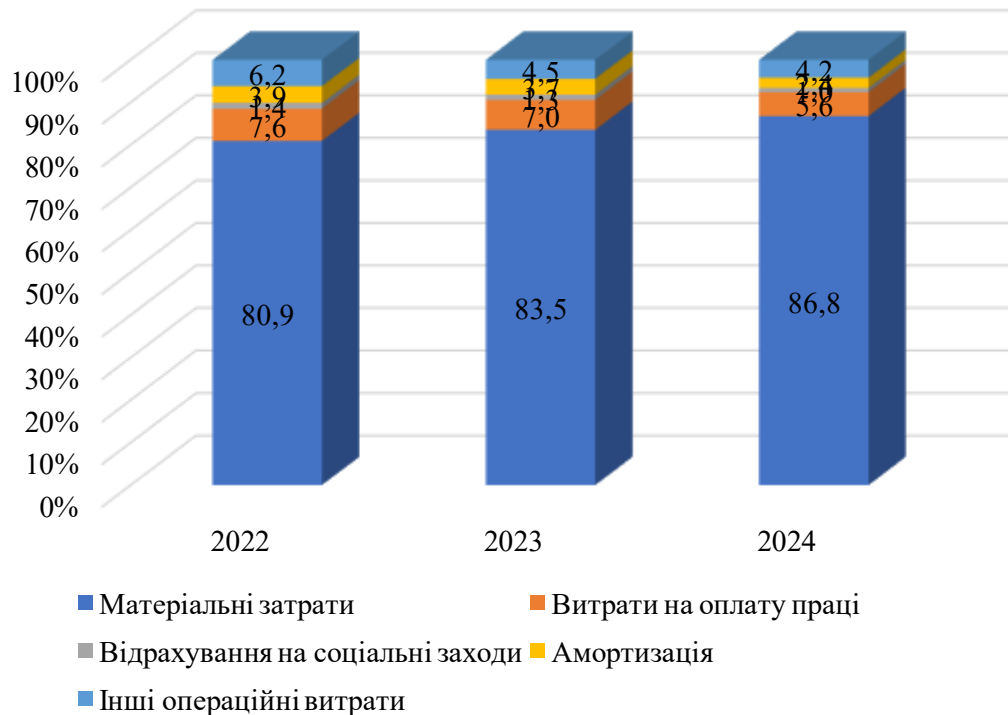


Рис. 2.3. Динаміка структури за елементами операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.

Отже, основна тенденція – зростання питомої ваги матеріальних витрат, що підкреслює ресурсомісткий характер діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Скорочення питомої ваги витрат на оплату праці та соціальні заходи свідчить про оптимізацію чисельності персоналу та збереження ефективності виробничих процесів. Зменшення питомої ваги амортизації та інших операційних витрат вказує на поліпшення контролю над адміністративними і допоміжними витратами та списання нерентабельних активів. Відповідно, структура витрат підприємства демонструє тенденцію до концентрації ресурсів на матеріальних затратах, що є характерним для

виробничо-технологічно орієнтованих підприємств, при одночасному ефективному управлінні витратами на персонал та інші операційні елементи.

На основі аналізу операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. можна виділити основні напрямки оптимізації, спрямовані на підвищення ефективності виробництва та фінансової стійкості. Матеріальні витрати залишаються домінуючою статтею, тому пріоритетним є впровадження централізованих закупівель, довгострокових контрактів з постачальниками, використання альтернативних матеріалів та контролю за залишками на складі для зниження витрат на сировину та комплектуючі.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування зменшилися, що свідчить про ефективну оптимізацію чисельності персоналу. Подальше зниження витрат можливо через впровадження системи стимулювання, автоматизацію адміністративних процесів та перекваліфікацію працівників для забезпечення багатофункціональності. Амортизаційні та інші операційні витрати потребують контролю через планові інвестиції у сучасне обладнання, регулярне технічне обслуговування та внутрішній контроль адміністративних витрат. Витрати на збут можна оптимізувати за рахунок цільового маркетингу, цифрових каналів продажів та вдосконалення логістики. Комплексне управління витратами через бюджетування, КРІ та факторний аналіз забезпечить зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та фінансової стабільності підприємства, одночасно зберігаючи ефективність персоналу та контроль за матеріальними ресурсами.

На основі аналізу операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» визначено, що основним резервом оптимізації є матеріальні витрати, а також адміністративні та інші допоміжні витрати. Оптимізація витрат на оплату праці та соціальні відрахування дозволить підвищити ефективність персоналу, а контроль амортизації і інвестицій у обладнання – забезпечити стійкість виробничих процесів. Комплексний підхід до управління витратами сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності та фінансовій стабільності підприємства.

## ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Проведене діагностування операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр., дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Надано управлінську характеристику ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», визначено, що підприємство є виробничим із чітко сформованою спеціалізацією на виготовленні промислового холодильного, вентиляційного та теплового обладнання, а також широкого спектра додаткової продукції та сервісних послуг. Проаналізовано організаційно-правову еволюцію підприємства, яка завершилась перетворенням ПрАТ у ТОВ, що забезпечило збереження правонаступництва, безперервність виробничих процесів та стабільність взаємовідносин із кредиторами та контрагентами. Дослідження структури власності показало концентрацію корпоративного контролю у кінцевого бенефіціарного власника, що визначає стратегічні напрями управління та розвиток підприємства.

Проведений аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. дозволив виявити коливання фінансової стабільності, зокрема спад у 2023 році та подальше відновлення у 2024 році, що свідчить про адаптивність підприємства до впливу зовнішніх факторів. Встановлено тенденції до скорочення чисельності персоналу при одночасному зростанні середньої заробітної плати, оптимізацію фонду оплати праці, а також зміну вартості основних фондів через часткове оновлення матеріально-технічної бази. За результатами визначено, що підприємство зберігає стійкість та здатність до відновлення, ефективно реагує на ринкові зміни та підтримує конкурентоспроможність у сфері промислового машинобудування.

2. Досліджено особливості організації управління операційними витратами підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», визначено, що система управління операційними витратами є комплексною, гнучкою та

ефективною, оскільки поєднує планування, контроль і оптимізацію витрат із застосуванням сучасних методів, таких як бюджетування, стандарт- та таргет-костинг, АВС-аналіз і гнучкі бюджети. Підприємство дотримується основних принципів економічності, доцільності та комплексності, що дозволяє зберігати прибутковість навіть за умов значних коливань доходів. Завдяки оптимізації штату, контролю матеріальних ресурсів, оновленню обладнання та реагуванню на зовнішні ринкові фактори підприємство забезпечує раціональне використання ресурсів, стабільність фінансових результатів та підтримує свою конкурентоспроможність у промисловому секторі.

3. Проведений аналіз динаміки та структури операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. показав, що основною тенденцією є зростання матеріальних витрат як у абсолютному вираженні, так і за питомою вагою. Це свідчить про ресурсомісткий характер виробництва та збільшення обсягів діяльності. Водночас зменшення частки витрат на оплату праці, соціальні заходи, амортизацію та інші операційні статті відображає оптимізацію персоналу, раціональне використання основних засобів і підвищення контролю над допоміжними витратами. Загальний рівень витрат у 2024 році зріс переважно за рахунок матеріальних ресурсів, тоді як інші статті демонстрували стабільність або навіть скорочення.

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями оптимізації, спрямовані на підвищення ефективності та зниження собівартості продукції. Зокрема, рекомендовано вдосконалити систему закупівель і управління запасами, розширити використання довгострокових контрактів, впровадити автоматизацію частини виробничих і адміністративних процесів, а також оптимізувати збутову діяльність через цифрові канали та логістичні поліпшення. Поєднання цих заходів дозволить підвищити рентабельність, посилити контроль над ресурсами та забезпечити довгострокову фінансову стабільність підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

#### 3.1. Прогнозування операційних витрат підприємства

Кожне підприємство має знаходити шляхи для свого виживання та розвитку, особливо в умовах ринкової конкуренції. Одним із головних чинників ефективності бізнесу є якість управління витратами. Якщо керівники вміють контролювати витрати навіть за умов нестабільності ринку, це підвищує шанси підприємства залишатися конкурентоспроможною та досягати успіху. Для цього необхідно мати дієву систему управління витратами, що включає ретельне планування, всебічний аналіз, контроль і прогнозування [18].

Для підприємств управління витратами є особливо важливим, адже воно дає змогу швидше реагувати на ринкові зміни та переймати досвід успішних компаній інших країн. Центральним елементом стратегічного управління витратами виступає розроблення плану та довгострокове прогнозування.

Довгострокове планування витрат передбачає пошук оптимальних способів використання фінансових ресурсів, щоб підприємство могло заощаджувати та підвищувати свою конкурентоспроможність. Перед розробленням такого плану підприємство має з'ясувати, як змінилися його витрати та які чинники стали причиною цих змін. Після цього формується стратегія досягнення поставлених цілей і визначаються конкретні заходи, які слід реалізувати. Прогнозування у межах стратегічного планування витрат дає можливість виявляти потенційні проблеми та знаходити шляхи їх розв'язання. Воно дозволяє оцінити фінансовий стан бізнесу та сприяє розробленню керівництвом плану щодо скорочення витрат.

Деякі українські підприємства зосереджуються переважно на фіксації витрат, а не на їх ефективному управлінні, що може призвести до фінансових

труднощів і отримання збитків замість прибутку. Усунення зазначеної проблеми дасть змогу підприємствам підвищити контроль за витратами та збільшити рентабельність діяльності [47]. Приймаючи управлінські рішення, керівництво має враховувати як поточні, так і стратегічні цілі, що забезпечить стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, підприємства повинні раціонально розподіляти фінансові ресурси та здійснювати ефективне управління витратами. У разі відсутності належного контролю витрати можуть стати причиною збитковості виробництва [49]. Отже, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно планувати свою діяльність наперед і відповідально керувати витратами, щоб забезпечити стійке зростання та фінансову стабільність.

В умовах ринкової конкуренції підприємства повинні завчасно планувати майбутні поточні витрати та раціонально розподіляти отриманий прибуток. Аналітичний метод екстраполяції дає змогу прогнозувати певні показники на кілька років уперед. Тому доцільно застосувати цей підхід для довгострокового прогнозування операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Екстраполяція може виконуватися шляхом аналітичного вирівнювання даних за математичними функціями, зокрема за рівнянням прямої із використанням середнього абсолютного приросту, що подано у формулі (3.1):

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_l}{n}, \quad (3.1)$$

де  $\bar{\Delta}$  – середній абсолютний приріст (ланцюговим способом);

$n$  – кількість рядів динаміки [17].

Розрахункові або прогнозні рівні розраховуються за рівнянням прямої, що представлено формулою (3.2):

$$y_t = y_n + \bar{\Delta} \times t, \quad (3.2)$$

де  $t$  – період прогнозу [17].

Перевагами цього методу є висока точність, обґрунтованість та швидкість виконання розрахунків, що робить його ефективним інструментом для підвищення якості управлінських рішень щодо розподілу чистого прибутку підприємства [22]. У таблиці 3.1 наведено вихідні дані щодо операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», необхідні для здійснення екстраполяційних розрахунків.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.  
для прогнозування**

| Показник                                      | 2022    | 2023    | 2024    |
|---|---------|---------|---------|
| 1   | 2       | 3       | 4       |
| Операційні витрати (ОВ), тис. грн.            | 15621,4 | 15447,4 | 19489,0 |
| Абсолютні зміни операційних витрат, тис. грн. | –       | -174,0  | 4041,6  |

*Джерело: сформовано автором на підставі облікової інформації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

Розраховуємо середній абсолютний приріст операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (3.3):

$$\bar{\Delta} \text{ ов} = (-174,0 + 4041,6) / 2 = 1933,8 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Прогнозовані рівні операційних витрат на 2025 та 2026 роки, представлено (3.4; 3.5):

$$y_{2025} = 19489,0 + 1933,8 \times 4 = 27224,2 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

$$y_{2026} = 19489,0 + 1933,8 \times 5 = 29158 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Графічно прогнозовані операційні витрати підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» представлено на рисунку 3.1.

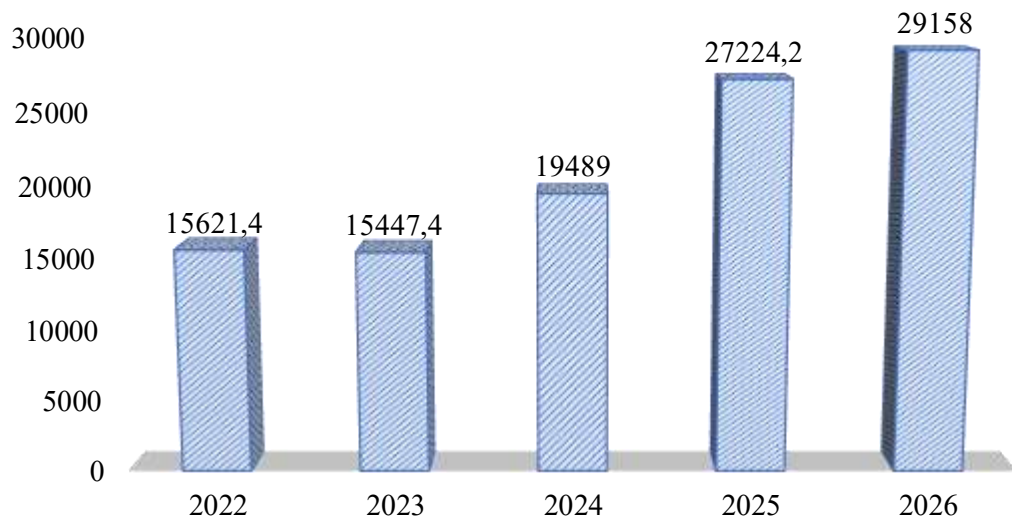


Рис. 3.1. Прогнозовані значення операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

*Джерело: систематизовано автором за проведеними розрахунками*

Використовуючи часовий тренд, який демонструє зміну показників у динаміці, було побудовано поліноміальне степеневе рівняння для операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Підставляючи значення параметра  $x$  (що відображає часовий період) за умови позитивного розвитку підприємства, можна визначити довгострокові тенденції та можливі зміни показників. Графічне зображення рівняння поліноміальної прямої наведено на рис. 3.2.

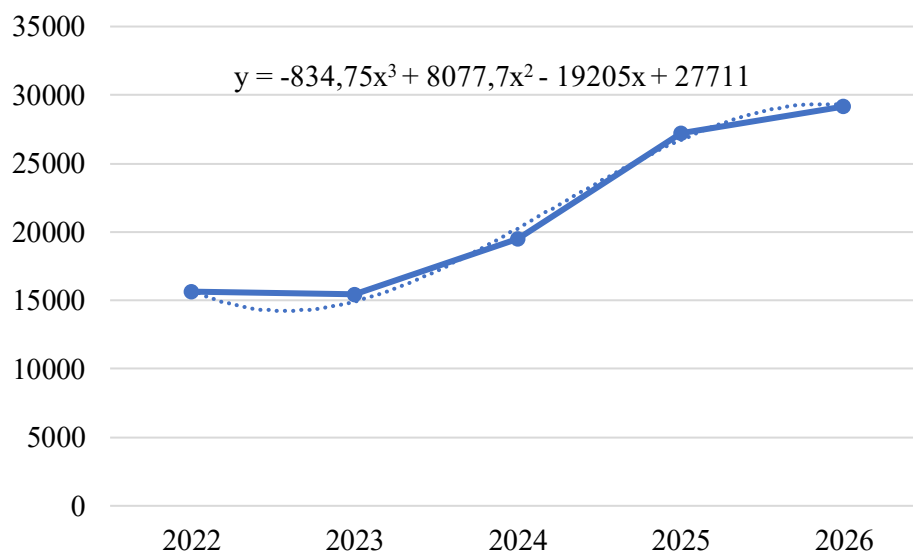


Рис. 3.2. Рівняння поліноміальної степеневі прямої операційних витрат підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

*Джерело: визначено автором за допомогою Excel*

Проведений аналіз показує, що для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» ефективно управління витратами є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У сучасних умовах ринкової нестабільності підприємству недостатньо лише фіксувати витрати – воно має впроваджувати системний підхід, який включає планування, контроль, аналіз та прогнозування. Саме стратегічне управління витратами дає змогу вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально розподіляти ресурси та попереджувати можливі фінансові ризики. Налагоджена система планування витрат, орієнтована на довгострокову перспективу, сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень і підвищує економічну стійкість підприємства.

Застосування методу екстраполяції підтвердило, що операційні витрати ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» мають тенденцію до зростання. Розрахований середній абсолютний приріст у розмірі 1933,8 тис. грн щороку свідчить про значне збільшення витрат у перспективі найближчих років. Прогнозовані показники на 2025–2026 рр. демонструють подальше зростання операційних витрат, що зумовлює потребу в підвищенні ефективності витратної політики, оптимізації виробничих процесів та пошуку внутрішніх резервів для зменшення витратного навантаження. Зростаючі показники витрат можуть впливати на прибутковість, тому своєчасне реагування на такі тенденції є критично важливим.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» впровадження стратегічного управління витратами та постійного моніторингу їх динаміки. Прогнозування на основі екстраполяційних методів є ефективним інструментом для формування економічно обґрунтованих рішень, планування майбутніх фінансових потоків і забезпечення стабільності діяльності підприємства. Отримані дані слугують важливою основою для оптимізації витратної структури та підвищення загальної ефективності виробничої діяльності підприємства.

### **3.2. Розробка ефективної системи управління операційними витратами підприємства**

В умовах сучасного функціонування ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» система управління операційними витратами має бути спрямована на вирішення головних завдань, зокрема: проведення аналізу та контролю господарської діяльності, виявлення змін у рівні й структурі витрат, збирання повної інформації про основні та супутні витрати, а також планування витрат за їх статтями для оцінки фінансового результату підприємства. Важливим аспектом є також пошук резервів економії та можливостей оптимізації витрат. Управлінська система забезпечує керівництво необхідними даними для прийняття рішень у сферах виробництва, маркетингу та розвитку, що дає змогу оцінювати ефективність діяльності та своєчасно коригувати обрані стратегії.

З огляду на технологічні зміни та еволюцію підходів до управління бізнес-процесами, управління витратами дедалі тісніше пов'язується зі стратегічним плануванням. Налагоджений та ефективний облік, аналіз та контроль операційних витрат дозволяє підприємству відстежувати їх динаміку, оперативно реагувати на зміни та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат, підвищення прибутковості та забезпечення стабільності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Сьогодні майже кожне підприємство змушене самостійно аналізувати та вирішувати питання, пов'язані з управлінням витратами, а також формувати власні критерії ефективності. Водночас у будь-якій організації має бути чітко визначена мета управління витратами та розроблені необхідні завдання і процедури для її досягнення [39].

За сучасних умов особливо важливо налагодити дієву систему управління операційними витратами, яка забезпечуватиме підприємство

актуальною інформацією для прийняття рішень у виробничій, маркетинговій та дослідницькій діяльності.

Збільшення обсягів операцій та впровадження інноваційних технологій створюють потребу в удосконаленні системи управління витратами. Операційні витрати підприємства в усіх їх видах є важливим об'єктом фінансового управління, що вимагає поглибленого аналізу, системного контролю та належних практичних рекомендацій. Це зумовлено тим, що саме операційні витрати значною мірою визначають розвиток підприємства та формування кінцевих фінансових результатів його діяльності [45].

Система управління витратами регламентується чинним законодавством і внутрішньою обліковою політикою підприємства. Планування, аналіз і контроль є основними складовими, що забезпечують ефективність управління витратами. Якісний і своєчасний внутрішній контроль впливає не лише на збереження фінансових ресурсів власників, а й на кредитоспроможність підприємства. Він охоплює перевірку фінансово-господарської діяльності структурних підрозділів і підприємства загалом. Управління операційними витратами спрямоване на постійне вдосконалення виробничо-господарських процесів, що є необхідною умовою успішної діяльності сучасного підприємства [30].

Ефективне управління операційними витратами забезпечує фінансову стабільність підприємства в процесі його стратегічного розвитку, дозволяє зменшити потребу у залученні позикового капіталу, прискорити оборот власних коштів, а також вивільнені фінансові ресурси спрямувати на інвестиційні проекти для отримання додаткового прибутку або на оновлення активів підприємства [19].

Постійна необхідність зниження собівартості продукції (наданих послуг) та підтримання конкурентних позицій змушує підприємства оптимізувати операційні витрати та економно використовувати ресурси. Відповідно операційні витрати, пов'язані з реалізацією базової функції виробництва, становлять невелику частку у загальній структурі витрат

підприємства, управління ними набуває особливого значення в умовах ринку як ефективний інструмент підвищення економічної результативності виробничо-господарської діяльності [67].

У процесі стратегічного та поточного планування діяльності підприємства зниження та підвищення ефективності операційних витрат досягається за рахунок застосування відповідного методичного забезпечення. На практиці підприємства часто використовують нормативний метод для планування операційних витрат, що передбачає визначення потреб у матеріалах, складання бюджету загальновиробничих витрат, прямих витрат на оплату праці, витрат на збут, виробничої собівартості продукції та загальногосподарських витрат на основі бюджету реалізації продукції (товарів, послуг) [61].

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо витрат підприємству необхідна налагоджена інформаційна система, яка включає базу даних про джерела фінансування та ефективність використання коштів. Аналіз витрат передбачає оцінку обсягів і структури виробництва, показників персоналу, стану основних фондів, рівня собівартості продукції (товарів, послуг) та інших головних параметрів. Отримана інформація дозволяє визначити основні напрямки оптимізації витрат підприємства.

Згідно з економічним підходом, до складу операційних витрат підприємства включають усі витрати, пов'язані з поточною діяльністю, зокрема й непродуктивні. Такі витрати можуть виникати через порушення технологічного процесу, незбалансовану структуру виробничих ресурсів тощо. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» особливо важливо при оптимізації операційних витрат приділяти увагу виявленню та мінімізації непродуктивних витрат.

Для ефективного контролю за видами, обсягом, структурою та динамікою витрат на підприємстві доцільно створити адміністративно-управлінські та виробничі центри відповідальності [64]. Одним із головних завдань є підбір оптимальних заходів щодо скорочення витрат, впровадження

яких дозволить покращити фінансові результати діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Пропонуємо розробити ефективну систему управління операційними витратами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка включатиме підсистеми планування, аналізу, обліку та контролю (рис. 3.3).

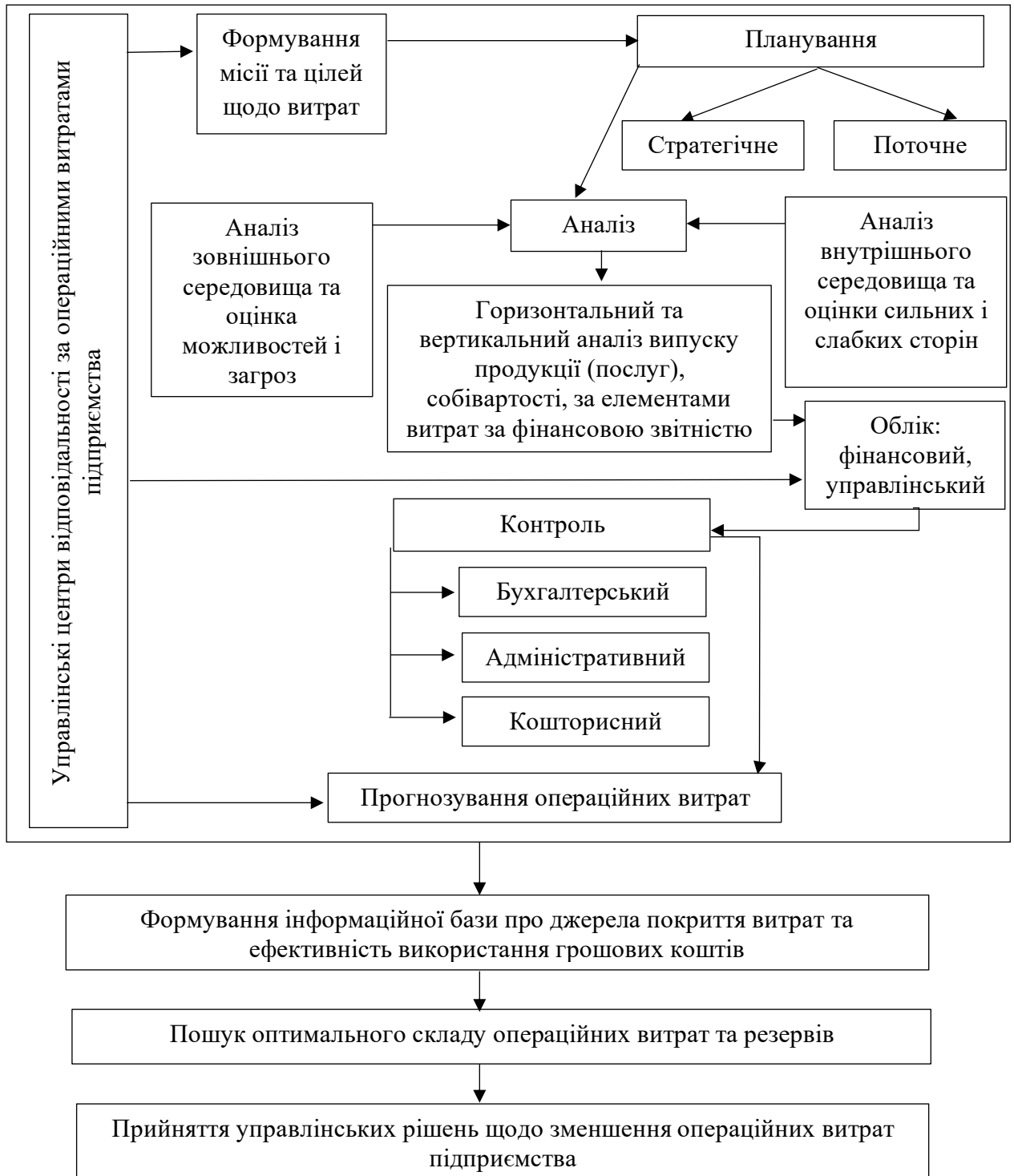


Рис. 3.3. Система управління операційними витратами підприємства

Джерело: авторська розробка

Розроблена ефективна система управління операційними витратами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (рис. 3.3) є комплексною та інтегрованою моделлю, яка забезпечує планування, аналіз, облік і контроль витрат на всіх рівнях діяльності підприємства. Основне її призначення – оптимізація операційних витрат, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і підтримка стратегічного розвитку підприємства.

Підсистема планування включає стратегічне та поточне планування витрат. Стратегічне планування дозволяє формувати довгострокові цілі та визначати напрями розвитку підприємства, а поточне – планувати оперативні витрати для забезпечення безперебійного функціонування виробництва та фінансової діяльності. Планування є початковим етапом для всіх наступних управлінських процесів, забезпечуючи чітку структуру і цілі витрат.

Підсистема аналізу забезпечує всебічне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, включно з оцінкою сильних і слабких сторін, загроз та можливостей. Горизонтальний та вертикальний аналіз випуску продукції, собівартості та витрат за елементами фінансової звітності дозволяє виявляти непродуктивні витрати та резерви економії.

Підсистема обліку включає фінансовий та управлінський облік. Вона забезпечує точну інформацію про операційні витрати, джерела їх покриття та ефективність використання грошових коштів, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Підсистема контролю охоплює бухгалтерський, адміністративний та кошторисний контроль, що дозволяє відстежувати відповідність фактичних витрат запланованим, своєчасно коригувати відхилення та забезпечувати облік та аналіз на підприємстві.

Отже, система управління операційними витратами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» забезпечує формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, пошук оптимального складу витрат та резервів, а також реалізацію заходів зі зменшення операційних витрат. Її функціональне значення полягає у підвищенні ефективності господарської

діяльності, забезпеченні фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна система управління операційними витратами є важливою для забезпечення фінансової стабільності, підвищення прибутковості та підтримки стратегічного розвитку сучасного підприємства, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» не є виключенням. Ефективна система має бути комплексною та інтегрованою, охоплюючи основні взаємопов'язані підсистеми: планування, аналізу, обліку та контролю. Вона спрямована на вирішення головних завдань: виявлення змін у структурі витрат, збирання повної інформації, пошук резервів економії, а також мінімізація непродуктивних витрат. Налагоджений облік і контроль дозволяють оперативно реагувати на динаміку витрат, а якісний внутрішній контроль впливає як на збереження фінансових ресурсів, так і на кредитоспроможність. Таким чином, управління операційними витратами є стратегічним інструментом, що забезпечує керівництво актуальною інформацією для обґрунтованих рішень у всіх сферах діяльності: виробництві, маркетингу та інноваційному розвитку.

Розроблена система управління операційними витратами, що включає стратегічне та поточне планування, всебічний аналіз (горизонтальний та вертикальний) для виявлення резервів, фінансовий та управлінський облік, а також багаторівневий контроль (бухгалтерський, адміністративний та кошторисний), створює міцну інформаційну базу для оптимізації. Її впровадження забезпечує постійне вдосконалення виробничо-господарських процесів, дозволяє зменшити залежність від позикового капіталу та спрямувати вивільнені кошти на інвестиційні проекти. Головне функціональне значення ефективною системи полягає у підвищенні економічної результативності, забезпеченні конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах ринку, що постійно змінюється.

### **3.3. Рекомендації щодо оптимізації операційних витрат підприємства**

Проведений аналіз показав, що операційні витрати мають стійку тенденцію до значного зростання (середній абсолютний приріст 1933,8 тис. грн/рік), а прогноз на 2025–2026 рр. підтверджує необхідність негайного впровадження заходів для підвищення ефективності витратної політики. Оптимізація має здійснюватися через впровадження розробленої комплексної системи управління витратами (рис. 3.3).

На основі детального аналізу структури, динаміки та принципів управління операційними витратами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», пропонуються такі механізми зниження витрат, згруповані за основними елементами витрат (табл. 2.9, 2.10). Аналіз показав, що матеріальні витрати є основним драйвером зростання (збільшення на 31,1 % у 2024 р. та питома вага 86,8 %), тому пріоритетні механізми оптимізації витрат спрямовані саме на дану домінуючу і зростаючу статтю, тому пропонуємо наступні заходи:

- централізація закупівель та контракти – впровадження централізованої системи закупівель для отримання оптових знижок та укладання довгострокових контрактів із головними постачальниками сировини, комплектуючих та енергоносіїв. Це забезпечить гнучкість витрат (принцип гнучкості) та захист від ринкових коливань цін;

- контроль норм споживання (Standard-Costing) – посилити застосування стандарт-костингу та нормування для кожного виду продукції (холодильного обладнання). Оперативно виявляти та усувати відхилення від встановлених норм списання матеріалів і енергоносіїв у виробничих підрозділах;

- впровадження ресурсозберігаючих технологій – інвестувати у нові технології (більш точне різання металу, повторне використання обрізків), що знижують відсоток браку та відходів, які є непродуктивними витратами;

– оптимізація складських запасів – впровадження сучасної системи управління запасами для мінімізації залишків на складі, що скорочує витрати на зберігання, обслуговування та ризик псування.

Необхідно зазначити, незважаючи на оптимізацію чисельності та стабілізацію витрат на оплату праці 5,6 % у 2024 р., подальше зниження питомої ваги можливе через підвищення продуктивності. Пропонуємо розробити та впровадити систему стимулювання, прив'язану до ключових показників ефективності (KPI), що орієнтовані на зниження собівартості продукції та економію матеріалів; здійснювати перекваліфікацію працівників для забезпечення багатофункціональності, що дозволить ефективно використовувати персонал і додатково скоротити чисельність менш ефективних працівників без шкоди для виробництва; використовувати ІТ-рішення для автоматизації адміністративних процесів (бухгалтерський облік, HR, документообіг) для подальшого зниження адміністративних витрат та витрат на оплату праці управлінського персоналу.

Важливим напрямком оптимізації операційних витрат є механізми контролю та зниження допоміжних витрат, а саме напрямком цільового маркетингу та логістики, який впливає на рівень оптимізації витрат на збут, що можливо за рахунок: переходу на цифрові канали продажів та цільовий маркетинг замість дорогих і менш ефективних методів (зменшення витрат на участь у виставках, де це доцільно); вдосконалення логістики та пошуку оптимальних транспортних рішень для скорочення витрат на транспортування готової продукції.

Важливим напрямком оптимізації витрат є управління основними фондами: зниження амортизаційних витрат (2,4 % у 2024 р.) свідчить про списання старих активів. Необхідно впровадити планові інвестиції у сучасне енергоефективне обладнання, що, хоч і збільшить амортизацію в короткостроковій перспективі, але зменшить експлуатаційні витрати (енергоносії, ремонт) у довгостроковій. Застосовувати ABC-костингу для більш точного розподілу адміністративних та інших операційних витрат (4,2%

у 2024 р.) за видами діяльності, що дозволить виявити, які конкретні процеси (драйвери витрат) є найдорожчими, і цілеспрямовано їх оптимізувати.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно усунути поширену проблему щодо управління витратами це зосередження виключно на обліку операцій щодо здійснення витрат. Даний підхід свідчить про відсутність довгострокової стратегії розвитку підприємства. Необхідно перейти до стратегічного управління операційними витратами, що передбачає врахування як короткострокових, так і довгострокових цілей розвитку підприємства. Неefективне використання коштів часто є прямим наслідком відсутності належного моніторингу та контролю [70]. Впровадити постійний горизонтальний та вертикальний аналіз для систематичного виявлення та усунення непродуктивних витрат (через порушення технологічного процесу, незбалансовану структуру ресурсів), які негативно впливають на кінцевий фінансовий результат.

Пропонуємо наступні рекомендаційні заходи щодо усунення зазначеної проблеми: створити комплексну управлінську систему для постійного моніторингу та контролю операційних витрат, ця система має бути адаптивною до змін у виробничих процесах і на ринку; інтегрувати короткострокове планування витрат із загальною стратегією підприємства, забезпечуючи, щоб кожне рішення про витрати сприяло довгостроковій прибутковості.

Для забезпечення ефективного контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має розробити та впровадити гнучку систему управління витратами. Мета цієї системи – не лише відстежувати витрати в різних виробничих та адміністративних підрозділах, але й ідентифікувати непотрібні, нецільові та непродуктивні видатки.

Вбачаємо за доцільне наступні дії, які підприємство повинно систематично здійснювати та впровадити у діяльність: автоматизувати основні етапи управління витратами (планування, організацію та контроль),

використовуючи сучасні ІТ-рішення; встановити чіткі внутрішні правила та інструменти управління витратами, що охоплюють усю структуру підприємства; мотивувати управлінський персонал та співробітників до релевантного прийняття рішень та економії ресурсів. Використання стратегічного управління витратами є головним для підвищення конкурентоспроможності.

Для точного визначення собівартості продукції (наданих послуг) та виявлення резервів економії необхідно класифікувати операційні витрати за різними категоріями (витрати на основне виробництво, збут, загальногосподарські витрати) [35]. Керівництво повинно регулярно відстежувати та вимірювати ефективність використання ресурсів. Таким чином, підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» повинно:

- встановити стандарти (нормативи) для кожного виду операційних витрат, що дозволить регулярно порівнювати фактичні та планові показники;
- регулярно проводити аналіз витрат, щоб оцінити їх ефективність та визначити вплив зовнішніх/внутрішніх факторів, а також знайти шляхи їхнього зменшення;
- створити адміністративно-управлінські та виробничі центри відповідальності, що дозволить здійснювати цільовий контроль за видами, обсягом і динамікою витрат у кожному підрозділі;
- вдосконалити системи планування та бюджетування для постійного контролю та коригування процесу управління витратами. У разі відхилень від плану управлінці мають оперативно вносити зміни;
- розробити внутрішні принципи та правила для управління та відстеження нерегулярних витрат, що залежить від специфіки діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Зазначимо вищевикреслено, для забезпечення ефективного контролю за видами, величиною, структурою та динамікою операційних витрат на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» рекомендовано сформувати адміністративно-управлінські та виробничі центри відповідальності. Кожен

центр відповідальності буде очолювати менеджер, який несе відповідальність не лише за виконання завдань, а й за результативність (доходи) та ефективність (витрати) свого підрозділу. Метою центру відповідальності є децентралізація контролю, яка дозволить оперативно відстежувати відхилення фактичних операційних витрат від запланованих нормативів у місці їх виникнення, а також підвищити мотивацію керівників підрозділів до економії та оптимізації.

Оптимізація повинна підкріплюватися якісною інформаційною системою:

- посилення внутрішнього контролю – забезпечити якісний та своєчасний внутрішній контроль, що охоплює фінансово-господарську діяльність усіх структурних підрозділів, відповідно важливо для збереження фінансових ресурсів та кредитоспроможності підприємства;

- налагодження інформаційної системи – створити налагоджену інформаційну базу для управлінського обліку, що включає точні дані про операційні витрати, джерела фінансування та ефективність використання коштів;

- раціоналізація рекламних та інших адміністративних витрат – здійснити аналіз ефективності витрат на збут (маркетинг, реклама) для забезпечення раціональної витрати коштів у рекламу, тобто інвестувати лише в ті канали, які приносять найбільший прибуток.

Вищезазначені заходи, застосовані комплексно, забезпечать фінансову стабільність підприємства, зменшать потребу у позиковому капіталі та дозволять спрямувати вивільнені кошти на інвестиційні проєкти.

Одним із найважливіших завдань підприємства є підбір найбільш оптимальних заходів серед різноманітних шляхів оптимізації операційних витрат, запровадження яких дозволить суттєво покращити фінансові результати. У таблиці 3.2 наведено головні резерви зменшення операційних витрат.

Таблиця 3.2

**Резерви зменшення операційних витрат підприємства**

| Напрямок резерву   | Резерви зменшення операційних витрат для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Раціональна організація перевезень                               | Пошук надійних партнерів з мінімальними тарифами та ставками транспортних послуг, оптимізація маршрутів доставки готової продукції (холодильного обладнання та послуг).          |
| Оптимізація товарних запасів (зокрема сировини та комплектуючих) | Зниження рівня страхових та надлишкових запасів, що зменшує витрати на зберігання та ризик морального старіння.  |
| Мінімізація товарних витрат                                      | Посилення контролю за збереженням матеріальних цінностей (сировини, комплектуючих) на складах та під час виробництва, особливо для чутливих компонентів.                         |
| Раціональна витрата коштів на рекламу                            | Перегляд маркетингових стратегій, фокусування на найбільш ефективних каналах просування (цільова реклама B2B), що забезпечує максимальну віддачу на вкладений рекламний бюджет.  |
| Раціональне розміщення підрозділів                               | Оптимізація розташування виробничих підрозділів та складів із врахуванням логістики закупівель і зберігання, що мінімізує внутрішні транспортні витрати.                         |
| Підвищення продуктивності праці та технічної оснащеності         | Впровадження інноваційних технологій і модернізація обладнання, що дозволяє зменшити трудомісткість процесів та скоротити витрати на оплату праці на одиницю продукції (послуг). |

*Джерело: авторська розробка*

Впровадження запропонованих заходів у рамках структурованої системи управління операційними витратами забезпечить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» реальні важелі для зниження собівартості та, як наслідок, збільшення фінансових результатів і підвищення конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Дослідження перспективних напрямів щодо оптимізації операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Застосовано метод екстраполяції щодо прогнозування операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на 2025-2026 рр., визначено, що розрахований середній абсолютний приріст у розмірі 1933,8 тис. грн щороку свідчить про значне збільшення витрат у перспективі найближчих років. За допомогою часового тренду, що відображає тенденцію зміни показників у часі, було визначено рівняння поліноміальної степеневої прямої для операційних витрат підприємства, підставляючи значення параметрів  $x$  (які характеризують час) за позитивних умов розвитку підприємства можна визначити довгострокову динаміку та зміни. Прогнозовані показники на 2025–2026 рр. демонструють подальше зростання операційних витрат, що зумовлює потребу в підвищенні ефективності витратної політики, оптимізації виробничих процесів та пошуку внутрішніх резервів для зменшення витратного навантаження. Зростаючі показники витрат можуть впливати на прибутковість, тому своєчасне реагування на такі тенденції є критично важливим.

2. Розроблено ефективну систему управління операційними витратами, що включає стратегічне та поточне планування, всебічний аналіз (горизонтальний та вертикальний) для виявлення резервів, фінансовий та управлінський облік, а також багаторівневий контроль (бухгалтерський, адміністративний та кошторисний), створює міцну інформаційну базу для оптимізації. Її впровадження забезпечує постійне вдосконалення виробничо-господарських процесів, дозволяє зменшити залежність від позикового капіталу та спрямувати вивільнені кошти на інвестиційні проекти. Головне функціональне значення ефективної системи полягає у підвищенні економічної результативності, забезпеченні конкурентоспроможності та

фінансової стійкості ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах ринку, що постійно змінюється.

3. Проведений аналіз операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки виявив стійку тенденцію до значного зростання загальних витрат, особливо є різке збільшення матеріальних витрат, частка яких у 2024 році досягла 86,8 %, ставши основним драйвером собівартості. Незважаючи на успішну оптимізацію витрат на персонал (зниження питомої ваги до 5,6 %) та амортизації, прогнозоване зростання загальних операційних витрат на 2025–2026 роки підтверджує необхідність негайного переходу до стратегічного управління витратами. Для усунення проблеми зосередження лише на обліку, запропоновано створити комплексну управлінську систему, яка передбачає інтеграцію короткострокового планування з довгостроковою стратегією розвитку та запровадження постійного горизонтального і вертикального аналізу для систематичного виявлення непродуктивних видатків.

Для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» розроблено низку цільових механізмів оптимізації та пошуку резервів зменшення операційних витрат підприємства. Запропоновано заходи, які зосереджені на матеріальних витратах та включають централізацію закупівель з укладанням довгострокових контрактів, посилення контролю норм споживання (Standard-Costing), впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізацію складських запасів. Додатково, для підвищення продуктивності праці рекомендовано розробити систему стимулювання, прив'язану до KPI, та автоматизувати адміністративні процеси. Контроль допоміжних витрат передбачає вдосконалення логістики, перехід на цільовий цифровий маркетинг та використання ABC-костингу для точного розподілу непрямих витрат. Комплексне застосування цих заходів, а також формування центрів відповідальності, забезпечить ефективне використання ресурсів та зниження собівартості продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При виконанні кваліфікаційної роботи було досліджено впровадження ефективної системи управління операційними витратами підприємства, що дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Проаналізовано сутність «витрат» як економічної категорії в сучасних умовах функціонування підприємств та уточнено зміст терміна «операційні витрати». Пропонуємо власне визначення, під «операційними витратами» розуміємо витрати підприємства, виражені у грошовій формі, що відображають вартість використаних матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів, а також технологічного забезпечення виробничого процесу під час створення продукції або здійснення її реалізації. Тобто, це собівартість операційних процесів підприємства, пов'язаних із доведенням товарів від виробника до кінцевого споживача та трансформацією їх вартості.

Окреслено класифікаційні види операційних витрат для потреб управління та аналізу, а саме: за залежністю від обсягу виробництва; за ступенем контрольованості; за впливом на прийняття рішень; за можливістю регулювання; за центром відповідальності; за функціональністю видів діяльності; за методом обчислення; за відношенням до потужності підприємства; за відношенням до джерел покриття; за феноменом рідкості; за терміном генерування прибутку; за видами діяльності. Вищезазначена класифікація для цілей управління та аналізу дозволить систематизувати інформацію про операційні витрати, проаналізувати динаміку та структуру операційних витрат та прийняти ефективні релевантні рішення щодо прогнозування фінансових результатів підприємства на довгострокову перспективу.

2. Розглянуто основні принципи управління операційними витратами підприємства, які формують основу для ефективної організації фінансово-господарської діяльності. Проаналізовано сутність принципів плановості, економічності, доцільності, комплексності, контролю та гнучкості, що забезпечують раціональне використання ресурсів і підвищення результативності операційної діяльності. Встановлено, що дотримання цих

принципів дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних витрат від планових, оцінювати ефективність внутрішніх процесів, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати умови для підвищення рентабельності та стабільного розвитку підприємства.

Досліджено економічні, організаційні та зовнішні чинники, що впливають на формування та динаміку операційних витрат. Визначено, що рівень витрат залежить як від внутрішніх аспектів діяльності підприємства – структури виробництва, продуктивності праці, ефективності управлінських рішень, так і від зовнішніх умов, зокрема коливань ринкових цін, конкурентного середовища, регуляторної бази та макроекономічної ситуації.

3. Розкрито зміст основних завдань, а також методів аналізу й контролю операційних витрат, що застосовуються сучасними підприємствами. Розроблено й запропоновано цілісну систему аналізу та контролю операційних витрат, побудовану відповідно до стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства. Зазначена система охоплює три підсистеми: бухгалтерський контроль, що забезпечує правильність відображення витрат та їх відповідність нормативам; адміністративний контроль, спрямований на управління витратами в межах структурних підрозділів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень; кошторисний контроль, який дає можливість оцінювати виконання бюджетів витрат і виявляти причини відхилень.

Сформовано поетапну процедуру здійснення аналізу та контролю операційних витрат, що включає: підготовчий етап (визначення об'єктів та завдань аналізу), розробку методичного забезпечення, безпосереднє проведення контрольних і аналітичних процедур, а також оцінку результативності впроваджених заходів.

4. Надано управлінську характеристику ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», визначено, що підприємство є виробничим із чітко сформованою спеціалізацією на виготовленні промислового холодильного, вентиляційного та теплового обладнання, а також широкого спектра додаткової продукції та сервісних послуг. Проведений аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. дозволив виявити коливання

фінансової стабільності, зокрема спад у 2023 році та подальше відновлення у 2024 році, що свідчить про адаптивність підприємства до впливу зовнішніх факторів. Встановлено тенденції до скорочення чисельності персоналу при одночасному зростанні середньої заробітної плати, оптимізацію фонду оплати праці, а також зміну вартості основних фондів через часткове оновлення матеріально-технічної бази. За результатами визначено, що підприємство зберігає стійкість та здатність до відновлення, ефективно реагує на ринкові зміни та підтримує конкурентоспроможність у сфері промислового машинобудування.

5. Досліджено особливості організації управління операційними витратами підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», визначено, що система управління операційними витратами є комплексною, гнучкою та ефективною, оскільки поєднує планування, контроль і оптимізацію витрат із застосуванням сучасних методів, таких як бюджетування, стандарт- та таргет-костинг, АВС-аналіз і гнучкі бюджети. Підприємство дотримується основних принципів економічності, доцільності та комплексності, що дозволяє зберігати прибутковість навіть за умов значних коливань доходів. Завдяки оптимізації штату, контролю матеріальних ресурсів, оновленню обладнання та реагуванню на зовнішні ринкові фактори підприємство забезпечує раціональне використання ресурсів, стабільність фінансових результатів та підтримує свою конкурентоспроможність у промисловому секторі.

6. Проведений аналіз динаміки та структури операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. показав, що основною тенденцією є зростання матеріальних витрат як у абсолютному вираженні, так і за питомою вагою. Це свідчить про ресурсомісткий характер виробництва та збільшення обсягів діяльності. Водночас зменшення частки витрат на оплату праці, соціальні заходи, амортизацію та інші операційні статті відображає оптимізацію персоналу, раціональне використання основних засобів і підвищення контролю над допоміжними витратами. Загальний рівень витрат

у 2024 році зріс переважно за рахунок матеріальних ресурсів, тоді як інші статті демонстрували стабільність або навіть скорочення.

7. Застосовано метод екстраполяції щодо прогнозування операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на 2025-2026 рр., визначено, що розрахований середній абсолютний приріст у розмірі 1933,8 тис. грн щороку свідчить про значне збільшення витрат у перспективі найближчих років. За допомогою часового тренду, що відображає тенденцію зміни показників у часі, було визначено рівняння поліноміальної степеневої прямої для операційних витрат підприємства, підставляючи значення параметрів  $x$  (які характеризують час) за позитивних умов розвитку підприємства можна визначити довгострокову динаміку та зміни. Прогнозовані показники на 2025–2026 рр. демонструють подальше зростання операційних витрат, що зумовлює потребу в підвищенні ефективності витратної політики, оптимізації виробничих процесів та пошуку внутрішніх резервів для зменшення витратного навантаження. Зростаючі показники витрат можуть впливати на прибутковість, тому своєчасне реагування на такі тенденції є критично важливим.

8. Розроблено ефективну систему управління операційними витратами, що включає стратегічне та поточне планування, всебічний аналіз (горизонтальний та вертикальний) для виявлення резервів, фінансовий та управлінський облік, а також багаторівневий контроль (бухгалтерський, адміністративний та кошторисний), створює міцну інформаційну базу для оптимізації. Її впровадження забезпечує постійне вдосконалення виробничо-господарських процесів, дозволяє зменшити залежність від позикового капіталу та спрямувати вивільнені кошти на інвестиційні проекти. Головне функціональне значення ефективної системи полягає у підвищенні економічної результативності, забезпеченні конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах ринку, що постійно змінюється.

9. Проведений аналіз операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки виявив стійку тенденцію до значного зростання загальних витрат, особливо є різке збільшення матеріальних витрат, частка яких у 2024 році досягла 86,8 %, ставши основним драйвером собівартості. Незважаючи на успішну оптимізацію витрат на персонал (зниження питомої ваги до 5,6 %) та амортизації, прогнозоване зростання загальних операційних витрат на 2025–2026 роки підтверджує необхідність негайного переходу до стратегічного управління витратами. Для усунення проблеми зосередження лише на обліку, запропоновано створити комплексну управлінську систему, яка передбачає інтеграцію короткострокового планування з довгостроковою стратегією розвитку та запровадження постійного горизонтального і вертикального аналізу для систематичного виявлення непродуктивних видатків.

Для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» розроблено низку цільових механізмів оптимізації та пошуку резервів зменшення операційних витрат підприємства. Запропоновано заходи, які зосереджені на матеріальних витратах та включають централізацію закупівель з укладанням довгострокових контрактів, посилення контролю норм споживання (Standard-Costing), впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізацію складських запасів. Додатково, для підвищення продуктивності праці рекомендовано розробити систему стимулювання, прив'язану до KPI, та автоматизувати адміністративні процеси. Контроль допоміжних витрат передбачає вдосконалення логістики, перехід на цільовий цифровий маркетинг та використання ABC-костингу для точного розподілу непрямих витрат. Комплексне застосування цих заходів, а також формування центрів відповідальності, забезпечить ефективне використання ресурсів та зниження собівартості продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : Монографія Львів : Світ , 2018. 296 с.
2. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2018. № 3. С. 107–111.
3. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економіка та управління*. 2019. № 2. С. 36–43.
4. Бабій І. В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 134-138.
5. Биба В. В., Коба О. В., Миронова Ю. Ю. Оптимальний метод розподілу непрямих витрат на машинобудівному підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1 (175). С. 332-339.
6. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналіз фінансового стану підприємств. *Економіка підприємства*. 2018. № 11. С. 40–42.
7. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту. К. : Ельга-Ніка-Центр, 2019. 536 с.
8. 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.
9. Величко Л. А. Обґрунтування рішень щодо формування витрат підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 13-17.
10. Вербицький І. С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*. 2018. № 8. С.157–165.

11. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 13–23.
12. Волкова І.А. Фінансовий облік : Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
13. Волошина-Сідей В. В. Формування механізмів взаємозв'язку фінансового та управлінського обліку витрат операційної діяльності з використанням методики бюджетування. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7325>.
14. Гавриленко Н. Офісні витрати в контексті сучасних підходів до обліку витрат. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 153-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-27>
15. Голик В. Р. Концептуальні основи управлінського обліку витрат та підходи до його автоматизації. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 3 (85). С. 8-12.
16. Гончаренко І. А., Пластун В. Л. Сутність та класифікація витрат підприємства. URL: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/13E51E9D8F756254870B61765C195052.pdf>.
17. Городянська Л. В., Сизов А. І. Статистика для економістів : навчальний посібник. – Київ : Київський національний університет імені Т. Шевченка, 2019. 350 с.
18. Гоцелюк Ю. Є., Янюк М. О., Мельник О. І. Напрями та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С. 108–111.
19. Грибовська Ю.М., Москаленко К.В. Витрати в системі управління металургійним підприємством. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1(6). С. 117-125.
20. Грибовська Ю.М., Москаленко К.В. Організація обліку витрат на промисловому підприємстві. XI Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції» (м. Одеса: ОНЕУ, 18 травня 2023 р.). С. 47-49.

21. Гурова К. Д., Іванова К. О., Щерба Н. А. Визначення сутності витрат бізнес-структури як економічної категорії. *International scientific innovations in human life. Proceedings of the 4<sup>th</sup> International scientific and practical conference.* Cognum Publishing House. – Manchester, United Kingdom. 2021. P. 570-575.
22. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*: зб. наук.-практ. статей. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. № 62. С. 289–297.
23. Дзюба О. Д. АВС-метод аналізу витрат торговельного підприємства: теорія та практика застосування. Київський національний торговельно-економічний університет. URL: <http://intkonf.org/dzyuba-o-d-avs-metod-analizu-vitrattorgovelnogo-pidpriemstva-teoriya-ta-praktika-zastosuvannya/>
24. Дідоренко Т.В. Сутність витрат як об'єкта бухгалтерського обліку *Молодий вчений*. 2015. № 1. С. 78–82.
25. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
26. Дуляба Н. І. Класифікація поточних витрат торговельного підприємства. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald\\_en/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_1.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald_en/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_1.pdf).
27. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/167.pdf>
28. Єгоров І.Ю. Система комплексних індикаторів оцінки науково-технічної та інноваційної діяльності в контексті процесів євроінтеграції. *Наука та інновації*. 2019. № 4. С. 21–23.

29. Зоріна О. І. Механізм забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 39. С. 152–158.
30. Ібрагімов І. Р., Чупріна М. О. Оптимізація витрат як складова системи підвищення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах. URL: <file:///C:/Users/96-449791-1-10-20200422.pdf>
31. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 304 с.
32. Камінська Т.Г., Костенко О.М. Обліково-інформаційний аспект калькулювання витрат операційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/9.pdf)
33. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 343–347.
34. Ключ Ю. І., Персій Ю. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління затратами промислових підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку регіону. Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти : колективна монографія / заг. ред. Ю. І. Ключ, Н. В. Швець. Сєверодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 332–346.
35. Князь С. В., Тютюнник С. В., Лега О. В., Салига О. С., Нечепоренко Д. А. Трансакційні витрати як фактор формування ціни, собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229>
36. Коба О. В., Миронова Ю. Ю. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 4. С. 99-103.
37. Козицька, Н., Гавриленко Н. Управлінський облік та внутрішньогосподарський контроль виробничих процесів. *Management Accounting and Internal Economic Monitoring of Production Processes*. Cambridge

Journal of Education and Science. Cambridge University Press. 2015. № 2 (14). Vol. V. С. 321–328. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6300>.

38. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 451 с.

39. Коптєва Г. М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6 (17). С. 140-143.

40. Крайнєв П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. Монографія К.: Концерн «Видавничий Дім Ін Юре», 2019. 448 с.

41. Крейдич І. М., Бояринова К. О., Ляшенко О. О. Передумови та проблеми застосування резервів активізації інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 11. С. 47–50.

42. Кривоус В. Державна підтримка інновацій у постіндустріальних країнах. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 170–177.

43. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Аналіз формування й використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 26–37.

44. Кузнецова С. О., Котелевська А. П. Сучасні проблеми і шляхи вдосконалення управлінського обліку витрат підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : «Економіка і менеджмент». – Одеса : Міжнародний гуманітарний університет. 2020. № 45.

45. Кузьмін О. Є., Князь С. В. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: моногр. за ред. Кузьміна О.Є. Стрий: ТзОВ Укрпол, 2019. 250 с.

46. Латишева О.В., Підгора Є.О. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vitrati-pidpriemstv-sut-suchasni-pidhodi-doyih-otsinki-ta-upravlinnya/viewer>

47. Лепейко Т. І., Баланович М. А. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 136-143.

48. Ляшенко Г. П., Овсяннікова В. І. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>

49. Максименко Д. В., Перевузок Т. М. Аналіз витрат підприємства на виробництво продукції. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2017. № 23 (18). С. 204-209.

50. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки*. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>.

51. Матюха М. М., Ткачова А. І. Шляхи удосконалення бухгалтерського обліку витрат діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 5.

52. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: Полтавський університет економіки та торгівлі, 2019. 231 с.

53. Міщук Є. В., Брітан Н. В., Колесник О. В. Менеджмент витрат операційної діяльності на підприємствах гірничо-металургійного. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 47-50.

54. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 412 с.

55. Мовчанюк А. В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5>

56. Мулик Т. О. Витрати як базова складова системи обліку та аналізу виробництва продукції тваринництва. *Modern Economics*. 2020. № 22. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/costs-as-a-basic-component/>
57. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
58. Мурашко Л. О. Економічна сутність поточних витрат в сучасних умовах господарювання. URL: <https://int-konf.org/ru/2013/innovatsiji-ta-traditsiji-v-suchasnij-naukovij-dumtsi-15-17-08-2013-r/467-murashko-l-o-ekonomichna-sutnist-potochnikh-vitrat-v-suchasnikh-umovakh-gospodaryuvannya>.
59. Навчально-наочний посібник «Фінансовий аналіз у схемах і таблицях» / Гаватюк Л.С., Ковальчук Н.О. Чернівці, 2019. 120 с.
60. Нусінов В.Я., Шура Н.О., Буркова Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств у системі публічного управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5014>
61. Омельниченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4901>.
62. Пакуліна А. А., Юрченко Л. В. Обґрунтування системи управління витратами на сучасному будівельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. Ч. 2. № 5 (20). С. 48-50.
63. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька, А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (107). С. 29-36. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4>
64. Плекан У. М. Оптимізація поточних витрат підприємства у ринкових умовах. Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних

технологій: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції м. Тернопіль, 14-15 травня 2020 року. Тернопіль. С. 259.

65. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 // Верховна Рада України. Законодавство України : [база даних]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.

66. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 404 с.

67. Порсюрова І. П. Формування системи управління витратами торговельного підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. Т.3. № 12(56). С. 14-22.

68. Порсюрова І.П. Маркетингові витрати в обліковій системі управління підприємством. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 517-519.

69. Порсюрова І.П., Зеленіна К. Р. Управління витратами підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 20 жовтня 2023 р. – Київ, Інтерсервіс, 2023. С. 391-393.

70. Порсюрова І.П., Лісниченко А.О. Управління операційними витратами підприємства: аналітичний та контрольний підхід. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей. II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 608-611.

71. Порсюрова І. П. Факторний аналіз прибутку та прогнозування поточних витрат бізнес-структури. Innovations and prospects of world science.

Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 568-575.

72. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 1181-1186. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/203.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/203.pdf)

73. Скрипник М. І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. 2020. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-obliku-vitrat-u-rozrizi-centriv-vitrat-ta-centriv-vidpovidalnosti.html>.

74. Строць А. Витрати поліграфічного виробництва: сучасна концепція класифікації в управлінському обліку. *Вісник Економіки*. 2025. № 2. С. 247-58. URL: <https://doi.org/10.35774/>.

75. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. 712 с.

76. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. 363 с.

77. Фоміна О. В. Сучасні тенденції розвитку обліку витрат. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 277–282.

78. Фоміна О. В. Управлінський облік у торгівлі : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. С. 468.

79. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 169–180.

80. Шелест Т. М. Теоретико-концептуальні аспекти кластеризації як основа інноваційного розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5 (520). С. 82-88.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

## Техніко-економічні показники підприємства

## ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Показник  | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|
| 1   | 2        | 3        | 4        |
| Валовий дохід, тис. грн.                              | 39 741   | 28 000   | 37 793   |
| Чистий дохід (прибуток), тис. грн.                    | 622      | 596      | 619      |
| Середня зарплата грн.                                 | 16400    | 17250    | 18500    |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                          | 1180,8   | 1086,75  | 1091,5   |
| Чисельність промислового персоналу підприємства, чол. | 72       | 63       | 59       |
| Вартість основних фондів, тис. грн.                   | 1327,3   | 1402,3   | 1250,3   |

## Таблиця А.2

## Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Показник   | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--|----------|----------|----------|
| 1  | 2        | 3        | 4        |
| Товарна продукція, тис. грн.                                 | 39 741   | 28 000   | 37 793   |
| Чисельність робітників, осіб                                 | 72       | 63       | 59       |
| З них робітників   | 60       | 54       | 48       |
| Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, % | 83,33    | 85,71    | 81,36    |
| Кількість відпрацьованих робітниками люд.-днів               | 15300    | 13770    | 12240    |
| Людино-годин   | 122400   | 110160   | 97920    |
| Кількість днів відпрацьованих одним робітником               | 255      | 255      | 255      |
| Тривалість робочого дня                                      | 8        | 8        | 8        |
| Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником     | 2040     | 2040     | 2040     |
| Середня продуктивність праці одного робітника                | 662,35   | 518,52   | 787,35   |

Таблиця А.3

**Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Показник  | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|
| 1   | 2        | 3        | 4        |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол.  | 72       | 63       | 59       |
| Кількість прийнятих на роботу, чол.   | 4        | 5        | 3        |
| Кількість робітників, що звільнились, чол.  | 12       | 8        | 4        |
| Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол. | 1        | 1        | 2        |
| Жінок   | 18       | 22       | 19       |
| Чоловіків   | 54       | 41       | 40       |
| Спеціалістів  | 30       | 27       | 23       |
| Фахівців без вищої освіти   | 42       | 36       | 36       |

Таблиця А.4

**Активи та зобов'язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Показник     | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--------------|----------|----------|----------|
| 1            | 2        | 3        | 4        |
| Активи       | 59118    | 58372    | 68521    |
| Зобов'язання | 60258    | 59376    | 69739    |





## Продовження додатку Б

**Основні принципи управління операційними витратами** ПЛАКАТ 4

| Принцип управління                   | Характеристика  |
|--------------------------------------|---|
| Принцип плановості                   | Планові витрати передбачає використання норм споживаних ресурсів, бюджетів виробництва та фінансових витрат на операції. Плани показують дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємств за порівняль фактичні витрати з планованими, що є важливим критерієм аналізу витрат і прийняттю управлінських рішень. |
| Принцип повноти                      | Ефективність витрат полягає у використанні ресурсів максимально ефективно, без зайвих витрат, при досягненні необхідного рівня якості продукції або послуг. Це передбачає оптимізацію закупівель, скорочення витрат матеріалів, підвищення продуктивності праці та енергоефективності.                                |
| Принцип цільності                    | Кожий витрат повинен бути зорієнтований і спрямований на досягнення конкретної мети підприємства. Витрати, що не сприяють підвищенню ефективності діяльності або не приносять економічної вигоди, вважаються нецільовими та підлягають скороченню.  |
| Принцип комплексності                | Управління витратами повинно охоплювати всі види витрат підприємства – від виробничих до адміністративних і збутових. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій всіх підрозділів підприємства та уникнути перерозрахунку витрат.   |
| Принцип контролю та відповідальності | Контроль за операційними витратами забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників та прийняття заходів для їх корекції. Важливо, щоб відповідальність за потрапили втрачені та ефективно використані ресурси була чітко розподілена між структурними підрозділами та керівниками.                   |
| Принцип гнучкості                    | Управління витратами має враховувати змінність ринкових умов, виступати як резерв на випадок погугу на продукцію. Гнучкий підхід дозволяє оперативно коригувати витрати, уникати перерозрахунку та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.  |

Щелкніть, чтобы добавить заметку

**Економічні, організаційні та зовнішні чинники впливу на рівень операційних витрат** ПЛАКАТ 5

| Чинники                         | Характеристика   |
|---------------------------------|--|
| Виробничі чинники               | Структура та ефективність виробництва – організація технологічних процесів, рівень автоматизації та механізації, продуктивність обладнання.<br>Кваліфікація та ефективність праці персоналу – це рівень професійної підготовки, мотивація, продуктивність і обсяг вироблених витрат.<br>Рациональність використання матеріальних ресурсів – оптимізація запасів, контроль за витратами та технологіями витрат.<br>Управлінські рішення – вибір постачальників, методів контролю, підтримки виробництва, політик витрат та контролю за коштами. |
| Зовнішні чинники                | Ринкові умови – впливають як на обсяги витрат, так і на ціну ресурсів, які використовуються на операційних витратах.<br>Конкуренція – впливає на зменшення конкурентоспроможності, стимулює оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.<br>Регулювання та правові умови – законодавчі та фінансові закони, вимоги до стандартів якості та безпеки продукції.<br>Соціально-економічні фактори – рівень зарплат, тарифів на енергоносії, ставки відрахувань за кредитом.   |
| Економічні та фінансові чинники | Структура витрат – частка постійних і змінних витрат впливає на гнучкість підприємства у реагуванні на зміну обсягів виробництва.<br>Фінансова гнучкість – достатній обсяг капіталу та підтримки ресурсів забезпечує гнучкість операційних витрат.<br>Повнота у використанні – відсутність у вартості витрат на обладнання знижує необхідність продукції в довгостроковій перспективі.   |

Щелкніть, чтобы добавить заметку

Продовження додатку Б

**Основні завдання контролю операційних витрат підприємства**

- Моніторинг – систематичне відстеження коштів витрат і впливових факторів
- Виявлення розбіжностей між фактичним рівнем витрат та запланованими показниками
- Дослідження відхилень, визначення потреби в регулювальних заходах під час виконання плану та участь у їх розробці

**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

| Метод контролю                                    | Цілі контролю  |
|---|--|
| Метод регулярного відстеження витрат              | Використовується для фіксації витрат, що виникають через підприємство або певні структурні підрозділи та контроль витрат на території, території яких перебувають певні активи власника, перебувають спільно з іншими активами власника, але не належать їм.   |
| Метод регулярних звітів                           | Застосовується, коли в певних контрольних підрозділах виконуються певні операції або операції. На основі звітів контролю складається розрахунок загальної суми, де зазначається кількість певних витрат, пов'язаних з факторами діяльності підприємства. Дані звітів або звітів контролю використовуються для контролю фактичних витратів з витрат, з певних витратів і запланованих витратів у розрахунок загальної суми. |
| Метод аналізу витратів на основі фактичних витрат | Застосовується у випадку, де певні витрати ресурсів виникають через певні операції підприємства (наприклад, виробництво, продаж, прокат, лізинг). Фактичні витрати ресурсів порівнюються з запланованими, щоб з'ясувати, чи дійсно обсяг фактичних витратів збігається з запланованими витратами.  |
| Метод регулярних звітів про витрати               | Використовується, коли певні витрати виникають на певних територіях. Фактичні витрати порівнюються з запланованими, щоб з'ясувати, чи дійсно обсяг фактичних витратів збігається з запланованими витратами.  |

**Динаміка техніко-економічних показників підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Показник                                   | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютні зміни, тис. грн. |       | Темп зростання, % |           |
|--|----------|----------|----------|----------------------------|-------|-------------------|-----------|
|  |          |          |          | 2023                       | 2024  | 2023/2022         | 2024/2023 |
| 1  | 2        | 3        | 4        | 5                          | 6     | 7                 | 8         |
| Валовий зиск, тис. грн.                    | 39 741   | 28 000   | 37 793   | -11 741                    | 9 793 | -29,5             | 35,0      |
| Чистий зиск (прибуток), тис. грн.          | 622      | 396      | 619      | -26                        | 23    | -4,2              | 3,9       |
| Середня зарплата, грн.                     | 16400    | 17250    | 18500    | 850                        | 1 250 | 5,2               | 7,2       |
| Фонд оплати праці, тис. грн.               | 1180,8   | 1066,73  | 1091,5   | -94                        | 5     | -8,9              | 0,4       |
| Чисельність працівників підприємства, осіб | 71       | 63       | 59       | -9                         | -4    | -12,9             | -6,3      |
| Вартість основних фондів, тис. грн.        | 1327,3   | 1492,3   | 1250,3   | 165                        | -152  | 5,7               | -10,8     |

Продовження додатку Б

Листинка\_презентац\_1 - PowerPoint

Файл Главная Вставка Рисование Конструктор Презентации Animacje Слайд-шоу Записи Радиопоисковик Вид Справка Что вы хотите сделать? Общий доступ

Вставить Вставить Изменить тему Создать слайд Раздел

Центр Абзац Рисунок

Найти Заменить Выделить Радикаторы Настройки

5 6 7 8 9 10

### Основні групи операційних витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» ПЛАКАТ 8

| Група витрат              | Склад витрат  |
|---------------------------|---|
| Виробничі витрати         | Сировина та матеріали, енергетика, вода, паливо, заробітна плата виробничого персоналу, амортизація обладнання, технічне обслуговування |
| Адміністративні витрати   | Управлінський персонал, оренда офісу, офісні витрати, зв'язок, інформаційне забезпечення  |
| Витрати на обслуговування | Доставка, транспортування продукції, реклама, маркетингові заходи, участь у виставках   |
| Інші операційні витрати   | Транзитні обслуговування продукції, ремонт обладнання, життя персоналу  |

Метадодаток контролю та оптимізації витрат ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

```

    graph LR
      A[Планування витрат] --> B[Бюджетування]
      B --> C[Стандартизація]
      C --> D[Перевірка виконання]
      D --> E[ABC-аналіз]
      E --> F[Target-Costing]
      F --> G[Оптимізація ресурсів]
      G --> E
  
```

Метади управління операційними витратами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Метод   | Характеристика   |
|---|--|
| Бюджетування та нормування                        | Встановлення норм споживання ресурсів, складання бюджетів на виробництво |
| Стандартизація витрат                             | Облік витратів на витрати, операційно-виробничих витратів у виробництві  |
| Групування витрат за фактичним рівнем виробництва | Коригування бюджетів згідно з фактичним рівнем виробництва               |
| ABC-аналіз витрат                                 | Різнорівневі витрати за видами діяльності та диференціальні витрати      |
| Target-costing                                    | Визначення цінності цінності собівартості продукту на етапі проектування |

Щелкните, чтобы добавить заметку

Слайд 9 из 15 12 русский (Украина) Специальные возможности: проверьте рекомендации

Листинка\_презентац\_1 - PowerPoint

Файл Главная Вставка Рисование Конструктор Презентации Animacje Слайд-шоу Записи Радиопоисковик Вид Справка Что вы хотите сделать? Общий доступ

Вставить Вставить Изменить тему Создать слайд Раздел

Центр Абзац Рисунок

Найти Заменить Выделить Радикаторы Настройки

7 8 9 10 11 12

### Анализ динамики затрат предприятия ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр. ПЛАКАТ 9

| Показатель   | Результат |       |       | Абсолютный |      | Темп роста, % |           |
|--|-----------|-------|-------|------------|------|---------------|-----------|
|  | 2022      | 2023  | 2024  | 2023       | 2024 | 2022/2023     | 2023/2024 |
| Собвартость реализованной продукции (товары, работы, услуги) | 15182     | 15683 | 16639 | 301        | 956  | 102,0         | 125,4     |
| Административные затраты                                     | 2357      | 1910  | 2135  | -447       | 225  | 81,0          | 111,8     |
| Витрати на обслуговування                                    | 3851      | 4074  | 4539  | 223        | 465  | 105,8         | 111,8     |
| Інші операційні витрати                                      | 1238      | 1274  | 1340  | 36         | 66   | 102,9         | 105,2     |
| Фінансові витрати  | 14        | 12    | 0     | -2         | -12  | 85,7          | -         |
| Інші витрати   | 1         | 4     | 0     | 3          | -4   | 4 р.          | -         |
| Витрати (залишок) на виробництво                             | 172       | 126   | 299   | -2         | 179  | 98,4          | 2,3 р.    |

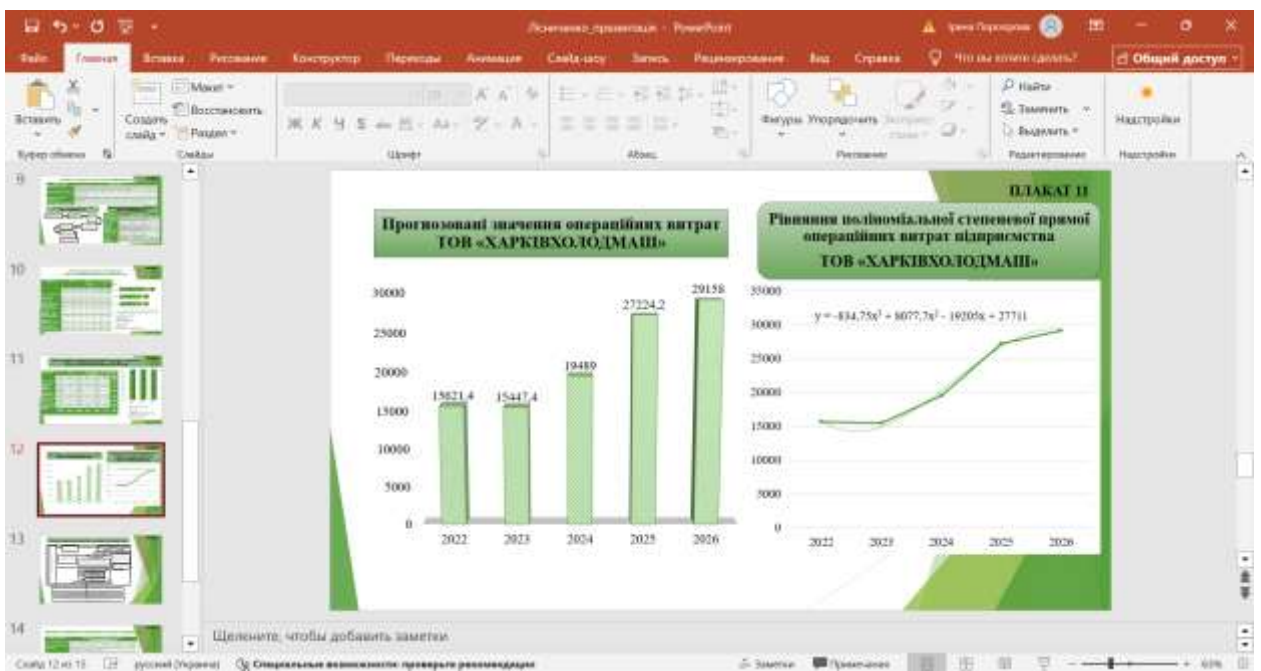
Рис

- Собвартость реализованной продукции (товары, работы, услуги)
- Административные затраты
- Витрати на обслуговування
- Інші операційні витрати
- Фінансові витрати
- Інші витрати
- Витрати (залишок) на виробництво

Щелкните, чтобы добавить заметку

Слайд 10 из 15 12 русский (Украина) Специальные возможности: проверьте рекомендации

Продовження додатку Б



## Продовження додатку Б

**Система управління операційними витратами підприємства**

**БЛАКАТ 12**

The diagram illustrates a system for managing operating expenses. It starts with 'Внесення коштів на ліній виход витрат' (Recording expenses to the line) and 'Планування' (Planning). The system involves 'Аналіз наявності операційних витрат підприємства за період' (Analysis of operating expenses) and 'Аналіз управлінських витрат за період' (Analysis of management expenses). The process includes 'Трансформація та агрегація даних у вигляді грошових витрат та фінансової інформації' (Transformation and aggregation of data into monetary expenses and financial information), 'Контроль' (Control) with sub-points: 'Визначення' (Identification), 'Аналіз' (Analysis), and 'Виправлення' (Correction), and 'Прогнозування операційних витрат' (Forecasting operating expenses). The final steps are 'Формування інформаційної бази про діяльність витрат витрат та ефективність використання грошових витрат' (Formation of an information base on expense activity and efficiency), 'Діагностика операційних витрат та резерви' (Diagnosis of operating expenses and reserves), and 'Діяльність управління витратами підприємства' (Expense management activity).

**Резерви зменшення операційних витрат підприємства**

**БЛАКАТ 13**

| Витрати резерви  | Резерви зменшення операційних витрат для ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МАНІ»   |
|--|---|
| Резерви витрат прокатних витратів  | Пошук нових партнерів з мінімальними тарифами та створення трансфертних послуг, оптимізація маршрутів доставки готової продукції (економічне об'лядання та послуги).                |
| Оптимізація товарних запасів (зменшення обсягів закупівлі та зменшення витрат) | Затягування ринку страхових та медичних витрат, що зменшує витрати на зберігання та ризик морального старіння.  |
| Мінімізація товарних витрат  | Посилення контролю за збереженням матеріальних цінностей (сировина, комплектуючі) на складі та на час виробництва, особливо для музичних інструментів.                              |
| Резерви витрат витрат на рекламу   | Перехід на маркетингові стратегії, фокусування на найбільш ефективних каналах просування (наприклад, реклама B2B), що забезпечує максимальну віддачу на вкладений рекламний бюджет. |
| Резерви витрат витрат на управління  | Оптимізація розподілу витрат виробничих витратів та складів із зручними дістантами закупівлі і зберігання, що мінімізує витрати на транспортні витрати.                             |
| Підприємстві продуктивності витрат та технічної експлуатації                   | Впровадження автоматизованих технологій і модернізація обладнання, що дозволяє зменшити трудозатрати працівників та зменшити витрати на оплату праці на певний період (послуги).    |

**ДОПОВІДЬ ЗАКІНЧЕНО!  
ДЯКУЮ ЗА ВАШУ УВАГУ!**

**БЛАКАТ 15**