

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Шляхи оптимізації витрат підприємства»**



Виконала: студентка 4 курсу, групи П–41
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Єлизавета ОСТАПОВА



Керівник: к.е.н., доц.

Марина ЄРЬОМІНА

Рецензент: к.е.н., доц.

Микола ПИСАРЕВСЬКИЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Підпис

Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Остаповій Єлизаветі Денисівні
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Шляхи оптимізації витрат підприємства»

Керівник роботи: Єрьоміна Марина Олександрівна, канд.екон.наук., доцент

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1 Теоретичні основи оптимізації витрат підприємства

2 Аналіз системи управління витратами на прикладі UPG (Укрпалетсистем)

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент


підпис

Єлизавета ОСТАПОВА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Марина СРЬОМІНА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація....	8
1.2 Методи управління витратами в сучасних умовах господарювання.....	15
1.3 Оптимізація витрат як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.....	
Висновки за розділом 1	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ UPG (УКРПАЛЕТСИСТЕМ).....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності приватного підприємства UPG «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».....	28
2.2 Аналіз структури витрат підприємства та їх динаміка.....	43
2.3 Оцінка ефективності управління витратами на підприємстві.....	52
2.4 Виявлення основних проблем у системі управління витратами та шляхи їх вирішення.....	54
Висновки за розділом 2.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування українських підприємств ефективно управління витратами стає ключовим чинником забезпечення їхньої фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності. Постійне зростання цін на енергоносії, сировину, логістичні та операційні послуги змушує бізнес шукати нові підходи до оптимізації витрат без шкоди для якості продукції чи обсягів реалізації. Це особливо актуально для підприємств паливно-енергетичного сектору, до яких належить ПП «Укрпалетсистем».

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою в удосконаленні підходів до управління витратами на підприємствах, які працюють в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Від ефективності витратної політики безпосередньо залежить здатність компанії зберігати рентабельність, адаптуватися до зовнішніх викликів та підтримувати стійке зростання.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних учених. Серед авторів, на яких спирається ця робота, варто відзначити І.А. Бланка, який запропонував обґрунтовану класифікацію витрат у фінансовому контексті; М.С. Пушкаря, який розглядав витрати як грошовий вираз використаних ресурсів; Г.В. Савицьку – автора ґрунтового підходу до економіко-статистичного аналізу витрат; а також Завадського Й.С., Купчака Р.І., Drury С. та Horngren С.Т., чий визначення поняття «витрати» є фундаментом сучасного управлінського обліку.

Попри значний обсяг теоретичних напрацювань, прикладні аспекти оптимізації витрат на підприємствах, що працюють у специфічних галузях, залишаються недостатньо висвітленими. Це і зумовило вибір теми дипломної роботи – дослідження шляхів оптимізації витрат на прикладі ПП «Укрпалетсистем».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці шляхів оптимізації витрат підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені такі завдання:

- розкрити економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію;
- дослідити методи управління витратами в сучасних умовах господарювання;
- розглянути оптимізацію витрат як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності UPG;
- проаналізувати структуру витрат підприємства та їх динаміку;
- оцінити ефективність управління витратами на підприємстві;
- виявити основні проблеми у системі управління витратами та запропонувати шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є процес розробки шляхів оптимізації витрат підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційних та економічних аспектів розробки шляхів оптимізації витрат підприємства, а також інструментів, методів та підходів до здійснення його діяльності.

У ході дослідження використано такі методи:

- економічний аналіз – для оцінки структури та ефективності витрат;
- статистичний метод – для аналізу динаміки фінансових показників;
- графічний метод – для побудови наочних діаграм і структурних схем;
- логіко-діалектичний метод – для формулювання наукових висновків;
- SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства;
- PEST-аналіз – для аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, а також елементи прогнозування – для оцінки потенційного впливу запропонованих заходів.

Інформаційною базою дипломної роботи є фінансова звітність ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки, внутрішні документи підприємства, статистичні дані та наукові публікації з теми дослідження.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності витратної політики ПП «Укрпалетсистем», що можуть бути використані в реальній господарській діяльності.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 67 сторінок комп'ютерного тексту, включаючи 20 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел містить 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація

У сучасних світових умовах господарювання отримання прибутку та його стабільне зростання є основною метою діяльності комерційного підприємства. Основним маркером продуктивності підприємства є його прибутковість, хоч і точка зору про вищі місії бізнесу активно набуває популярності.

Без системного контролю основних складових прибутковості, зокрема обліку, аудиту аналізу доходів та витрат – сталий розвиток та забезпечення стабільного прибутку підприємства є неможливими. Вищеназвані складові відіграють значну, навіть визначальну роль у процесі ціноутворення на продукцію та послуги, що підприємство надає. Через це набуває особливої актуальності наукове дослідження витрат як фактору, що непосредньо впливає на рівень рентабельності підприємства [1] [2].

Науковий підхід до вивчення витрат передбачає детальний аналіз їх сутності, структури та який вплив вони мають на економічну діяльність підприємства. Залежно від концептуальних підходів різних науковців, трактування поняття «витрати» може інтерпретуватись по-різному та розширюватися новими аспектами.

Зокрема, у рамках виробничо-технологічного підходу витрати розглядаються як використані ресурси виробництва, які охоплюють чи результати минулої праці (наприклад, сировина, матеріали, паливо), чи засоби праці (будівлі, машини, обладнання). Засоби праці поступово передають свою вартість продукції що була створена на підприємстві, через механізм амортизації, що є важливим інструментом розподілу витрат у процесі господарської діяльності підприємства [1].

Фінансово-економічний підхід до пояснення визначення витрат розглядає їх як сукупність ресурсів, що була спожита у процесі основної та допоміжної діяльності підприємства. Ці ресурси виражаються у грошовому еквіваленті відповідно до встановлених стандартів обліку та спрямовуються на забезпечення отримання прибутку або скорочення фінансових зобов'язань перед державними органами, банківськими установами та іншими кредиторами [3] [4].

Можна зазначити як економічна сутність поняття «витрати» відрізняється від трактування цього терміна у бухгалтерському обліку та інших підходах, адже з економічної точки зору витрати розглядаються не лише як відображення руху коштів на рахунках підприємства, а й як показник зміни економічного потенціалу суб'єкта господарювання, що впливає як на короткострокові, так і на довгострокові результати його діяльності [5].

Залежно від часу проведення дослідження, підходу автора та контексту, визначення поняття «витрати» можуть дещо відрізнятися, однак, незважаючи на це, узагальнюючий висновок свідчить про те, що економічна сутність витрат є досить об'ємною і комплексною.

Так, наприклад, український науковець Ю.С. Цал-Цалко у своїх дослідженнях дійшов висновку, що витрати з економічної точки зору дорівнюють сукупним витратам живої та уречевленої праці, використаним у процесі виробництва продукції, і, відповідно, становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва [6].

Загальним підсумком дослідження розуміння витрат є твердження, що виробничі витрати підприємства формуються у процесі використання ресурсів під час здійснення господарської діяльності, мають чітку цільову спрямованість та визначаються як сума зменшення вартості активів або зменшення власного капіталу (збитків).

Наступним кроком доцільно проаналізувати підходи різних науковців до визначення поняття «витрат», що допоможе сформувати цілісне розуміння економічної сутності визначення. Це дає можливість виділити спільні та відмінні риси різних підходів до трактування визначення, а також глибше усвідомити роль

витрат у процесі господарської діяльності підприємства. Узагальнені визначення представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття витрат

Автор визначення	Визначення поняття «витрати»
Ю.С. Цал-Цалко [6]	Витрати з економічної точки зору – це сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції, які формують витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва.
Бланк І.А. [7]	Витрати – це зменшення економічних вигод у формі вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (крім випадків, пов'язаних з розподілом між власниками).
Савицька Г.В. [8]	Витрати – це виражені в грошовій формі затрати ресурсів підприємства на виробництво та реалізацію продукції, робіт, послуг.
Купчак Р.І. [9]	Витрати – це використання економічних ресурсів у процесі господарської діяльності з метою одержання доходу.
Drury С. [10]	Витрати – це оцінка в грошовому виразі спожитих ресурсів, необхідних для досягнення поставленої цілі.
Завадський Й.С. [11]	Витрати – це економічні ресурси, спожиті для досягнення запланованих цілей у процесі здійснення господарської діяльності підприємства.
Мещеряков О.О. [12]	Витрати – це сукупність усіх витрат підприємства, які виникають у процесі виробництва, збуту, обслуговування та інших господарських операцій.
Horngren С.Т. [32]	Витрати – це вартість економічних ресурсів, використаних для досягнення певного результату, з урахуванням фактору часу та обмеженості ресурсів.

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13]

Розглядати економічну суть досліджуваного поняття доцільно через аналіз відмінностей між термінами «затрати» (cost) та «витрати» (expense). У науковій та бухгалтерській термінології дані поняття мають різне змістовне наповнення, хоча поширено їх ототожнення в повсякденному використанні [14].

Затрати, як поняття, показують загальну кількість, обсяг ресурсів використаних підприємством, зокрема придбання активів, здійснення виробничих процесів або забезпечення майбутньої діяльності. Затрати фіксують факт залучення ресурсів із метою отримання економічної вигоди в майбутньому.

Витрати, своєю чергою, являються частиною затрат, і становлять ту частину, яка безпосередньо пов'язана з процесом отримання доходу у конкретному звітному періоді. Витрати відображаються в обліку в той момент, коли можуть бути співвіднесені з відповідними доходами, і вони безпосередньо впливають на формування фінансового результату підприємства [14].

Схематичний перехід від затрат до витрат сформовано на рисунку 1.1.

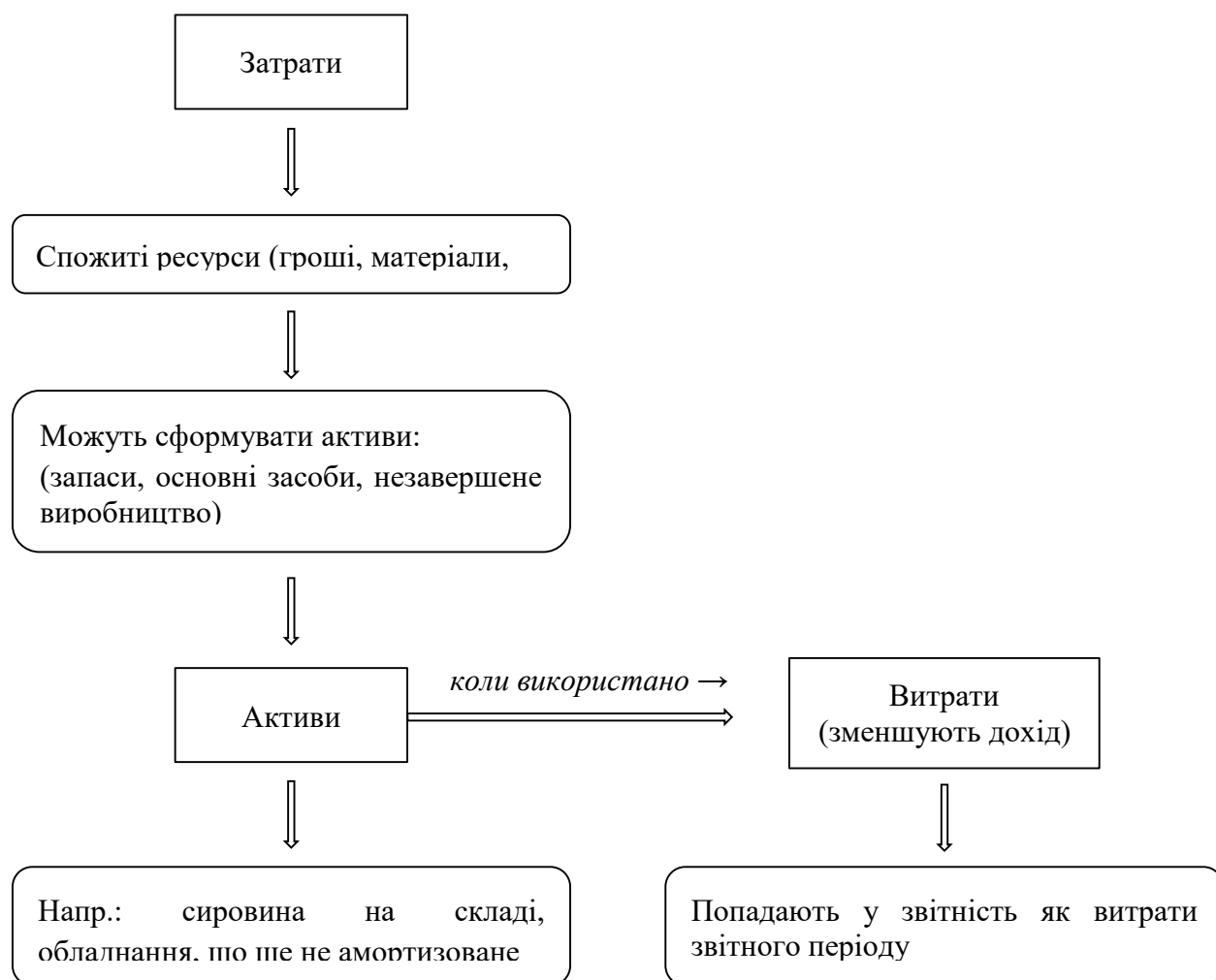


Рисунок 1.1 – Схематичний перехід від затрат до витрат

Джерело: побудовано за джерелами [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13]

З економічної точки зору, витрати мають три форми прояву, які показано на рисунку 1.2.

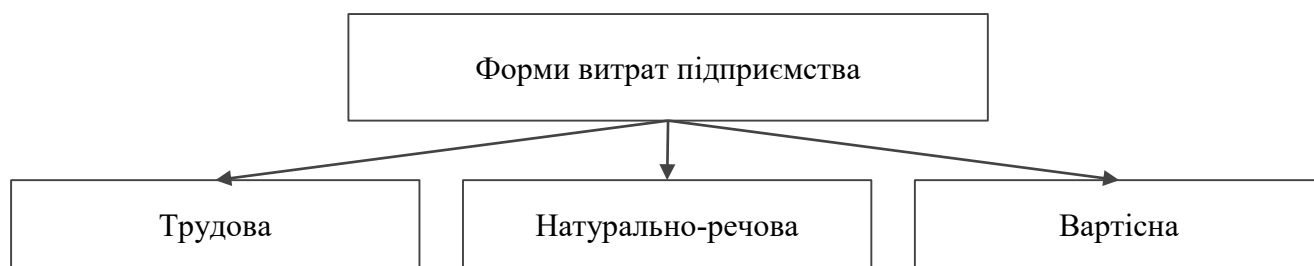


Рисунок 1.2 – Форми прояву витрат підприємства

Джерело: побудовано за джерелами [15,16]

Опис форм витрат підприємства:

- трудова форма – виражає сумарний обсяг праці, затраченої у процесів виробництва;
- натурально-речова форма, відповідно відображає обсяг затрачених матеріальних ресурсів;
- вартісна форма, що показує грошовий еквівалент ресурсів що були спожиті для виготовлення та реалізації продукції підприємства.

Крім прямих витрат на закупівлю ресурсів, до складу витрат підприємства також входять витрати на збут і просування продукції, разом з витратами на транспортування, маркетингові дослідження, рекламу і так далі. Всі перелічені витрати, разом з обов'язковими податками, зборами та відрахуваннями у цільові фонди, формують повну собівартість продукції [15].

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика понять «затрати» та «витрати».

Порівняльна характеристика понять		
1	2	3
Критерій	Затрати (cost)	Витрати (expense)
Сутність	Загальне використання економічних ресурсів	Частина затрат, співвіднесена з доходами звітного періоду
Призначення	Придбання активів, виробничі потреби, підготовка до діяльності	Формування фінансового результату звітного періоду
Часовий аспект	Виникають у момент фактичного використання ресурсів	Визнаються в періоді, коли пов'язані з доходами
Вплив на результат	Можуть формувати активи (запаси, необоротні активи тощо)	Безпосередньо зменшують прибуток підприємства

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Приклад	Придбання сировини, обладнання, енергії	Заробітна плата, орендна плата, амортизація, списання запасів

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [15, 16, 17]

Можна зробити висновок, що «затрати» це ширше поняття, яке охоплює всі ресурси що було використано підприємством у господарській діяльності, в незалежності від того, коли вони будуть віднесені до фінансового результату. В той час як «витрати» – це підрозділ затрат, а саме ті затрати, які вже були використані та віднесені на зменшення доходу певного періоду, таким чином вони формують показник прибутку або збитку підприємства у фінансовій звітності.

Розмежування понять «затрати» та «витрати» необхідно для достовірного відображення господарської діяльності підприємства у фінансовій звітності. Воно є необхідною умовою для проведення повноцінного економічного аналізу, що, у свою чергу, забезпечує прийняття виважених та ефективних управлінських рішень.

У даному контексті класифікація витрат, яка здійснюється залежно від цільового призначення обліку, відіграє важливу роль.

Залежно від цільового призначення обліку можна класифікувати поняття витрат.

Призначеннями обліку витрат є:

- визначення собівартості продукції та формування фінансових результатів;
- прийняття управлінських рішень;
- контроль та регулювання господарських процесів.

Для ефективного планування діяльності підприємства необхідне чітке розуміння класифікації витрат. Вибір принципів групування впливає на якість управлінських рішень, рівень витрат та обсяги прибутку. Класифікація витрат є основою для побудови системи управлінського обліку та аналізу виробничих витрат, дозволяючи оцінити їх вплив на собівартість продукції [18][19].

У таблиці нижче наведені основні категорії витрат, які мають ключове значення для фінансово-економічного аналізу.

Таблиця 1.3 – Категорії витрат

Категорія витрат	Види витрат
За впливом на фінансові результати	Вичерпані / Невичерпані
За відношенням до періоду виробництва	Витрати на продукцію / Витрати за період
За способом віднесення на собівартість	Прямі / Непрямі
За відношенням до технологічного процесу	Основні / Накладні
За сферою виникнення	Виробничі / Невиробничі
За відношенням до обсягу виробництва	Постійні / Змінні
Залежно від впливу на прийняття рішень	Релевантні / Нерелевантні

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [18, 19, 20, 21]

Для більш чіткого розуміння категорій витрат і правильного їх розмежування доцільно більш детально представити їх сутність та ознаки класифікації. Як зазначено в таблиці 1.3, залежно від впливу на фінансові результати, витрати поділяються на вичерпані та невичерпані. Вичерпані витрати це ті, що вже були використані в межах поточного періоду і розглядаються як ті, що мають безпосередній вплив на прибуток підприємства, а саме знижують його. В той час як невичерпані витрати переносяться на майбутні періоди, формуючи активи та потенційні економічні вигоди.

З точки зору відношення до періоду виробництва, розрізняють витрати на продукцію та витрати за період. Витрати на продукцію напряду формують собівартість виготовлених товарів, у той час як витрати за період відображають господарську діяльність підприємства незалежно від фактичного обсягу виробництва [15] [16].

Залежно від способу включення витрат до собівартості продукції, їх поділяють на прямі та непрямі. Прямі витрати це такі, які можна напряду пов'язати з конкретною продукцією або послугою, у той час як непрямі потребують розподілу між кількома видами продукції чи підрозділами підприємства за задалегідь визначеною методикою.

У розрізі технологічного циклу виділяють основні та накладні витрати. До основних належать ті витрати, що безпосередньо пов'язані з виготовленням

продукції, тоді як накладні охоплюють витрати, пов'язані з організацією, підтримкою та управлінням виробничим процесом.

За сферою виникнення витрати можуть бути виробничими та невиробничими. Виробничі безпосередньо формують собівартість продукції, тоді як невиробничі пов'язані з іншими сферами – чи то зі збутом, логістикою, маркетингом та іншими паралельними сферами діяльності підприємства.

Важливо також враховувати залежність витрат від обсягу виробництва. Як відомо, постійні витрати це такі, що в незалежності від обсягів виробництва на даний період залишаються незмінними, тоді як змінні, відповідно варіюються пропорційно до зростання або скорочення обсягів виробництва.

Окремо виділяють витрати залежно від їх впливу на прийняття управлінських рішень. Релевантні витрати мають значення при виборі між альтернативами, тоді як нерелевантні залишаються постійними незалежно від обраного напрямку дій [16] [17] [18].

Таким чином, витрати як економічна категорія є складовою, що безпосередньо впливає на рентабельність та фінансову стійкість підприємства. Їхня різностороння сутність створює фундамент для формування ефективної системи управління. Завдяки різним підходам до класифікації витрат підприємства можуть гнучко налаштовувати облікові та аналітичні інструменти відповідно до специфіки своєї діяльності, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринку [22] [23].

1.2 Методи управління витратами в сучасних умовах господарювання

Звісно, грамотне управління витратами є важливим для абсолютно будь-якого комерційного підприємства. Як складова загальної системи управління підприємством, управління витратами логічно пов'язано з управлінням прибутком, процесами формування і використання капіталу, активів, управлінням

інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємства, ризиками та грамотним використанням виробничих потужностей [15] [24].

В залежності від рівня консервативності чи навпроти, інноваційності, гнучкості чи неповоротності підприємства, методи управління витратами можуть різнитися. Методи управління витратами допомагають оперативно коригувати зміни у виробничому процесі – вони вирізняються різноманітністю підходів та передбачають використання окремого методу як на рівні підприємства, так і в межах галузі. Більшість науковців відзначають тісний взаємозв'язок між функціями управління витратами та відповідними методами [25] [26] [27].

Ефективне управління витратами є суттєвим для будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, яка, особливо на даний момент, характерна для України. У цьому контексті розрізняють традиційні та сучасні методи управління витратами, кожен із яких має свої переваги, недоліки та сферу застосування [25] [26].

Таблиця 1.4 – Найбільш поширені методи обліку витрат на вітчизняних підприємствах

Метод	Опис
Нормативний метод	Облік витрат за встановленими нормами, відхиленнями від них і змінами норм.
Попроцесний метод	Облік витрат ведеться за окремими замовленнями.
Позамовний метод	Використовується при масовому виробництві однорідної продукції.
Попередільний метод	Облік витрат здійснюється на кожному етапі виробництва.
Метод директ-костинг	Поділ витрат на змінні та постійні, використовується на обмеженій кількості підприємств.

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [15, 23, 24, 25, 26]

Традиційні методи управління витратами мають низку переваг, які роблять їх зручними для використання на підприємствах, де виробничі процеси добре налагоджені. Швидкому інтегруванню цих методів в систему управління сприяє їхня відносна простота, позитивною стороною є те, що впровадити їх можна без значних витрат на навчання персоналу чи модернізацію облікових систем. Вони

добре підходять для масового виробництва, де стабільні виробничі цикли та прогнозований попит забезпечують ефективний контроль за витратами. Однією з основних переваг даних методів обліку витрат є можливість чіткої структуризації витрат, що дає змогу підприємству більш точно прогнозувати собівартість продукції та управляти фінансовими ресурсами [16] [28].

Звісно що водночас традиційні методи мають і суттєві недоліки, що обмежують їхню ефективність у сучасних умовах. Підприємства що їх використовують, погано прилаштовуються до нестабільного ринку та змін у виробничих процесах, що особливо критично для підприємств, які працюють у динамічних або кризових галузях. Також ці методи не враховують сучасні технологічні можливості зниження витрат, що може призвести до втрати конкурентних переваг. Також вони мають обмежену ефективність у сфері інноваційного виробництва, оскільки не сприяють швидкому реагуванню на нові тенденції та технологічні зміни. Недостатня гнучкість цих методів ускладнює оперативне прийняття рішень у кризових ситуаціях та адаптацію до змін у бізнес-середовищі [16] [17].

Отже, традиційні методи управління витратами залишаються ефективними для великих промислових підприємств із налагодженими процесами виробництва, стабільним попитом і невисокою необхідністю оперативного реагування на ринкові зміни. Проте для компаній, які працюють у висококонкурентних галузях або прагнуть до швидкої адаптації, традиційні підходи можуть виявитися недостатньо ефективними, уповільнювати розвиток даних підприємств та знижувати рівень прилаштованості та потребуватимуть доповнення сучасними методами управління витратами [28].

Сучасні методи з'явилися у відповідь на потребу підприємств у більшій гнучкості, точності та оптимізації витрат відповідно до ринкових змін. Сучасні методи управління витратами характеризуються високою гнучкістю та адаптивністю, що робить їх незамінними для підприємств, які працюють в умовах динамічного бізнес-середовища. Вони дозволяють оптимізувати витрати на всіх

етапах виробничого процесу, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та мінімізації непродуктивних витрат.

Таблиця 1.5 –Сучасні методи управління витратами

Метод	Опис
Таргет-костинг	Визначення цільової собівартості ще на стадії проєктування або модернізації продукції.
Кайзен-костинг	Поступове зниження витрат шляхом усунення непродуктивних процесів.
Метод ABC	Класифікація витрат за важливістю: група А (50%), група В (25%), група С (25%).
Бенчмаркінг витрат	Вивчення передового досвіду конкурентів, адаптація їхніх найкращих практик.
CVP-аналіз	Оцінка взаємозв'язку між витратами, обсягом вир-ва та прибутком.
Кост-кілінг	Оптимізація витрат через мінімізацію витратних процесів.
LCC-аналіз	Аналіз вартості продукції протягом усього життєвого циклу.
Метод VCC	Управління витратами для створення додаткової цінності продукції.

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43]

Завдяки впровадженню інноваційних підходів, сучасні методи підвищують конкурентоспроможність компаній, допомагаючи їм більш реактивно реагувати на зміни ринкових умов та адаптувати виробничі процеси відповідно до оновлюючихся вимог. Крім того, сучасні методи управління витратами сприяють довгостроковому зростанню прибутковості завдяки стратегічному відношенню до управління витратами та прогнозуванню фінансових результатів на основі аналітичних даних.

Однак, впровадження сучасних методів управління витратами має певні виклики та пороги. Вони потребують створення нових систем обліку та аналітики, що звісно має на увазі залучення значних фінансових та часових ресурсів. Також важливим фактором є кваліфікація управлінського персоналу – для ефективного використання таких методів необхідними є спеціальні знання та навички, а отже або залучення нових трудових ресурсів із відповідною підготовкою, або навчання вже наявного персоналу, що не завжди доступно для малих підприємств. Крім того, сучасні підходи можуть бути складними для реалізації без належного рівня

інвестицій у технологічні рішення, що створює бар'єри для їхнього широкого впровадження [30] [32] [34][36].

Загалом, сучасні методи управління витратами є ефективнішими для підприємств, які працюють у висококонкурентних галузях, стикаються з нестабільним попитом та змушені адаптуватися до швидких технологічних змін. Вони забезпечують більшу ефективність та стратегічну стійкість, проте вимагають залучення підготовки та відповідних ресурсів, що робить їх менш доступними для невеликих компаній із обмеженими можливостями впровадження інноваційних рішень.

Звісно, обидва підходи – традиційний та сучасний – мають свої плюси і мінуси. Для українських підприємств наразі найбільш ефективним буде комбіноване використання двох підходів. Традиційні методи допоможуть підприємствам підтримувати контроль над витратами, а сучасні методи дозволять їм адаптуватися до змін, підвищувати конкурентоспроможність та досягати довгострокового успіху [15][23][30][34][36].

Підприємства, що впроваджують гнучкі стратегії управління витратами, мають більше шансів залишитися стійкими в кризових умовах, знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток. Тому ключовим завданням для українських компаній є поступове впровадження аналітичних підходів, інновацій та автоматизованих систем контролю витрат.

1.3 Оптимізація витрат як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства

Оптимізація витрат являється стратегічним інструментом підвищення ефективності підприємства, який не тільки допомагає знизити фінансові витрати підприємства, а й створити передумови для його довгострокового розвитку та стабільного функціонування. Ефективне управління витратами сприяє зміцненню

конкурентних позицій компанії, підвищенню фінансової стійкості та формуванню доданої вартості через раціональне використання ресурсів [44] [45].

Залежно від стратегічних цілей підприємства, оптимізація витрат може здійснюватися за різними методами.

Один із них – структурний підхід, який передбачає розподіл витрат за видами діяльності (виробнича, адміністративна, збутова тощо) з подальшою деталізацією на рівні окремих підрозділів.

Такий підхід дозволяє виявити напрямки які генерують найбільше витрат, оцінити їхню доцільність і ефективність, а також розробити шляхи їх скорочення без викликання негативного впливу на основні бізнес-процеси підприємства[44] [46] [47].

Інший підхід до оптимізації витрат – процесний, базується на детальному аналізі операційної діяльності підприємства з метою виявлення ресурсів для вдосконалення бізнес-процесів. У рамках цього підходу кожен процес розглядається з точки зору його внеску у створення кінцевого продукту або послуги, що дозволяє ідентифікувати неефективні елементи та усунути їх, а отже підвищити загальну продуктивність.

Оптимізація витрат у процесному підході може включати:

- ідентифікацію, аналіз і усунення операцій, що не створюють доданої вартості. Виявлення та ліквідація надмірних, дублюючих або малоефективних процесів сприяє підвищенню операційної ефективності та скороченню витрат на непотрібні операції;

- автоматизацію бізнес-процесів – використання сучасних інформаційних систем (CRM, ERP, SCM), що дозволяє підприємству зменшити витрати на управління, підвищити швидкість обробки даних і звести ймовірність помилок до мінімуму, оптимізувати документообіг;

- перехід до гнучких моделей витрат – використання аутсорсингу або контрактної зайнятості замість утримання штатних підрозділів. Такий шаг дає можливість знизити рівень постійних витрат та адаптувати витратну політику до змін ринкового середовища;

– раціоналізацію використання ресурсів – оптимізація системи закупівель, впровадження технологій для збереження енергії, скорочення відходів і підвищення відсотку корисно використаної сировини, що в свою чергу дозволяє суттєво зменшити загальні витрати підприємства.

Однак ототожнення ефективної оптимізації витрат та механічного скорочення фінансових витрат не є вірним, оскільки це може негативно вплинути на якість продукції, рівень конкурентоспроможності або функціонування бізнес-процесів. Натомість ефективна оптимізація витрат має ґрунтуватися на комплексному аналізі та перегляді підходів до управління ресурсами, що сприяє стійкому розвитку підприємства, підвищенню його прибутковості та адаптивності до змін ринкового середовища [45] [46] [47] [52].

Ефективне управління витратами передбачає дотримання ряду принципів, які наведені у таблиці:

Таблиця 1.6 – Принципи управління витратами

Принцип	Опис
Безперервності	Постійний моніторинг витрат
Достовірності	Реальне відображення господарських операцій
Повноти	Відображення всіх господарських операцій
Інтегрованості	Гармонійне відображення витрат на господарські операції
Економічності	Обґрунтування витрат на господарські операції
Гнучкості	Можливість коригування витрат на господарські операції
Оцінки	Можливість встановлення вартості витрат на господарські операції
Доцільності	Врахування вигід та витрат

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [44, 45, 49]

Бізнес-процеси підприємства складають основу його функціонування та поділяються на дві групи взаємопов'язані між собою: основні та допоміжні. Основні бізнес процеси охоплюють бізнес діяльність, безпосередньо пов'язану з виробництвом, реалізацією продукції та логістикою, тобто формують ключові

статті витрат підприємства. Допоміжні процеси, такі як постачання, управління персоналом, бухгалтерія, маркетинг та IT-підтримка, не генерують прибуток безпосередньо, проте забезпечують стабільність основних операцій і частіше за все мають значний вплив на загальну ефективність підприємства [49].

Оптимізація витрат у бізнес-процесах базується на детальному аналізі їхньої структури та визначенні ресурсомістких аспектів, де є потенціал для зменшення витрат негативного впливу на продуктивність. Один із ключових інструментів такої оптимізації – аутсорсинг. Аутсорсинг це передача допоміжних функцій спеціалізованим компаніям (наприклад, бухгалтерських послуг, логістичних операцій або обслуговування IT-інфраструктури) , що дозволяє підприємству зосередитися на основних бізнес процесах, знижуючи відповідні витрати на утримання відділів, персоналу та необхідної інфраструктури [46, 47, 53].

Додатковим напрямом є автоматизація процесів, що передбачає впровадження CRM-систем, ERP-рішень, програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок та інших інструментів, які скорочують адміністративні витрати та підвищують прозорість фінансових і матеріальних потоків. Впровадження таких рішень сприяє не лише зменшенню витрат, а й підвищенню швидкості прийняття рішень та зниженню ймовірності помилок у процесах планування, контролю та звітності [52, 53].

Особливої уваги коштує аналіз та усунення надлишкових або неефективних операцій, які призводять до непродуктивного використання ресурсів підприємства. Це може включати перегляд логістичних схем, оптимізацію складських запасів, ліквідацію дублюючих функцій у внутрішніх процесах та впровадження принципів ощадливого виробництва [51, 52].

Рационалізація витрат на постачання здійснюється за рахунок оптимізації закупівель. Сюди входять і укладення довгострокових контрактів із постачальниками, і централізовані закупівлі, і аналіз альтернативних ринків сировини та матеріалів. Такі шага дозволяють підприємству отримати вигідніші умови співпраці та мінімізувати ризики цінових коливань [51].

Ще одним важливим напрямом є оптимізація витрат на персонал. паралельно з аутсорсингом робочої сили, це може включати впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяє ефективніше використовувати людські ресурси залежно від рівня навантаження. Додатково застосовуються сучасні системи мотивації, що орієнтовані на продуктивність, такі як KPI-моделі, бонусні програми, та нематеріальні стимули, які збільшують ефективність праці без значного зростання фонду оплати праці [46, 47].

Як вже зазначалося, зведення оптимізації витрат до механічного скорочення ресурсів зачасту має лише негативний вплив на операційну ефективність. В найкращому сценарії оптимізація витрат повинна бути спрямована на вдосконалення структурних і процесних підходів, що дозволяють досягти стабільного фінансового результату та зберегти конкурентоспроможність підприємства [48, 53].

Тобто ризики, пов'язані з оптимізацією витрат, визначаються балансом між скороченням витрат і збереженням операційної ефективності. Вплив цих ризиків багато в чому залежить від особливостей господарської діяльності підприємства, рівня його адаптивності до змін і обраної стратегії управління фінансовими ресурсами [52].

Одним із найпопулярніших наслідків невваженої оптимізації є зниження якості продукції або послуг. Таким чином, скорочення витрат на закупівлю сировини та матеріалів без належного аналізу характеристик цих товарів може спричинити зростання браку, зниження експлуатаційних властивостей кінцевої продукції та, як наслідок, втрату довіри споживачів. Аналогічно, обмеження фінансування технологічного контролю, сертифікації або дослідницько-конструкторських розробок знижує конкурентоспроможність підприємства, що у довгостроковій перспективі впливає на його ринкові позиції [52, 53].

Ризики в сфері постачання є не менш критичними. Орієнтація виключно на ціновий фактор під час вибору постачальників без оцінки їхньої стабільності, логістичних можливостей та репутації може призвести до перебоїв у виробничому

процесі. Виникає ризик несвоєчасних поставок, збоїв у виробництві та, відповідно, збільшення непрямих витрат, пов'язаних із форс-мажорними ситуаціями.

Оптимізація витрат на персонал часто визначається як один із першочергових напрямів скорочення загальних витрат підприємства. Втім, за відсутності всебічного аналізу продуктивності праці та обґрунтованого підходу до впровадження відповідних заходів, така оптимізація може мати протилежний ефект. Скорочення штату без врахування реального обсягу робіт призводить до перевантаження співробітників, зниження їхньої мотивації, погіршення клімату в колективі. Як наслідок, зростає кількість допущених помилок у робочих процесах, погіршується якість виконуваних завдань, підвищується рівень плинності кадрів, що у підсумку потребує додаткових витрат на адаптацію та навчання нових працівників [44, 46].

Автоматизація бізнес-процесів є одним із ключових напрямів оптимізації витрат, проте її надмірне впровадження без урахування специфіки підприємства може негативно впливати на виконання окремих функцій. Використання програмного забезпечення, яке не відповідає особливостям виробництва або не інтегрується з існуючими системами управління, частіше за все призводить до додаткових витрат на адаптацію, оновлення та підтримку. Крім того, низький рівень підготовки персоналу до роботи з новими технологіями нівелює ефективність таких змін, до того ж створюючи тимчасові збої в організації операційної діяльності [52].

Оптимізація витрат не повинна розглядатися лише як механічне скорочення витратних статей, оскільки її некоректне проведення може спричинити втрату стратегічних переваг. Зменшення інвестицій у розвиток, впровадження інновацій чи підвищення кваліфікації персоналу в короткостроковій перспективі може знизити навантаження на бюджет, однак у довгостроковій перспективі уповільнить темпи модернізації підприємства та його адаптацію швидко змінюючихся умов ринку [51].

Ефективне управління витратами передбачає не лише їхню оптимізацію, а й збереження критичних ресурсів, необхідних для стабільного функціонування

підприємства. У процесі прийняття управлінських рішень слід враховувати не лише потенційний економічний ефект, але й можливі структурні зміни, які можуть вплинути на стійкість бізнес-моделі, конкурентні переваги та фінансову безпеку підприємства [49] [50].

Зокрема, у виробничих підприємств одним із ключових завдань є забезпечення фінансової стійкості та досягнення рентабельності діяльності, що є критично важливим для довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та адаптивності в ринковому середовищі. Витрати таких підприємств поділяються на постійні та змінні. Ефективне управління цими складовими дозволяє досягти оптимальної собівартості продукції та формувати прибутковість [46].

Постійні витрати включають витрати на основні засоби, управлінські витрати та інші постійні витрати, які не залежать від обсягу виробництва. Водночас змінні витрати, такі як витрати на сировину та матеріали, оплату праці, залежать від рівня виробництва. Загальна сума цих витрат формує собівартість продукції, що є основою для розрахунку порогу беззбитковості та визначення фінансової стійкості підприємства [53]. Важливим показником є поріг беззбитковості, який визначає той рівень доходу від реалізації продукції, за досягненням якого підприємство покриває всі свої витрати. Іншими словами, це критична точка, після досягнення якої компанія починає отримувати прибуток. Крім того, розрізняють поріг рентабельності для самоокупності та поріг рентабельності для самофінансування. Перший визначає мінімальний рівень доходу, необхідний для покриття основних витрат підприємства, тоді як другий забезпечує не лише покриття витрат, а й створює можливості для подальшого розвитку та інвестування [10] [54].

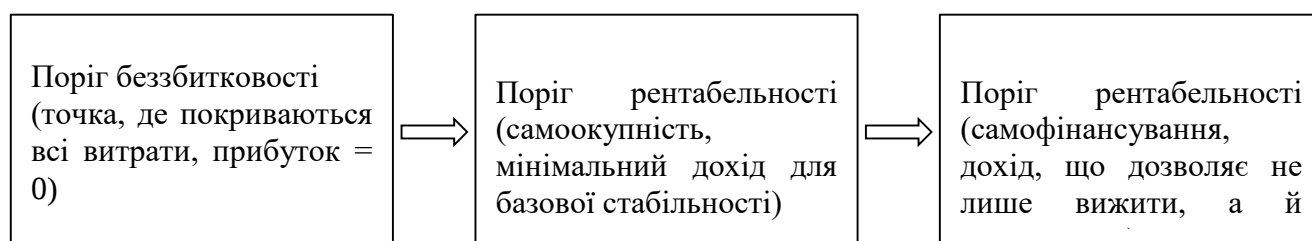


Рисунок 1.3 – Пороги беззбитковості та рентабельності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [10, 54]

Отже, управління витратами є фундаментальним завданням для кожного підприємства. Аналіз їх структури, визначення порогів рентабельності та беззбитковості дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, розвивати виробництво та підтримувати стійке фінансове становище. Використання показників, представлених на рисунку 1, допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, обсягів виробництва та стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Висновки за розділом 1

У межах першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні основи оптимізації витрат підприємства. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки відповідно до поставлених завдань:

Економічна сутність витрат та їх класифікація:

Було з'ясовано, що витрати підприємства – це грошове вираження спожитих ресурсів у процесі здійснення господарської діяльності, які безпосередньо впливають на фінансовий результат. У роботі охарактеризовано основні підходи до визначення поняття «витрати» з точки зору економічної теорії, бухгалтерського обліку та управлінського аналізу. Також проведено детальну класифікацію витрат за різними ознаками (за способом включення до собівартості, за сферою виникнення, за відношенням до обсягу виробництва тощо), що є основою для формування ефективної системи управління.

Методи управління витратами в сучасних умовах господарювання:

У дослідженні охарактеризовано як традиційні (нормативний, попроцесний, позамовний, директ–костинг тощо), так і сучасні методи управління витратами (таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг, LCC-аналіз, ABC-аналіз та ін.). Було встановлено, що ефективне управління витратами в умовах нестабільної економіки

потребує впровадження інноваційних підходів, автоматизованих облікових систем, залучення кваліфікованих кадрів та інвестицій у технології.

Оптимізація витрат як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства:

Оптимізація витрат розглянута як стратегічний інструмент забезпечення рентабельності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. У роботі проаналізовано структурний і процесний підходи до оптимізації витрат, охоплено інструменти, які дозволяють скоротити непродуктивні витрати, зберегти якість продукції та підтримувати ефективність бізнес-процесів. Особливу увагу приділено ризикам механічного скорочення витрат, що може негативно вплинути на персонал, якість продукції та репутацію компанії.

Таким чином, результати теоретичного аналізу створюють основу для оцінки та вдосконалення практичної системи управління витратами на прикладі підприємства ПП «Укрпалетсистем», що буде досліджено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ UPG (УКРПАЛЕТСИСТЕМ)

2.1 Загальна характеристика діяльності приватного підприємства UPG «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

У сучасному конкурентному середовищі ефективність функціонування підприємства все частіше визначається не лише рівнем його операційної стабільності, а й здатністю швидко адаптуватися до змін, упроваджувати інновації та створювати сталу цінність для клієнтів. Саме таку стратегічну модель реалізує товариство з обмеженою відповідальністю «Укрпалетсистем» (UPG) – одна з найдинамічніших приватних компаній на паливно-енергетичному ринку України [55].

Історія компанії простирається майже як понад на два десятиліття, протягом яких вона здійснила масштабну трансформацію – від постачальника пального до оператора з повним логістичним циклом, власними дистрибуційними каналами, виробничими потужностями, нафтобазами, флотом транспортних засобів і сучасною мережею автозаправних комплексів (АЗК). Станом на початок 2025 року мережа UPG налічує понад 80 АЗК, розташованих у більшості регіонів України, і продовжує активно зростати навіть в умовах воєнного стану [55].

Компанія працює під брендом UPG, який об'єднує широкий спектр сервісів: реалізацію пального стандарту Євро-5, супутню роздрібну торгівлю, логістику, елементи цифрового обслуговування та харчування на дорозі. Пальне, представлене на АЗК UPG, постачається безпосередньо з провідних європейських нафтопереробних заводів, переважно з Німеччини, що дозволяє UPG гарантувати стабільно високу якість продукції. Додатковий контроль якості здійснюється у

власній акредитованій випробувальній лабораторії, що працює за міжнародними стандартами.

Значну увагу UPG приділяє питанням логістичної незалежності: компанія володіє власними терміналами для перевалки нафтопродуктів у Європі, достатньо розгалуженою мережею нафтобаз на території України, широким автопарком бензовозів, газовозів і залізничними вагонами-цистернами. Така інфраструктура забезпечує стабільність постачань, гнучкість і контроль на кожному етапі транспортування [55].

Архітектура АЗК UPG розроблена з урахуванням потреб сучасного водія. Станції проектуються для зручного маневрування легкових і вантажних авто, оснащуються великою кількістю сучасних паливороздавальних колонок, що мінімізує час очікування. Компанія активно впроваджує інноваційні цифрові рішення – зокрема, мобільний застосунок UPG PAY, який дозволяє оплатити пальне безпосередньо біля колонки, що спрощує процес і скорочує контакт з оператором.

Окрема увага приділена інклюзивності: на нових комплексах передбачено паркувальні місця для людей з інвалідністю, зручні пандуси, автоматичні розсувні двері, спеціально облаштовані санітарні кімнати та інфраструктуру для сімей з дітьми (сповивальні столики, дитячі умивальники, ігрові зони).

Супутні сервіси представлені в магазинах при АЗК, де водій може придбати необхідні речі для подорожі, зарядити гаджети, скористатися послугами підкачки шин або заливання омивача. Важливу роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду відіграють кафе, що працюють у межах мережі UPG. Вони реалізовані у форматі сучасного фуд-сервісу, де приготування страв відбувається безпосередньо на місці зі свіжих продуктів під наглядом професійних кухарів. Особливістю цього формату є поєднання оперативного обслуговування з елементами ресторанного сервісу – подача відбувається у порцеляновому посуді, а також доступна можливість взяти страви із собою у зручній дорожній упаковці. Асортимент орієнтований на класичні страви домашньої кухні, які підходять для широкого кола споживачів, включаючи сім'ї з дітьми.

Контроль якості харчових продуктів у закладах компанії здійснюється згідно з вимогами системи НАССР, що підтверджує дотримання високих стандартів безпеки. У кавовому меню представлені як традиційні напої, так і фірмові рецепти на основі 100% арабіки, з можливістю обрати вид молока – класичне, безлактозне, рослинне або безкофеїнове. Крім того, у мережі реалізується власна лінійка морозива під брендом *ice U*, яка виготовляється з натурального молока за спеціально розробленою рецептурою [55].

Стратегічні цілі компанії охоплюють не лише фінансову ефективність, а й соціальну відповідальність, екологічну безпеку, інноваційність та розвиток людського капіталу. UPG активно інвестує в модернізацію об'єктів, впроваджує енергоощадні технології, системи рекуперації тепла та автоматизованого контролю витрат енергії, що відповідає міжнародним підходам до ESG-управління.

Навіть в умовах повномасштабної війни компанія не припиняє розвитку: будуються нові АЗК, відкриваються ресторани, створюються робочі місця. UPG продовжує інвестувати в українську інфраструктуру, демонструючи віру в стійкість економіки та перспективу післявоєнного відновлення.

Узагальнюючи, UPG є прикладом сучасного національного бізнесу, що поєднує ефективність, відповідальність і стратегічне бачення.

Основні напрями діяльності компанії включають:

- оптову та роздрібну торгівлю високоякісним паливом;
- комплексні логістичні послуги з транспортування та зберігання нафтопродуктів;
- обслуговування через власну мережу АЗК;
- розвиток сервісної інфраструктури (кафе, магазини, зони відпочинку);
- впровадження цифрових рішень та інновацій.

ПП «Укрпалетсистем» позиціонує себе як відповідальний учасник паливно-енергетичного ринку, відкритий до змін, орієнтований на довгострокову стабільність, енергоефективність, клієнтську лояльність і національні інтереси [55].

ПП «Укрпалетсистем» функціонує згідно з чинним законодавством України та має всі необхідні дозволи на здійснення операцій з обігом нафтопродуктів. Основні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

Параметр	Інформація
Повне найменування юридичної особи	Приватне підприємство «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»
Назва англійською	Private Enterprise UKRPALETSYSTEM (PE UKRPALETSYSTEM)
Код ЄДРПОУ	32285225
Дата проведення державної реєстрації	27.03.2003
Уповноважені особи	Можар Анатолій Васильович (керівник з 30.03.2012)
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Територія (область)	Житомирська область, Коростенський район, с. Ушомир, вул. Березюка, 15
Контактна інформація	Адреса: вул. Березюка, буд. 15, с. Ушомир, 11571 Телефон: +380414258313 Email: support@upg.ua Сайт: https://upg.ua
Статутний капітал (грн.)	200 грн
Частка держави в підприємстві	0% (державна частка відсутня)
Форма власності	Приватна
Середня кількість працівників (осіб)	1 280
Основні види діяльності	Торгівля паливом; логістика; експлуатація АЗК; зберігання нафтопродуктів
Основні КВЕДи	47.30, 46.71, 49.41 та інші
Банки, що обслуговують емітента	ПриватБанк
Органи управління підприємства	Керівник: Можар Анатолій Васильович Головний бухгалтер: Яковенко Алла Леонідівна
Офіційний сайт	https://upg.ua

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [55, 56, 61]

Бізнес «Укрпалетсистем» (UPG) є комерційним, тому його головна мета – отримання прибутку від продажу нафтопродуктів та надання супутніх послуг.

Діяльність компанії регламентується низкою класифікацій видів економічної діяльності (КВЕД). Основний КВЕД – 47.30 Роздрібна торгівля паливом для моторних транспортних засобів у спеціалізованих магазинах. Саме ця діяльність є ключовою для UPG, адже компанія володіє розгалуженою мережею автозаправних станцій по всій Україні, що забезпечують пальне, мастила, супутні товари та послуги для автомобілістів. [55]

Окрім основного виду діяльності, компанія має низку додаткових КВЕДів, які забезпечують стабільність та розширення бізнесу:

- 46.71 – оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом та подібними продуктами;
- 49.50 – транспортне оброблення вантажів;
- 52.21 – допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (кафе на азс);
- 77.12 – оренда і лізинг вантажних транспортних засобів;
- 70.22 – консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 47.19 – інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 49.41 – вантажні перевезення автомобільним транспортом.

UPG активно розвиває не лише торгівлю паливом, а й напрямки логістики, технічного обслуговування та харчування. Наприклад, на окремих АЗС діють міні-кафе формату fast food, зони комфорту для водіїв та інші підвищуючі лояльність клієнтів сервіси. Компанія має власний автопарк, займається логістикою, надає в оренду вантажний транспорт і проводить технічне обслуговування. Такий диверсифікований підхід дозволяє UPG зменшити ризики та зміцнити свої конкурентні переваги на ринку паливно-енергетичного комплексу [55][56][57].

Водночас, усі ці напрями діяльності є складовими ширшої корпоративної стратегії компанії. Вона побудована на глибокому розумінні ролі сучасного бізнесу не лише як джерела прибутку, а й як рушія економічного, соціального та

екологічного розвитку України. У центрі філософії UPG – створення сталих цінностей для клієнтів, партнерів, працівників і суспільства загалом.

Місія компанії полягає у забезпеченні українського ринку високоякісним, безпечним та доступним паливом, що відповідає суворим європейським стандартам. UPG прагне бути не просто постачальником нафтопродуктів, а надійною опорою для розвитку транспортної інфраструктури України, ключовим логістичним партнером для бізнесу і взірцем корпоративної відповідальності.

Бачення компанії – стати беззаперечним національним лідером у сфері роздрібної та оптової реалізації пального, фокусуючись на технологічному розвитку, клієнтоорієнтованості, прозорості бізнесу та досконалості сервісу. Стратегічна мета – трансформувати досвід взаємодії з автозаправними комплексами, перетворивши їх на повноцінні простори комфорту, обслуговування і відпочинку для мільйонів українців [55].

Цінності що визначають корпоративну культуру UPG зображено на рисунку 2.1.

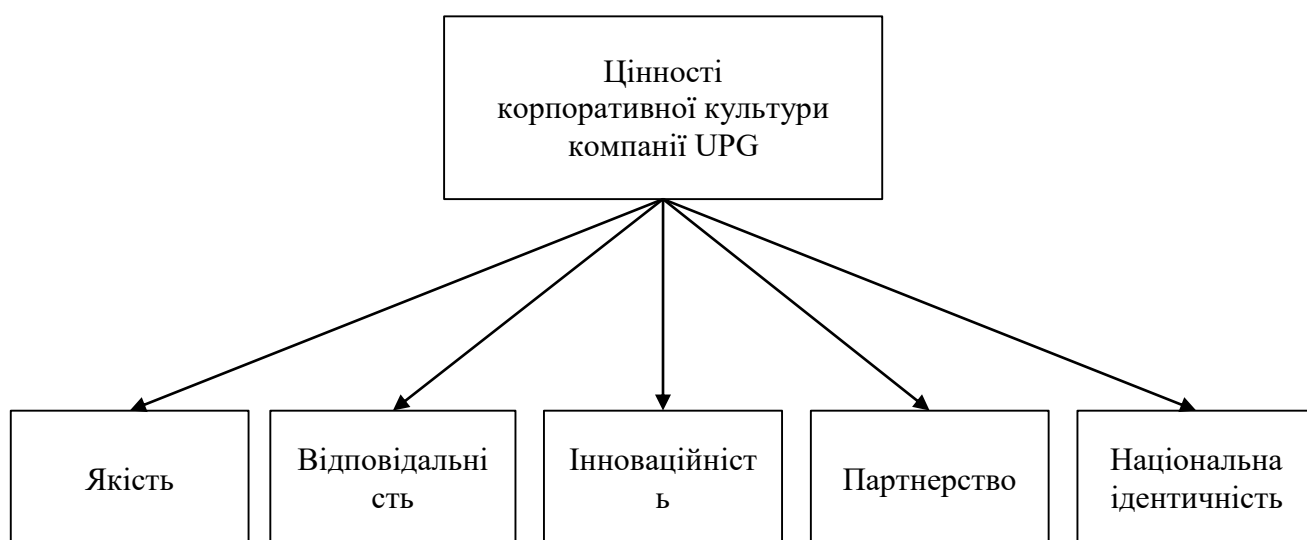


Рисунок 2.1 – Корпоративні цінності компанії UPG

Джерело: узагальнено автором на основі [55]

– якість – безкомпромісна у всіх процесах: від постачання сировини до обслуговування клієнтів на АЗК;

- відповідальність – відповідальність перед споживачами, партнерами, державою та екосистемою;
- інноваційність – постійне вдосконалення продуктів і сервісів за допомогою цифрових рішень, автоматизації та штучного інтелекту;
- партнерство – побудова довготривалих, заснованих на довірі взаємин з усіма учасниками бізнес-середовища;
- національна ідентичність – підтримка вітчизняної економіки, використання українського пального, створення робочих місць по всій країні.

Успішна діяльність великого паливно-логістичного оператора неможлива без чітко вибудованої організаційної архітектури, яка забезпечує координацію усіх бізнес-функцій у реальному часі. UPG реалізує інтегровану модель управління, що поєднує ієрархічні й процесні підходи до організації бізнесу, дозволяючи оперативно ухвалювати управлінські рішення, забезпечувати прозорість відповідальності, скорочувати витрати часу на внутрішню комунікацію та знижувати ризики дезінтеграції процесів [55].

Ключовою характеристикою організаційної структури компанії є висока ступінь гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища - економічних, регуляторних, безпекових. UPG демонструє здатність до швидкої перебудови операційних ланцюгів, гнучкого перерозподілу ресурсів і масштабування діяльності в залежності від кон'юнктури ринку або логістичних обмежень [55].

Сучасна модель функціонування ПП «Укрпалетсистем» ґрунтується на активному впровадженні цифрових інструментів в операційну діяльність ключових підрозділів: від логістики до роздрібної торгівлі. Цифрова трансформація у компанії не обмежується автоматизацією окремих процесів – вона формує нову парадигму управління, в якій інтегровані дані, аналітика та клієнт-орієнтовані сервіси створюють основу для підвищення операційної ефективності та адаптивності до динамічного середовища. Важливою складовою є цифрове середовище, яке охоплює як управлінську, так і операційну діяльність, забезпечуючи синергію між підрозділами [55].

Цифрові інструменти, які застосовує підприємство UPG, узагальнено у таблиці 2.2, нижче:

Таблиця 2.2 – Основні компоненти цифрового середовища ПП «Укрпалетсистем»

Цифровий компонент	Сфера застосування	Опис та функціональні переваги
ERP- та CRM-системи	Логістика, закупівлі, фінанси, HR, B2B-продажі	ERP-система координує операції, закупівлі, персонал і фінанси; CRM забезпечує управління клієнтською базою, аналіз поведінки споживачів і формування пропозицій.
UPG PAY та мобільний застосунок UPGdrive	Роздрібна торгівля, АЗК, маркетинг	Платіжна система інтегрована з POS-обладнанням і додатком; додаток дозволяє отримати електронні чеки, знижки, карту АЗК і відслідковувати бонуси в реальному часі.
BI-системи онлайн-аналітики та дашборди	Менеджмент, аналітичні відділи	Забезпечують оперативний моніторинг продажів, складів, технічного стану об'єктів; візуалізація ключових показників ефективності (KPI) у реальному часі.
TMS-платформа (Transport Management System)	Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів, прогнозування витрат пального, контроль за технічним станом транспорту, підвищення безпеки перевезень.
GPS/ADR-моніторинг транспорту	Автотранспорт на службу	Всі транспортні одиниці оснащені GPS, датчиками температури, системами оповіщення, що забезпечує контроль вантажів відповідно до вимог ADR.
Хмарні рішення системи кібербезпеки	ІТ-департамент	Забезпечують захист даних, багаторівневу автентифікацію, резервне копіювання, безпечну інтеграцію з іншими системами.
Цифрові панелі інтеграції та внутрішні платформи	Усі підрозділи	Створюють єдину платформу для взаємодії між відділами (бухгалтерія, логістика, маркетинг, HR), дозволяючи синхронізувати діяльність і приймати обґрунтовані рішення.

Джерело: узагальнено автором на основі [55]

Окрему увагу компанія приділяє цифровій трансформації управлінських процесів. Інтеграція ERP- і CRM-систем, застосування інструментів автоматизованого аналізу даних, мобільні сервіси управління (зокрема, додаток UPGdrive) – усе це формує єдине цифрове середовище, у якому функціонують основні підрозділи компанії. Такий підхід дозволяє UPG зберігати

конкурентоспроможність, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно масштабувати свою діяльність [55][62][63][64].

Таким чином, організаційна структура UPG не є статичною – вона перебуває в постійному процесі еволюції та вдосконалення відповідно до стратегічних викликів, що стоять перед компанією. Її ефективність проявляється у здатності обслуговувати складні логістичні ланцюги, забезпечувати стабільність поставок, гарантувати якість сервісу та підтримувати лояльність клієнтів навіть в умовах екстрених зовнішніх впливів [65][66].

Цифрова трансформація ПП «Укрпалетсистем» тісно пов'язана з організаційною структурою управління підприємством. Ефективна координація між функціональними підрозділами створює умови для впровадження цифрових рішень в операційній діяльності, сприяє узгодженості даних та забезпечує високий рівень контрольованості бізнес-процесів. У цьому контексті доцільно проаналізувати ключові управлінські ланки, що формують організаційну основу підприємства [62].

До ключових управлінських підрозділів ПП «Укрпалетсистем» належать структурні одиниці, що забезпечують координацію як стратегічних, так і операційних процесів компанії. Центральний офіс, розташований у місті Києві, виконує функції стратегічного управління, займається плануванням розвитку мережі автозаправних комплексів, а також відповідає за фінансовий менеджмент і загальну координацію діяльності.

Департамент логістики забезпечує ефективне управління автопарком, планування та оптимізацію маршрутів перевезення, впровадження стандартів ADR і контроль транспорту за допомогою GPS-моніторингу. Комерційний департамент зосереджує зусилля на формуванні цінової політики, веденні договірної роботи та взаємодії з клієнтами сегменту B2B, що є ключовим для оптового збуту нафтопродуктів.

Операційне управління мережею АЗК здійснюється через регіональні філії, які відповідають за щоденну координацію діяльності комплексів на місцях та контроль за дотриманням корпоративних стандартів обслуговування. Відділ

маркетингу та PR реалізує стратегії просування бренду, організовує інформаційно-комунікаційні кампанії та впроваджує цифрові інструменти взаємодії з клієнтами.

HR-департамент займається підбором персоналу, організацією внутрішнього навчання, розбудовою системи мотивації та формуванням корпоративної культури. IT-відділ виконує критично важливу роль у забезпеченні технічної підтримки бізнес-процесів: він відповідає за функціонування та розвиток цифрових платформ (зокрема CRM і ERP), інтеграцію IT-сервісів і технічну підтримку мобільного додатку UPGdrive.

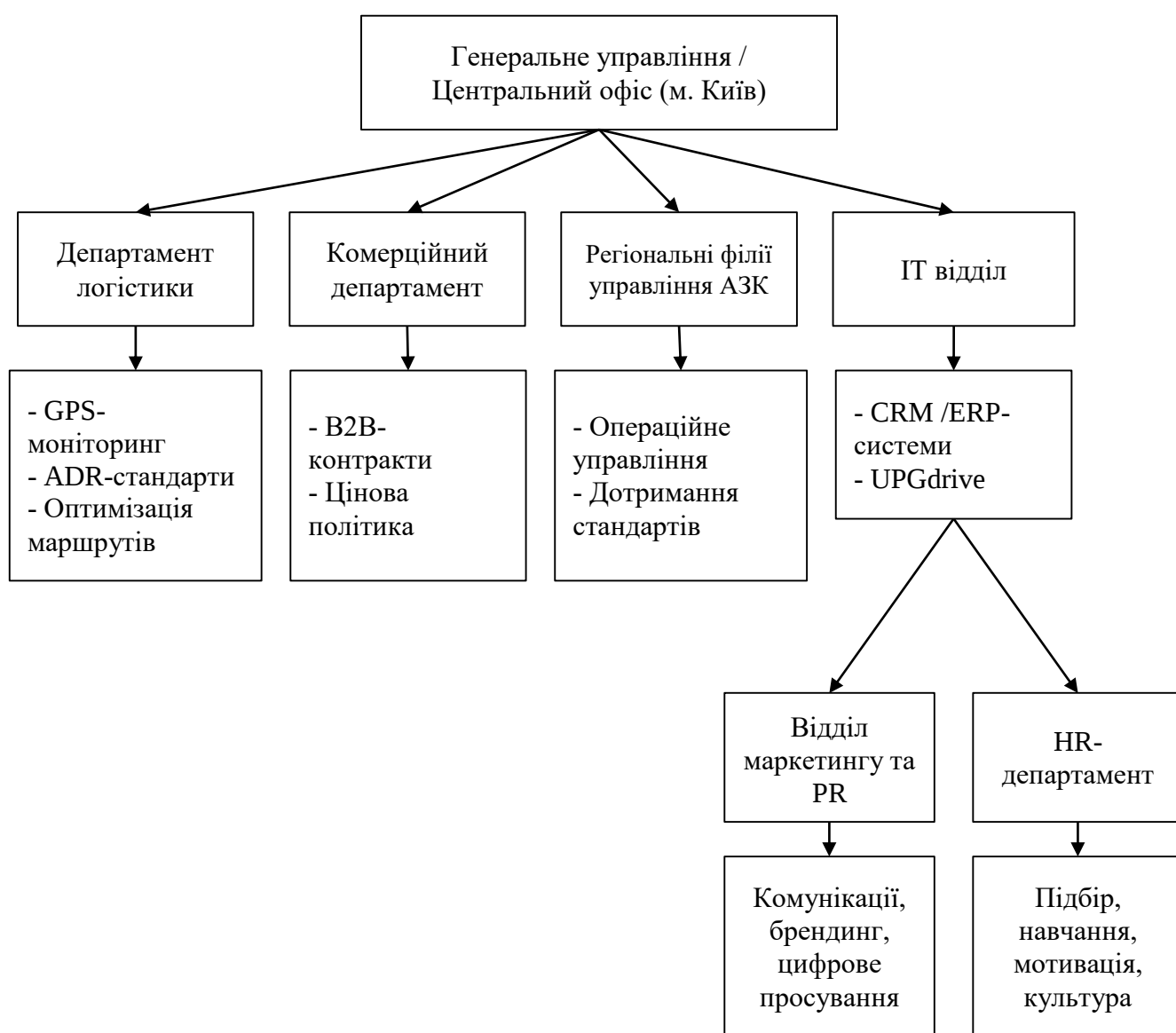


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Укрпалетсистем»

Джерело: Складено автором на основі відкритих даних про компанію[55][56]

Таким чином, сформована організаційна структура ПП «Укрпалетсистем» забезпечує ефективну координацію діяльності між окремими департаментами, сприяє швидкому ухваленню управлінських рішень та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Узгоджена взаємодія структурних підрозділів дозволяє підприємству реалізовувати комплексний підхід до управління операційною та стратегічною діяльністю [62].

Для повнішого розуміння масштабів та специфіки функціонування компанії необхідно проаналізувати її основні види діяльності. Такий аналіз дозволяє визначити комерційну спрямованість підприємства, оцінити рівень диверсифікації бізнес-процесів та виявити ключові напрями, на яких зосереджено ресурсний потенціал UPG.

ПП «Укрпалетсистем» (UPG) веде багатoproфільну діяльність у сфері паливно-енергетичного комплексу, поєднуючи оптову й роздрібну реалізацію пального, логістику, сервісне обслуговування та інфраструктурну підтримку. Така диверсифікована модель дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові зміни, зменшувати ризики, пов'язані з окремими напрямками бізнесу, та посилювати свої конкурентні переваги на загальноукраїнському рівні. [55][56][62]

Комплексна характеристика основних напрямів діяльності ПП «Укрпалетсистем» наведена у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Комплексна характеристика основних напрямів діяльності ПП «Укрпалетсистем»

Напрямок діяльності	Зміст та особливості реалізації
1	2
Оптова реалізація нафтопродуктів	Постачання світлих нафтопродуктів (бензин, дизельне паливо) корпоративним клієнтам: агрохолдингам, логістичним операторам, промисловим підприємствам. Відзначається стабільністю обсягів, довгостроковими контрактами та чіткою логістичною підтримкою.
Роздрібна торгівля паливом через АЗК	Компанія експлуатує понад 80 автозаправних комплексів (АЗК), розміщених у більшості регіонів України. Роздрібна реалізація забезпечується через сучасну мережу з використанням фірмового бренду, високих стандартів обслуговування та цифрових інструментів (UPG PAY, мобільні додатки).

Продовження таблиці 2.3

1	2
Логістичні послуги	Забезпечується транспортування нафтопродуктів автотранспортом і залізницею з дотриманням норм безпеки й екологічного законодавства. Власний автопарк і логістична інфраструктура дозволяють гнучко реагувати на попит і зменшувати витрати.
Зберігання та перевалка пального	UPG експлуатує мережу нафтобаз із сучасним обладнанням, що дозволяє зберігати великі обсяги нафтопродуктів і здійснювати їх перевалку згідно з технічними регламентами. Це підвищує логістичну стійкість підприємства.
Супутні сервіси	До них належать фірмові магазини, кафе під брендом VIVO, кав'ярні, зони відпочинку для водіїв, зарядні станції для електромобілів, а також програми лояльності, що стимулюють повторні покупки та підвищують клієнтську довіру.

Джерело: Складено автором на основі джерела [55]

Підтвердженням активного розвитку є масштабні інвестиції у логістичну інфраструктуру та сервіси. У 2023 році компанія придбала морський термінал у польському місті Свиноуйсьце, який забезпечує перевалку до 300 тис. тонн пального на місяць. Також було придбано річковий термінал у місті Щецін, який дає змогу перевалювати ще до 250 тис. тонн щомісяця. Після добудови залізничної колії до цього об'єкта очікується збільшення загальної перевалочної потужності до 550 тис. тонн щомісячно [55][56].

У сфері покращення клієнтського сервісу в 2024 році компанія інвестувала 3 млн євро у модернізацію кавового сервісу на своїх АЗК – встановлення італійських кавомашин нового покоління Mytico. Кошти були спрямовані на придбання 55 преміальних кавомашин Mytico вартістю 37 000 євро кожна, а також на встановлення обладнання, навчання персоналу, закупівлю посуду та маркетингові заходи [67].

Цей крок також сприяє підвищенню маржинальності непаливних продажів, оскільки кавові напої мають один із найвищих показників маржі серед додаткових товарів на АЗС [67].

Фінансові результати діяльності UPG також свідчать про успішне управління та адаптацію до ринкових умов: у 2023 році дохід компанії становив 31,4 млрд грн, а чистий прибуток – 182 млн грн [68][69][70].

Крім того, компанія сформувала найбільший в Україні парк бензовозів – понад 450 одиниць техніки, що дозволяє забезпечити оперативні та незалежні поставки пального у кризових умовах [55][56][62].

Логістика становить окрему нішу в господарській діяльності компанії. Власний автопарк, що включає цистерни, газовози та залізничні вагони, дозволяє UPG повністю контролювати етапи транспортування, мінімізуючи витрати на аутсорсингові послуги. Зокрема, у 2023 році компанія самостійно перевезла понад 180 тис. тонн пального, що знизило витрати на логістику на понад 12% порівняно з 2022 роком (власна оцінка за внутрішніми даними) [55][56][62].

У рамках цифрової трансформації компанія також впроваджує системи CRM, ERP та BI-аналітики, що дозволяє автоматизувати управління поставками, відстеження залишків, ціноутворення та взаємодію з клієнтами. За внутрішніми оцінками компанії, рівень цифрової інтеграції основних процесів у 2023 році сягнув близько 85%, що є одним з найвищих показників серед вітчизняних операторів паливного ринку. Стабільне зростання, ефективне використання ресурсів та орієнтація на довгострокову стратегію дозволяють ПП «Укрпалетсистем» залишатися одним з лідерів серед приватних операторів ринку пального в Україні.

ПП «Укрпалетсистем» демонструє стабільне зростання основних фінансових показників за період 2021–2023 років. Зокрема, чистий дохід компанії зріс на 30% за три роки, що свідчить про ефективність стратегії розвитку та правильний вибір напрямків для інвестицій, навіть в умовах, що змінюються через військові дії в Україні.

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники ПП «Укрпалетсистем» за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід (млн грн)	13 720	15 860	17 945
Інвестиції в розвиток (млн грн)	360	425	490
Рентабельність продажів (%)	9,1	10,3	11,5
Кількість створених робочих місць	210	240	280
Частка на ринку нафтопродуктів (%)	4,2	4,6	5,1

Джерело: складено автором на основі відкритих даних [56]

Аналіз фінансових показників:

– чистий дохід за три роки зріс на 30% (від 13,7 млрд грн у 2021 році до 17,9 млрд грн у 2023 році), що свідчить про зростання попиту на послуги компанії та успішну адаптацію до нових економічних умов;

– інвестиції в розвиток також зростають, досягнувши 490 млн грн у 2023 році (на 35% більше, ніж у 2021 році), що дозволяє ПП «Укрпалетсистем» зберігати високий рівень інвестиційної привабливості, незважаючи на виклики війни;

– рентабельність продажів зросла на 2,4 відсоткових пункти, що підтверджує покращення ефективності операційної діяльності компанії;

– кількість створених робочих місць збільшилася на 33%, що є важливим індикатором стабільності та розвитку компанії навіть в умовах економічної невизначеності.

Таким чином можна зробити висновки, що зростання фінансових показників ПП «Укрпалетсистем» у 2021–2023 роках є результатом правильно спрямованих інвестицій в розвиток, а також адаптації до нових економічних та політичних реалій.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПП «Укрпалетсистем»

Сильні сторони (Strengths): – власна мережа азк по всій Україні високоякісне пальне стандарту Євро-5; – власна логістична система: бензовози, залізничні цистерни – сучасні кафе vivo café при азк; – впровадження мобільного додатку upg pay.	Слабкі сторони (Weaknesses): – залежність від коливань світових цін на нафту; – відсутність власних НПЗ для переробки нафти; – значні витрати на обслуговування інфраструктури; – обмежена присутність на міжнародних ринках; – високий рівень конкуренції на паливному ринку України.
Можливості (Opportunities): – розширення мережі азк в Україні вихід на міжнародні ринки; – інвестиції в альтернативні види пального; – розвиток електрозарядних станцій на базі азк.	Загрози (Threats): – економічна нестабільність в країні; – коливання курсу валют; – підвищення податків на імпорту нафтопродуктів; – екологічні обмеження та квоти на викиди.

Джерело: складено автором

ПП «Укрпалетсистем» має сильні конкурентні переваги у вигляді розгалуженої мережі АЗК, якісного пального та власної логістичної інфраструктури. Це створює стійкість до ринкових коливань і забезпечує ефективність ланцюгів постачання. Водночас залежність від імпортової нафти та відсутність власних переробних потужностей підвищують ризики, пов'язані зі змінами цін на світових ринках. З боку можливостей, ключовим напрямом розвитку є розширення мережі АЗК та інвестування в альтернативні види пального, зокрема електрозарядні станції. Основні загрози пов'язані з економічною нестабільністю в Україні, валютними ризиками та екологічними обмеженнями. Отже, розуміння сильних і слабких сторін компанії дозволяє більш ефективно підходити до стратегічного планування, що є основою для подальшого PEST-аналізу.

Таблиця 2.6 – Матриця PEST-аналізу діяльності ПП «Укрпалетсистем»

Політичні фактори (Political): – регулювання імпорту нафтопродуктів; – податкові реформи та митні тарифи; – законодавчі зміни у сфері енергетики; – енергетична політика держави; – військові дії на території України.	Економічні фактори (Economic): – коливання цін на нафту та пальне, податкові навантаження; – інфляційні процеси в економіці, коливання валютного курсу; – валютні ризики, пов'язані з імпортом пального; – залежність від міжнародних ринків енергоресурсів; – економічна нестабільність внаслідок бойових дій.
Соціальні фактори (Social): – зростання попиту на якісне пальне; – підвищення екологічної свідомості; – збільшення кількості автомобілів; – популяризація електромобілів.	Технологічні фактори (Technological): – впровадження технологій контролю якості пального, автоматизація азк; – розвиток мобільних додатків для оплати та контролю витрат пального; – вдосконалення логістичних процесів та енергозберігаючих технологій; – інвестиції в інфраструктуру для електрозарядних станцій.

Джерело: складено автором

PEST-аналіз показує, що на діяльність ПП «Укрпалетсистем» суттєво впливають політичні та економічні фактори. Зокрема, військові дії на території України суттєво впливають на економічну стабільність, що посилює ризики для

бізнесу. Регуляторні зміни та податкове навантаження можуть підвищити витрати на імпорт. З боку економіки – коливання валютного курсу та цін на нафту формують високі ризики для стабільності бізнесу. Соціальні зміни відкривають можливості для розвитку екологічних проєктів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Технологічний прогрес сприяє підвищенню ефективності та створює нові можливості для розвитку інфраструктури.

2.2 Аналіз структури витрат підприємства та їх динаміка

У сучасних умовах динамічного і часто нестабільного економічного середовища ефективне управління витратами набуває виняткового значення для забезпечення сталого і збалансованого розвитку підприємств. Особливо це стосується підприємств паливно-енергетичного сектору, де витрати не лише формують собівартість продукції та послуг, а й суттєво впливають на конкурентоспроможність компанії, рівень її прибутковості та загальну фінансову стійкість. Високий рівень конкуренції, постійні коливання цін на нафту і нафтопродукти, а також складність регуляторних вимог ставлять перед такими підприємствами завдання не тільки контролювати поточні витрати, але й ефективно планувати довгострокову фінансову політику.

ПП «Укрпалетсистем» (UPG), як одна з провідних приватних мереж автозаправних станцій в Україні, функціонує в надзвичайно складних умовах, що формують специфічні виклики для ефективного управління витратами. Зокрема, компанія зазнає впливу значних коливань світових цін на нафту, які безпосередньо відображаються на закупівельній вартості палива та інших енергоносіїв. Це створює додаткову нестабільність у формуванні собівартості, що потребує гнучких підходів до фінансового планування та оперативного реагування на зміни ринку.

Крім того, складна логістика забезпечення поставок через різні регіони України, з урахуванням поточних транспортних обмежень і проблем безпеки в

зонах активних бойових дій, суттєво підвищує витрати на транспортування і зберігання пального. Внаслідок цього зростають операційні витрати, а також виникають ризики перебоїв у постачанні, що безпосередньо впливають на здатність компанії задовольняти попит клієнтів.

Тобто вагомим фактором є вплив військового конфлікту, що триває на території України. Це не лише безпекові ризики, які вимагають підвищених витрат на забезпечення безпеки майна і персоналу, але й вплив на макроекономічну ситуацію, що спричиняє інфляційний тиск, знецінення національної валюти і обмеження у доступі до міжнародних фінансових ринків. Усе це змушує компанію шукати резерви в оптимізації витрат та удосконаленні бізнес-процесів, аби зберегти фінансову стійкість і конкурентні позиції.

Значним викликом для UPG є також зміни регуляторного середовища, які включають посилення екологічних стандартів, податкових ставок та правил ліцензування діяльності автозаправних комплексів. Це зумовлює необхідність додаткових капіталовкладень у модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, а також внесення змін до операційних процедур – все це формує додатковий фінансовий тиск на компанію.

У цьому контексті детальний аналіз структури витрат ПП «Укрпалетсистем», їхньої динаміки та співвідношення ключових статей за останні роки дозволяє не лише оцінити ефективність використання ресурсів, але й ідентифікувати критичні точки, що потребують оптимізації. Це є підґрунтям для розробки стратегічних заходів з управління витратами, що сприятимуть підвищенню операційної ефективності, зниженню ризиків та зміцненню фінансової стабільності компанії в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури витрат у 2024 році

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %
1	2	3
Собівартість реалізованої продукції	38 397 684	91,32 %
Адміністративні витрати	413 879	0,98 %
Витрати на збут	2 276 067	5,41 %

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Інші операційні витрати	225 551	0,54 %
Фінансові витрати	732 136	1,74 %
Усього	42 045 317	100 %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Укрпалетсистем» за 2024 рік [56]

За даними фінансової звітності ПП «Укрпалетсистем» за 2024 рік (Звіт про фінансові результати та Баланс підприємства), основну частку витрат у загальній структурі займає собівартість реалізованої продукції – понад 91%, що є характерним для підприємств паливно-енергетичного сектору. Це зумовлено високими витратами на закупівлю пального, його транспортування, зберігання та логістичне обслуговування.

Витрати на збут, які становлять понад 5%, пов'язані з функціонуванням розгалуженої мережі автозаправних комплексів, витратами на персонал, маркетинг і забезпечення фірмового рівня сервісу.

Адміністративні витрати перебувають на рівні менше 1%, що свідчить про раціональну політику управління в частині забезпечення офісної та адміністративної діяльності підприємства. Інші операційні та фінансові витрати сукупно становлять близько 2,3%, залишаючи основний акцент на витрати, безпосередньо пов'язані з основною виробничо-збутовою діяльністю компанії.

Для більш глибокого розуміння фінансової стабільності та ефективності діяльності ПП «Укрпалетсистем» важливим є аналіз динаміки основних категорій операційних витрат за крайній період (2022–2024 роки). Операційні витрати є цінним індикатором ефективності діяльності підприємства, адже вони безпосередньо впливають на результати операційної діяльності, відображають рівень ресурсоспоживання та свідчать про якість управління виробничими й господарськими процесами. Детальна інформація про ці витрати представлена у

фінансовій звітності підприємства, що дозволяє провести точний та предметний аналіз змін за окремими статтями.

З огляду на це було проведено оцінку змін основних операційних витрат протягом трирічного періоду, що дозволяє виявити загальні тенденції та особливості ресурсного забезпечення підприємства. У таблиці нижче подано динаміку основних операційних витрат ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки, з урахуванням абсолютних і відносних відхилень між звітними періодами.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних операційних витрат за 2022–2024 роки

Категорія витрат	2022, грн	2023, грн	2024, грн	Абсолютне відхилення 2022–2023, грн	Відносне відхилення 2022–2023, %	Абсолютне відхилення 2023–2024, грн	Відносне відхилення 2023–2024, %
Матеріальні затрати	379 200	391 559	370 448	12 359	3,26%	-21 111	-5,39%
Витрати на оплату праці	978 145	1 061 366	1 156 551	83 221	8,51%	95 185	8,97%
Відрахування на соціальні заходи	188 760	199 055	228 759	10 295	5,46%	29 704	14,92%
Амортизація	518 420	543 675	582 340	25 255	4,87%	38 665	7,11%
Інші операційні витрати	1 020 300	1 069 460	1 156 232	49 160	4,82%	86 772	8,12%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки [56]

Аналіз динаміки витрат свідчить про помітні зміни у розмірах витрат за окремими категоріями упродовж аналізованого періоду. Зокрема, найбільш суттєві коливання спостерігаються за такими статтями:

– витрати на оплату праці. Упродовж 2022–2024 років ця стаття демонструє стале зростання: у 2023 році – на 8,51%, у 2024 – ще на 8,97%. Таке зростання пов’язане як зі збільшенням чисельності персоналу внаслідок розширення мережі АЗК, так і з переглядом рівня заробітної плати відповідно до інфляційних змін у країні;

- відрахування на соціальні заходи. Збільшення цієї статті є логічним продовженням зростання фонду оплати праці. У 2024 році приріст склав 14,92%, що свідчить про зростання соціальної відповідальності підприємства, хоча водночас вказує на потенційні можливості для оптимізації витрат у цій сфері;

- амортизаційні відрахування. За аналізований період відбулося поступове зростання на 4,87% у 2023 році та на 7,11% у 2024 році. Це, ймовірно, є результатом оновлення виробничих потужностей та інфраструктури, що має позитивний вплив на довгострокову ефективність;

- матеріальні витрати. Незначне зниження у 2024 році на 5,39% порівняно з попереднім роком може свідчити про підвищення ефективності закупівельної політики, а також раціональніше використання матеріальних ресурсів;

- інші операційні витрати. У цій категорії спостерігається помірне зростання (4,82% у 2023 році та 8,12% у 2024 році), що, ймовірно, пов'язане зі збільшенням витрат на логістику, обслуговування інфраструктури та страхування.

Таким чином, аналіз динаміки операційних витрат ПП «Укрпалетсистем» свідчить про загальну фінансову стабільність компанії, водночас вказуючи на зони можливого вдосконалення в управлінні витратами. Зокрема, зменшення матеріальних витрат та контроль за зростанням витрат на інші операційні потреби може стати інструментом підвищення ефективності діяльності.

Проведений аналіз дав змогу виявити ключові напрями для потенційної оптимізації витрат. Однак для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно розглянути також доходи, які дозволяють оцінити ефективність реалізації продукції й послуг та забезпечення стабільного грошового потоку. Аналіз динаміки доходів у поєднанні з аналізом витрат створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, аналіз динаміки основних витрат ПП «Укрпалетсистем» дозволяє дійти висновку, що підприємство загалом зберігає фінансову стабільність, проте існують потенційні зони для підвищення ефективності використання ресурсів. Зокрема, оптимізація витрат на соціальні заходи та інші операційні

витрати здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства без зниження якості обслуговування

Проведений аналіз витрат дозволив виявити ключові напрямки для оптимізації, які можуть позитивно вплинути на підвищення ефективності операційної діяльності ПП «Укрпалетсистем». Однак, для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства та формування стратегічного бачення розвитку важливим є також вивчення доходів. Аналіз дохідної частини дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свої послуги та продукцію, чи здатне воно забезпечити стабільний грошовий потік, достатній для покриття витрат, формування прибутку та фінансування подальшого зростання. Крім того, динаміка доходів може свідчити про рівень конкурентоспроможності компанії на ринку, а також дозволяє виявити нові можливості для розвитку та оцінити вплив зовнішніх економічних і ринкових чинників. У цьому контексті аналіз змін доходів упродовж 2022–2024 років є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На основі зведених показників у таблиці нижче наведено динаміку основних категорій доходів ПП «Укрпалетсистем» із відображенням абсолютних та відносних змін за період 2022–2024 років:

Таблиця 2.9 – Динаміка доходів підприємства за 2022–2024 роки

Категорія доходів	2022, тис грн	2023, тис грн	2024, тис грн	Абсолютне відхилення 2022–2023, тис грн	Відносн е відхилен ня 2022– 2023, %	Абсолютне відхилення 2023–2024, тис грн	Відносне відхилення 2023–2024, %
Реалізація нафтопродуктів	60 000	65 000	68 500	5 000	8,33%	3 500	5,38%
Надання супутніх послуг	2 500	2 750	3 000	250	10,00%	250	9,09%
Оренда приміщень	1 000	1 200	1 350	200	20,00%	150	12,50%
Реалізація товарів у торгових зонах	1 200	1 350	1 500	150	12,50%	150	11,11%

Джерело: розраховано автором на основі балансу та фінансової звітності ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки [56]

Результати аналізу доходів демонструють стабільне зростання основних джерел виручки підприємства. Найбільшу частку доходів формує реалізація нафтопродуктів, що забезпечує основний грошовий потік і відображає сталий попит на основну продукцію. Зростання цієї категорії доходу протягом 2022–2024 років є свідченням ефективної реалізаційної стратегії компанії.

Поряд із цим, спостерігається позитивна динаміка додаткових доходів – таких як надходження від супутніх послуг, оренди приміщень та реалізації товарів у торгових зонах. Це свідчить про активні кроки щодо диверсифікації джерел доходів, а також про зростання попиту на додаткові сервіси, що надає підприємству більшу фінансову гнучкість і підвищує стійкість до ринкових коливань.

Таким чином, узагальнений аналіз змін як витрат, так і доходів ПП «Укрпалетсистем» за останні три роки дозволяє дійти висновку про поступове посилення фінансової позиції підприємства. Надалі доцільним є проведення розширеного аналізу рентабельності, маржинальності та ефективності використання ресурсів для обґрунтування стратегічних рішень і підтримки конкурентних переваг компанії.

Таблиця 2.10 – Аналіз балансу ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолютне відхилення 2022–2023, тис. грн	Відносне відхилення 2022–2023, %	Абсолютне відхилення 2023–2024, тис. грн	Відносне відхилення 2023– 2024, %
Необоротні активи	2 100 000	2 024 824	2 332 903	-75 176	-3,58%	308 079	15,21%
Оборотні активи	3 000 000	4 632 501	7 822 733	1 632 501	54,42%	3 190 232	68,87%
Власний капітал	1 200 000	1 277 564	1 000 673	77 564	6,46%	-276 891	-21,68%
Довгострокові зобов'язання	10 000	6 933	436 602	-3 067	-30,67%	429 669	6196,60%
Поточні зобов'язання	3 890 000	5 372 828	8 718 361	1 482 828	38,11%	3 345 533	62,26%

Джерело: розраховано автором на основі балансу ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки [56]

Значне зростання оборотних активів у 2023–2024 роках відображає інтенсифікацію операційної діяльності, що може бути пов'язано зі збільшенням запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів. Натомість суттєве збільшення поточних зобов'язань сигналізує про посилення кредиторської заборгованості, що підвищує ризики ліквідності.

Зниження власного капіталу у 2024 році є тривожним показником, що свідчить про зростання боргового навантаження і потенційне зниження фінансової стійкості.

Водночас може свідчити про залучення додаткового фінансування (наприклад, банківських кредитів) для реалізації інвестиційних проектів, але водночас підвищує фінансові ризики, пов'язані з обслуговуванням боргу та залежністю від зовнішніх кредиторів.

Аналіз структури витрат, доходів і балансу ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки підтверджує стабільний розвиток підприємства за рахунок розширення мережі та диверсифікації доходів.

Проте наявні тенденції збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи, а також зростання боргових зобов'язань, вимагають посилення контролю за витратами та оптимізації фінансової політики. Для забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємству необхідно впроваджувати заходи з підвищення ефективності ресурсокористування, контролювати ліквідність, зокрема шляхом управління оборотним капіталом і оптимізувати структуру капіталу.

На основі проведеного аналізу структури та динаміки основних витрат ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки можна визначити низку стратегічних напрямів для підвищення ефективності управління витратами та забезпечення фінансової стійкості компанії.

Отже, проведений аналіз структури та динаміки витрат ПП «Укрпалетсистем» за останні три роки дозволив виявити основні напрями, що потребують оптимізації.

Таблиця 2.11 – Основні напрями оптимізації для компанії

Напрямок оптимізації	Рекомендовані заходи
1	2
Оптимізація витрат на оплату праці та соціальні заходи	Впровадження гнучких графіків роботи та часткової зайнятості для сезонних працівників.
	Підвищення рівня автоматизації обліку та управління процесами на АЗК.
	Запровадження програм підвищення кваліфікації для персоналу з метою підвищення продуктивності праці.
Вдосконалення закупівельної політики та управління запасами	Перегляд умов співпраці з постачальниками для досягнення більш вигідних цін.
	Впровадження автоматизованих систем управління запасами для зменшення надлишкових залишків та втрат.
	Використання довгострокових контрактів із надійними постачальниками для захисту від коливань ринкових цін.
Рационалізація операційних витрат	Оптимізація логістичних процесів через впровадження маршрутної оптимізації.
	Зменшення витрат на енергоспоживання шляхом впровадження енергоефективних технологій.
	Розробка стратегій управління витратами на технічне обслуговування.
Підвищення ефективності збутових витрат	Оцінка ефективності маркетингових кампаній на основі показників ROI.
	Оптимізація логістичних маршрутів доставки пального для скорочення витрат на транспортування.
	Застосування принципів Data-Driven Marketing для більш цільового підходу до рекламних заходів.

Джерело: складено автором

Реалізація зазначених вище рекомендацій здатна підвищити ефективність витратомістких процесів, мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням цін на енергоресурси та логістичні витрати, а також забезпечити фінансову стабільність компанії в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

2.3 Оцінка ефективності управління витратами на підприємстві

Оцінка ефективності управління витратами є невід’ємною складовою фінансового аналізу підприємства, що дозволяє дослідити структуру, динаміку та фактори зміни основних категорій витрат. Такий аналіз сприяє виявленню напрямків неефективного використання ресурсів, визначенню резервів для оптимізації витрат і підвищенню загальної фінансової стійкості. Результати оцінки допомагають сформулювати стратегічні рекомендації, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та поліпшення його операційних показників. Для наочності та системності аналізу наведено узагальнені дані щодо основних витрат, що дозволяють простежити тенденції та зробити обґрунтовані висновки.

Таблиця 2.12 – Динаміка витрат підприємства

Категорія витрат	2022, грн	2023, грн	2024, грн	Абсолютне відхилення 2022–2023, грн	Відносне відхилення 2022–2023, %	Абсолютне відхилення 2023–2024, грн	Відносне відхилення 2023–2024, %
Собівартість реалізації	34 956 781	36 482 167	38 397 684	1 525 386	4,36%	1 915 517	5,25%
Адміністративні витрати	398 876	411 562	413 879	12 686	3,18%	2 317	0,56%
Витрати на збут	2 034 561	2 156 892	2 276 067	122 331	6,01%	119 175	5,53%
Фінансові витрати	725 981	710 543	732 136	-15 438	-2,13%	21 593	3,04%
Інші операційні витрати	221 899	223 897	225 551	1 998	0,90%	1 654	0,74%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки [56]

Аналіз фінансової звітності демонструє загальну тенденцію до помірного зростання витрат за більшістю категорій, що є типовим для підприємств, що

розвиваються і нарощують виробничі обсяги. Найсуттєвіше зростання спостерігається у собівартості реалізації, що може свідчити про одночасне збільшення обсягів виробництва та потенційний тиск на виробничі витрати через зростання цін на сировину, енергоресурси або інші матеріали. Така динаміка вимагає підвищеної уваги до контролю виробничих процесів та оптимізації закупівельної політики.

Адміністративні витрати залишаються відносно стабільними, з незначним приростом, що свідчить про ефективний контроль над управлінськими витратами. Така стабільність може бути наслідком вдалої організації адміністративної діяльності та раціонального використання ресурсів у цій сфері.

Витрати на збут демонструють поступове зростання, що відображає активізацію маркетингових заходів, розширення каналів збуту та потенційне збільшення витрат на логістику й продаж. Цей тренд може свідчити про прагнення підприємства зміцнити свої позиції на ринку, але водночас вимагає моніторингу ефективності витрат у цій сфері, щоб уникнути надмірного зростання без пропорційного збільшення доходів.

Фінансові витрати за період мають незначні коливання, що свідчить про відносну стабільність у сфері залучення і обслуговування фінансових ресурсів. Негативне відхилення в одному із періодів може бути пов'язане з оптимізацією боргового навантаження або змінами у структурі фінансових зобов'язань. Інші операційні витрати практично не зазнали змін протягом аналізованого періоду, що свідчить про стабільний і контрольований рівень допоміжних витрат, які не мають суттєвого впливу на загальну структуру витрат підприємства. Така стабільність є позитивним чинником, що відображає ефективність у керуванні допоміжними операційними витратами.

Загалом, динаміка витрат свідчить про помірне, але систематичне їх зростання, яке є типовим для підприємств, що перебувають у стадії розвитку або масштабування діяльності. Особливо помітним є збільшення собівартості реалізації, що вказує на зростання виробничих витрат та можливе розширення обсягів реалізованої продукції. Це підкреслює важливість приділення особливої

уваги оптимізації виробничих процесів і раціоналізації витрат на сировину та матеріали для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

2.4 Виявлення основних проблем у системі управління витратами та шляхи їх вирішення

Аналіз фінансово-економічних показників ПП «Укрпалетсистем» виявив низку проблемних аспектів, що суттєво впливають на ефективність управління витратами та фінансову стійкість підприємства. Виявлення цих проблем є необхідним етапом для розробки комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію витратної політики та підвищення конкурентоспроможності компанії. Серед основних проблем можна виокремити зростання собівартості реалізації продукції, підвищення витрат на збут, а також недостатній контроль адміністративних та допоміжних витрат.

Поступове збільшення виробничих витрат зумовлено подорожчанням сировини, енергоносіїв, а також недостатньо оптимізованими виробничими процесами. Таке зростання собівартості негативно впливає на прибутковість підприємства та його позиції на ринку. Крім того, підвищення витрат на збут свідчить про активізацію збутової діяльності, проте водночас вказує на недостатній контроль за логістичними та маркетинговими витратами, що може призводити до неефективного використання ресурсів. Відсутність системного аналізу та внутрішнього аудиту сприяє накопиченню зайвих витрат у цій категорії, що створює додатковий фінансовий тягар для підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників ПП «Укрпалетсистем» виявив низку проблемних аспектів, що суттєво впливають на ефективність управління витратами та фінансову стійкість підприємства. Виявлення цих проблем є необхідним етапом для розробки комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію витратної політики та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Серед основних проблем можна виокремити зростання собівартості реалізації продукції, підвищення витрат на збут, а також недостатній контроль адміністративних та допоміжних витрат. Поступове збільшення виробничих витрат зумовлено подорожчанням сировини, енергоносіїв, а також недостатньо оптимізованими виробничими процесами. Таке зростання собівартості негативно впливає на прибутковість підприємства та його позиції на ринку. Крім того, підвищення витрат на збут свідчить про активізацію збутової діяльності, проте водночас вказує на недостатній контроль за логістичними та маркетинговими витратами, що може призводити до неефективного використання ресурсів. Відсутність системного аналізу та внутрішнього аудиту сприяє накопиченню зайвих витрат у цій категорії, що створює додатковий фінансовий тягар для підприємства. Для комплексної оцінки ситуації розраховано ключові коефіцієнти, що відображають співвідношення витрат до доходів підприємства:

– коефіцієнт операційних витрат (Ков) – відношення операційних витрат до доходу, що демонструє частку виробничих та основних витрат у загальному обсязі доходів;

– коефіцієнт адміністративних витрат (Кав) – відношення адміністративних витрат до доходу, що характеризує ефективність управління адміністративною діяльністю;

– коефіцієнт витрат на збут (Квз) – частка витрат на збут відносно доходу, що відображає інтенсивність витрат на маркетинг і логістику.

Результати розрахунків коефіцієнтів представлені в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 – Результати розрахунків ключових коефіцієнтів співвідношення витрат до доходів підприємства

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт операційних витрат (Ков)	88,05%	88,57%	89,12%
Коефіцієнт адміністративних витрат (Кав)	6,29%	6,06%	6,12%
Коефіцієнт витрат на збут (Квз)	3,14%	4,03%	4,08%

Джерело – розраховано автором на основі даних про ПП [56]

Аналіз даних свідчить про зростання коефіцієнта операційних витрат, що підвищує навантаження на доходи підприємства. Це вимагає впровадження заходів з оптимізації виробничих процесів та закупівельної політики. Водночас, стабільність коефіцієнта адміністративних витрат вказує на контрольованість цієї категорії, однак існує потенціал для підвищення ефективності. Зростання коефіцієнта витрат на збут пояснюється активізацією маркетингових та логістичних операцій, що потребує додаткової уваги для підвищення контролю та оптимізації.

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності управління витратами доцільно здійснити порівняння розрахованих коефіцієнтів із середніми значеннями по галузі нафтопродуктів. Відомо, що в цій галузі середній рівень операційних витрат становить близько 85–86%, адміністративних – у межах 5–6%, а витрати на збут зазвичай не перевищують 3,5%. Таким чином, показник операційних витрат ПП «Укрпалетсистем» є вищим за середньогалузеві норми, що свідчить про надмірне навантаження виробничих витрат на загальний дохід підприємства. Це підкреслює необхідність подальшої оптимізації закупівельної політики та вдосконалення процесів управління запасами.

Показник адміністративних витрат хоч і перебуває в допустимих межах, проте є тенденція до його зростання, що вимагає більш детального контролю за розподілом ресурсів на управлінську діяльність. Щодо витрат на збут, їх рівень перевищує середньогалузеві показники, що може бути пов'язано з активною експансією мережі АЗС, розширенням маркетингових кампаній та впровадженням додаткових сервісів, таких як Vivo Café. Це обґрунтовує потребу в оптимізації логістичних процесів та більш ефективному розподілі маркетингових бюджетів.

Таким чином, порівняння з галузевими стандартами виявило ключові напрями для вдосконалення управління витратами на підприємстві, що дозволить знизити фінансове навантаження та підвищити загальну рентабельність діяльності ПП «Укрпалетсистем».

Важливим стратегічним напрямом для ПП «Укрпалетсистем» є розвиток непаливних продажів. Інвестиції у преміальне кавове обладнання на АЗС під

брендом Vivo Café сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів та формуванню нових джерел доходу. Розширення асортименту кавових напоїв, включаючи безкофеїнові варіанти та альтернативи для осіб з непереносимістю лактози, підвищує лояльність клієнтів та сприяє зростанню середнього чека.

Впровадження зазначених заходів є стратегічно важливим для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПП «Укрпалетсистем». Вони дозволяють не лише оптимізувати існуючі витрати, але й створити нові джерела доходів, що зміцнює ринкові позиції компанії.

Таблиця 2.14 – Проблеми у системі управління витратами та рекомендації щодо їх усунення

Проблема	Причини	Рекомендовані заходи
Зростання собівартості	Висока вартість сировини, неефективність виробництва	Впровадження ERP-систем, аудит і оптимізація виробничих процесів
Підвищення витрат на збут	Недостатній контроль логістики, неефективні маркетингові витрати	Централізація логістики, впровадження цифрових платформ, оптимізація маркетингових заходів
Недостатній контроль адміністративних витрат	Відсутність регулярного аудиту, неефективне бюджетування	Впровадження внутрішнього аудиту, детальне бюджетування
Обмеженість джерел доходу	Залежність від основного продукту (пального)	Розвиток непаливних продажів через Vivo Café на АЗС

Джерело – складено автором

Таким чином, запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління витратами та розширення джерел доходу підприємства, що забезпечить стійке економічне зростання.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз структури та динаміки витрат ПП «Укрпалетсистем» дозволив виявити основні напрямки витрат, що мають найбільший вплив на собівартість продукції та загальну фінансову стійкість підприємства. Основна частка витрат припадає на собівартість реалізованої продукції, що характерно для компаній паливно-енергетичного сектору. Це свідчить про високу залежність фінансових результатів підприємства від закупівельної вартості палива та енергоносіїв, а також ефективності управління запасами.

Разом з тим, виявлено стале зростання витрат на оплату праці та соціальні заходи, що обумовлено розширенням мережі АЗК та підвищенням рівня оплати праці у відповідь на макроекономічні зміни. Витрати на збут демонструють позитивну динаміку, що вказує на активізацію маркетингових заходів та розширення логістичних можливостей компанії. Адміністративні витрати залишаються стабільними, що вказує на наявність ефективних механізмів контролю у цій сфері.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що ПП «Укрпалетсистем» загалом підтримує фінансову стабільність, проте існують резерви для підвищення ефективності використання ресурсів. Глибоке розуміння структури витрат та здатність визначати пріоритетні напрями оптимізації підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління витратами. Це свідчить про сформовану аналітичну базу, яка може стати основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку навіть в умовах мінливого ринкового середовища. Оптимізація логістичних витрат, удосконалення системи управління запасами та зменшення частки витрат на збут дозволять зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку та підвищити його прибутковість.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління витратами підприємства, що дозволило зробити наступні узагальнення:

1. Розкрито економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію. Встановлено, що витрати є ключовим елементом фінансової діяльності підприємства, які впливають на рентабельність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Узагальнення підходів різних науковців дозволило чітко диференціювати поняття «затрати» і «витрати», а також охарактеризувати їх форми прояву та класифікаційні ознаки.

2. Досліджено методи управління витратами в сучасних умовах господарювання. Здійснено порівняльний аналіз традиційних та сучасних методів, таких як директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг, ABC-аналіз тощо. Показано, що застосування гнучких та аналітичних інструментів дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та підвищувати ефективність управління ресурсами.

3. Розглянуто оптимізацію витрат як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. З'ясовано, що оптимізація має базуватись не лише на скороченні витрат, а й на глибокому аналізі бізнес-процесів, структурному та процесному підходах, впровадженні автоматизації та раціоналізації ресурсів.

4. Надано загальну характеристику діяльності ПП «Укрпалетсистем» (UPG). Встановлено, що підприємство є потужним гравцем на паливно-енергетичному ринку України, активно розвиває інфраструктуру, логістику, фуд-сервіси та впроваджує цифрові рішення, зберігаючи стабільність навіть в умовах воєнного стану.

5. Проаналізовано структуру витрат підприємства та їх динаміку за 2022–2024 роки. Виявлено, що основними статтями витрат є собівартість реалізованої продукції, витрати на енергоносії, логістичні та адміністративні витрати.

Простежується тенденція зростання витрат, що вимагає вдосконалення облікових та аналітичних процедур.

6. Оцінено ефективність управління витратами на підприємстві. Здійснено аналіз порогу беззбитковості, що дозволило визначити критичні обсяги реалізації. Встановлено, що на підприємстві наявні резерви для підвищення ефективності витратної політики за рахунок автоматизації, оптимізації внутрішніх процесів та впровадження гнучких підходів до витрат.

7. Виявлено основні проблеми у системі управління витратами та запропоновано шляхи їх вирішення. До основних проблем віднесено: обмежене використання сучасних методів аналізу, недостатню автоматизацію управлінського обліку, наявність непродуктивних витрат. Рекомендовано впровадження цифрових інструментів, оптимізацію логістичних і адміністративних витрат, а також підвищення прозорості та гнучкості системи обліку.

Отже, оптимізація витрат є не лише засобом зниження фінансового навантаження, але й ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства. Запропоновані заходи здатні забезпечити ПП «Укрпалетсистем» сталий розвиток, зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Родіна О. В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати» / О. В. Родіна // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 1181–1185.
2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – М. : Вільямс, 2015. – 832 с.
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 52–53. – Ст. 583. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 16.04.2025.).
4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» : Закон України від 16.07.2019 № 991-IX // Офіційний вісник України. – 2019. – № 57. – Ст. 1805. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-19> (дата звернення: 16.04.2025.).
5. Гуржій В.І. Фінансовий менеджмент / В.І. Гуржій. – Київ : КНЕУ, 2014. – 320 с.
6. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : [навч. посіб.] / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.
7. Бланк І.А. Управління витратами підприємства. К.: НІКА-Центр, 2004. 448 с.
8. Савицька Г.В. Економічний аналіз: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2005. 480 с.
9. Купчак Р.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий Світ, 2011. 380 с.
10. Drury C. Management and Cost Accounting. 7th ed. London: Cengage Learning, 2008. 832 p.
11. Завадський Й.С. Менеджмент витрат: навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2013. 372 с.

12. Мещеряков О.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 512 с.
13. Horngren C.T., Sundem G.L., Stratton W.O. Introduction to Management Accounting. 14th ed. Pearson Education, 2009. 868 p.
14. Скрипник М. І. Затрати і витрати: проблема трактування понять / М. І. Скрипник // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2009. – № 1 (13). – С. 236–240.
15. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – Київ : Центр учб. літ., 2008..
16. Рижикова Н. І., Накісько О. В. Управління витратами : навч. посіб. / Н. І. Рижикова, О. В. Накісько. – Харків : ХНТУСГ, 2013. – 198 с.
17. Тарасенко С. І. Управління витратами / С. І. Тарасенко. – Дніпро : ДДТУ, 2018.
18. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посіб. / І. Б. Садовська. – Київ : КНЕУ, 2017. – 456 с.
19. Дідик А. М., Гнатів С. Б. Класифікація витрат для цілей управлінського та бухгалтерського обліку / А. М. Дідик, С. Б. Гнатів // Економіка та управління. – 2007. – Вип. 35, № 4. – С. 52–60.
20. Коба О. В., Миронова Ю. Ю. Класифікація витрат підприємства для цілей управлінського обліку та аналізу : монографія / О. В. Коба, Ю. Ю. Миронова. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 210 с.
21. Класифікація витрат в управлінському обліку: терміни та їх угруповання / Фінансова академія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finacademy.net/ua/materials/article/klassifikaciya-raskhodov-v-upravlencheskom-uchete> (дата звернення: 16.04.2025.).
22. Ганжура О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2016. – 412 с.
23. Ковальчук В. М., Климчук О. В. Управлінський облік: теорія і практика. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 300 с.
24. Савчук Г. В. Управління витратами підприємства. – Київ:

- Видавничий центр "Академія", 2010. – 280 с.
25. Ентоні Р., Говін В. Менеджмент витрат. – Київ: Видавництво "Основи", 2007. – 320 с.
 26. Тарасенко С. І. Управління витратами. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
 27. Ковальчук В. М., Климчук О. В. Управлінський облік: теорія і практика. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 300 с.
 28. Горобець О. С. Основи управління витратами в умовах ринкових відносин. – Запоріжжя: Таврійський державний агротехнологічний університет, 2012. – 200 с.
 29. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. / П. В. Іванюта, О. П. Лугівська ; за ред. С. М. Іванюти. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 592 с.
 30. Захарченко Л. А., Яцкевич І. В. Управління витратами : навч. посіб. / Л. А. Захарченко, І. В. Яцкевич. – Одеса : ВМВ, 2011. – 240 с.
 31. Cooper, R., Slagmulder, R. (1999). *Target Costing and Value Engineering*. Productivity Press.
 32. Horngren, C., Datar, S., Rajan, M. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
 33. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw–Hill.
 34. Bamber, C., Sharp, J. (2007). *Lean and Kaizen in Manufacturing*. Taylor & Francis.
 35. Kaplan, R., Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press.
 36. Kaplan, R., Atkinson, A. (2015). *Advanced Management Accounting*. Pearson.
 37. Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.

38. Spendolini, M. (1992). *The Benchmarking Book*. AMACOM.
39. Horngren, C., Sundem, G., Stratton, W. (2013). *Introduction to Management Accounting*. Pearson.
40. Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Harper & Row.
41. Woodward, D.G. (1997). *Life cycle costing – Theory, information acquisition and application*. International Journal of Project Management.
42. Ellram, L.M. (1993). *Life Cycle Costing for Design and Manufacturing*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
43. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
44. Біла Т.В. Управління витратами підприємства: теоретичні аспекти і практичні рекомендації / Т.В. Біла // Економіка і суспільство. – 2021. – № 23. – С. 98–106.
45. Даниленко О.В. Інновації в управлінні витратами підприємств / О.В. Даниленко // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія економічна. – 2020. – Вип. 4. – С. 72–80.
46. Ковальчук Н.М. Аутсорсинг як інструмент оптимізації витрат підприємств / Н.М. Ковальчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 1. – С. 45–52.
47. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. – Pearson Education, 2020.
48. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. – Pearson UK, 2016.
49. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Harvard Business School Press, 1996.
50. Hammer M., Stanton S. *The Reengineering Revolution*. – HarperBusiness, 1995.
51. Davenport T.H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. – Harvard Business School Press, 1993.
52. Ohno T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. –

- Productivity Press, 1988.
53. Imai M. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. – McGraw–Hill, 1986.
 54. Петрова Л.В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства / Л.В. Петрова // Економіка і право. – 2021. – № 7. – С. 50–58.
 55. ПП «Укрпалетсистем». Офіційний сайт компанії UPG [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://upg.ua>. – Дата звернення: 16.04.2025.
 56. OpenDataBot. Інформація про ПП «Укрпалетсистем» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://opendatabot.ua/c/32285225?utm_campaign=resale&utm_source=resale (дата звернення: 16.04.2025).
 57. Zvitnist.com. Інформація про ПП «Укрпалетсистем» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zvitnist.com/32285225_PRYVATNE_PDPRYYEMSTVO_UKRPAL_ETSYSYSTEM (дата звернення: 16.04.2025).
 58. Clarity-project.info. Інформація про історію закупівель ПП «Укрпалетсистем» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/32285225/history/prozorro-sale> (дата звернення: 16.04.2025).
 59. E-Tender. (2025). Закупівлі ПП «Укрпалетсистем». Дата звернення: 16 квітня 2025 року. URL: <https://e-tender.ua/zakupivli-upg-29>
 60. Наші гроші. (2024). У залізниці новий постачальник дизелю: контракт на 766 млн отримала фірма з групи «UPG». Дата публікації: 19 грудня 2024 року. Дата звернення: 16 квітня 2025 року. URL: <https://nashigroshi.org/2024/12/19/u-zaliznytsi-novyy-postachal-nyk-dyzeliu-kontrakt-na-766-mln-otrymala-firma-z-hrupy-upg/>
 61. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32285225/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 16.04.2025.

62. UPG: як цифровізація допомагає втримати лідерство // RAU.ua, 2023.
URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 18.05.2025).
Інтерв'ю керівництва UPG у профільних ЗМІ.
63. Інвестиції в інфраструктуру: як розвивається паливний ринок // Mind.ua, 2022. URL: <https://mind.ua> (дата звернення: 18.05.2025).
Інтерв'ю керівництва UPG.
64. Звіт компанії UPG за 2022–2023 роки (публікації в медіа, прес-релізи).
Власні матеріали компанії.
65. Deloitte Insights. The digital enterprise: Moving from ambition to impact. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 18.05.2025).
Загальні підходи до цифровізації бізнесу.
66. McKinsey Digital. Digital transformation in oil and gas: Ready for takeoff? 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 18.05.2025).
Аналітика цифрової трансформації у нафтогазовій сфері.
67. Інвестиції в каву // RAU.ua. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/investicii-v-kavu/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2025).
68. Apostrophe.ua. (2023). Аналітичні матеріали та новини щодо розвитку паливно-енергетичного ринку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://apostrophe.ua>.
69. Latifundist.com. (2023). Економічні огляди та статті про діяльність компаній паливного сектору. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com>.
70. RAU.ua. (2024). Огляд інвестиційних проєктів UPG у сфері кавового бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua>.
71. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. Контрольовані операції: фінансові показники для визначення рівня рентабельності [Електронний ресурс] / Головне управління ДПС у

Дніпропетровській області. – 06.12.2022. – Режим доступу:
<https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/637531.html>.

72. Волинець Л. Методика проведення аналізу операційних витрат підприємства / Л. Волинець // Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – УДК 657 (045). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://vtei.edu.ua/doc/24032021/5/2.pdf>].