

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, гр. ЕНз-
41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Марія ГОЛОВЕНКО

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Дмитро БАБИЧ

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент Національного
аерокосмічного університету ім.
М.Є. Жуковського «Харківський
авіаційний інститут» Гатило В.П.

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Марії ГОЛОВЕНКО

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, доктор економічних наук,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

професор

затвержені наказом по університету від «15» квітня 2025 року №2101-5/952

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти сутності, поняття та класифікацій витрат підприємства. Узагальнити фактори, що впливають на формування витрат підприємства. Охарактеризувати місце організаційно-економічного механізму управління витратами. Визначити вплив економічних умов на ефективну діяльність підприємства та оцінити витрати. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності та сегментацію кондитерських виробів ПрАТ «Миронівський Хлібокомбінат». Оцінка фінансового стану та структури поточних витрат ПрАТ «Миронівський Хлібокомбінат». Запропонувати напрями вдосконалення управління витратами ПрАТ «МХП».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання: 1 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Марія ГОЛОВЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Дмитро БАБИЧ

(ініціали, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття, сутність та класифікація витрат на підприємстві	7
1.2 Система управління витратами та її роль в ефективності роботи підприємства.....	15
1.3 Етапи процесу управління витратами на підприємстві	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИТРАТ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ УПРАВЛІННЯ.....	30
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ "Миронівський хлібопродукт»	30
2.2 Аналіз фінансової стабільності та структури поточних витрат.....	36
2.3 Шляхи удосконалення управлінської діяльності щодо витрат на підприємстві ПАТ "Миронівський хлібопродукт"	43
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Управління витратами розглядається як один із ключових елементів забезпечення ефективного функціонування підприємства. Витрати являють собою ресурси, що використовуються для здійснення виробничої діяльності та досягнення стратегічних цілей, а також відіграють важливу роль у процесі ціноутворення, формуванні конкурентних переваг та підтриманні фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підприємств різних галузей у впровадженні ефективних систем управління витратами, зокрема в умовах зростання конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища. Особливе значення ця проблема набуває для великих агропромислових холдингів, таких як ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП»), для яких оптимізація витрат виступає одним із основних чинників підвищення результативності діяльності.

Серед українських дослідників, які вивчали проблематику управління витратами, варто виокремити таких науковців, як І. М. Грещак, Ю. М. Попівняк, О. С. Попов, Ю. М. Великий, О. Ю. Литовченко та інші [4, 8, 17, 19, 21]. Їхні праці стали вагомим внеском у розвиток теоретичних основ управління витратами, зокрема в частині класифікації витрат, розробки методів обліку, аналізу та бюджетування. Втім у сучасних дослідженнях часто бракує акценту на адаптації управлінських підходів до умов високої економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів та зовнішніх криз, таких як воєнні дії чи логістичні обмеження, що актуалізує необхідність подальшого розвитку методологічної бази управління витратами на підприємствах.

Метою дослідження є аналіз механізмів управління витратами на підприємстві та розробка практичних рекомендацій до їх оптимізації в межах бізнес-процесів ПрАТ «МХП».

У межах поставленої мети основними завданнями є:

- узагальнення понять і класифікацій дефініції витрати;
- вивчення теоретичних основ управління витратами;
- визначення функціонального значення організаційно-економічного механізму управління витратами;
- оцінка впливу зовнішніх чинників на витратну політику підприємства;
- дослідження чинної системи управління на підприємстві та формулювання пропозицій щодо її удосконалення на ПрАТ «МХП»;
- розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері оптимізації витрат ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процес організації управління та адміністрування витрат на підприємстві.

Предметом дослідження виступає механізм формування, функціонування та вдосконалення системи управління витратами на прикладі ПрАТ «МХП».

Методами дослідження слугує комплексний підхід, що включає фінансовий, порівняльний, системний та кількісно-аналітичний методи. Використання зазначених інструментів дозволяє забезпечити всебічне дослідження процесів управління витратами та сформулювати науково обґрунтовані практичні рекомендації.

Структура роботи побудована відповідно до логіки дослідження. Перший розділ присвячено теоретичним засадам управління витратами, зокрема аналізу понятійного апарату, класифікаційних підходів та функціональної ролі витрат у діяльності підприємства. У другому розділі представлено практичний аналіз витрат ПрАТ «МХП», оцінено фінансову стабільність підприємства та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення витратної політики.

Практична значимість роботи полягає в тому, що результати даного дослідження можуть бути використані у повсякденній праці і спрямовано на поглиблення розуміння ролі системи управління витратами, практичного вдосконалення системи підвищення ефективності функціонування підприємства та обґрунтуванні шляхів оптимізації прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність та класифікація витрат на підприємстві

Раціональне управління витратами розглядається як один із фундаментальних чинників забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі, а також динаміку внутрішніх виробничих процесів, ефективне управління витратами набуває особливого значення. Витрати суттєво впливають на формування собівартості продукції, визначення фінансових результатів, рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та якість ухвалення управлінських рішень. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність глибокого розуміння економічної природи витрат, їх внутрішньої структури, а також класифікаційних підходів, що застосовуються у фінансовому та управлінському обліку. Саме класифікація виступає тим інструментом, який дозволяє структурувати інформацію про витрати залежно від цільового призначення, джерела виникнення чи впливу на економічні показники діяльності.

Необхідно зазначити, що витрати належать до складних економічних категорій, оскільки охоплюють широкий спектр ресурсів, які використовуються у процесі господарської діяльності. Їх значення проявляється не лише в контексті оцінки фінансових результатів, а й у формуванні цінової політики, відображенні рівня організаційного та технологічного розвитку виробництва. Окрім того, саме через аналіз витрат стає можливим здійснення оцінки ефективності управлінських рішень на основі зіставлення обсягу використаних ресурсів з отриманими результатами.

Існує значна кількість підходів до визначення поняття «витрати». Податковий кодекс України не містить його визначення, оскільки відповідний пункт було виключено згідно із Законом № 71-VIII від 28.12.2014 року. Натомість у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ст. 1, абз. 13) зазначено, що витрати - це зменшення економічних вигод у вигляді зменшення

активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком його вилучення або розподілу власниками) [26].

Для цілей цього дослідження було проаналізовано наукові підходи до визначення витрат, класифіковані за різними критеріями.

Таблиця 1.1 – Різні підходи до визначення поняття «витрати» [3]

Автори	Визначення понять
Ф.Ф. Бутинець	Тільки ті використані ресурси, які при визначенні прибутку суб'єкта господарювання за даний період часу ставляться у відповідність до доходів
Сучасний економічний словник	Виражені в грошовій формі витрати, обумовлені витраченням різних видів економічних ресурсів (сировини, матеріалів, праці, основних засобів, послуг, фінансових ресурсів) у процесі виробництва продукції.
Інститут бухгалтерів	Валове зменшення активів або валовий приріст кредиторської заборгованості, що виникли в результаті діяльності підприємства і які визначаються та оцінюються відповідності до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку.
С. Г. Чигасов	Це реальні або можливі витрати фінансових ресурсів підприємства. Витрати становлять сукупність переміщень фінансових засобів і належать або від активів, якщо спроможні забезпечити дохід, або від пасивів, якщо цього не виникне і зменшиться нерозподілений прибуток підприємства за звітний період
Рада із стандартів фінансового обліку США	Відтік або інше використання активів або виникнення кредиторської заборгованості в результаті відвантаження або виробництва товарів, надання послуг або здійснення інших операцій, які основою життєдіяльності суб'єкта господарювання. Включаються в розрахунок прибутку.
Австралійський фонд	Споживання або втрати потенційного прибутку чи майбутніх економічних вигод у формі зменшення активів або збільшення кредиторської заборгованості господарюючого суб'єкта, не пов'язані з виплатами власникам і які зменшенням власного капіталу у звітному періоді.

У роботі застосовано фінансово-грошовий підхід, відповідно до якого витрати розглядаються як поточні витрати трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, виражені у грошовій формі. Цей підхід, запропонований І. А. Бланком, дозволяє об'єктивно вимірювати обсяг спожитих ресурсів у вартісному вираженні [2]. Фінансово-грошовий підхід доцільно використовувати у межах економічного аналізу, планування, формування собівартості продукції та прийняття управлінських рішень. Він дає змогу порівнювати показники діяльності

підприємства, оцінювати ефективність використання ресурсів і рівень рентабельності, що має особливе значення в умовах ринкової економіки.



Рисунок 1.1. - Сутність поняття «витрати» з урахуванням різних підходів

Класифікація витрат виступає важливим інструментом у системі управління підприємством, оскільки забезпечує систематизацію інформації залежно від характеру витрат, джерела їх виникнення та цільового призначення. Використання чітко структурованої класифікації дозволяє формувати обґрунтовану собівартість продукції, посилювати ефективність управлінських рішень, здійснювати контроль за ресурсами та виявляти потенційні резерви для підвищення рентабельності. Крім того, класифікація сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства в процесі планування та аналізу господарської діяльності.

Нормативною основою для класифікації витрат в Україні є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (НП(С)БО 16). У

даному стандарті визначено порядок обліку витрат підприємств і організацій, а також критерії їх поділу за напрямками діяльності. Відповідно до положень НП(С)БО 16, витрати класифікуються за видами діяльності на три основні групи: операційні, фінансові та інвестиційні [27]. Такий поділ забезпечує адаптацію облікової інформації до потреб різних за функціями управлінських рішень і дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз витрат на підприємстві.

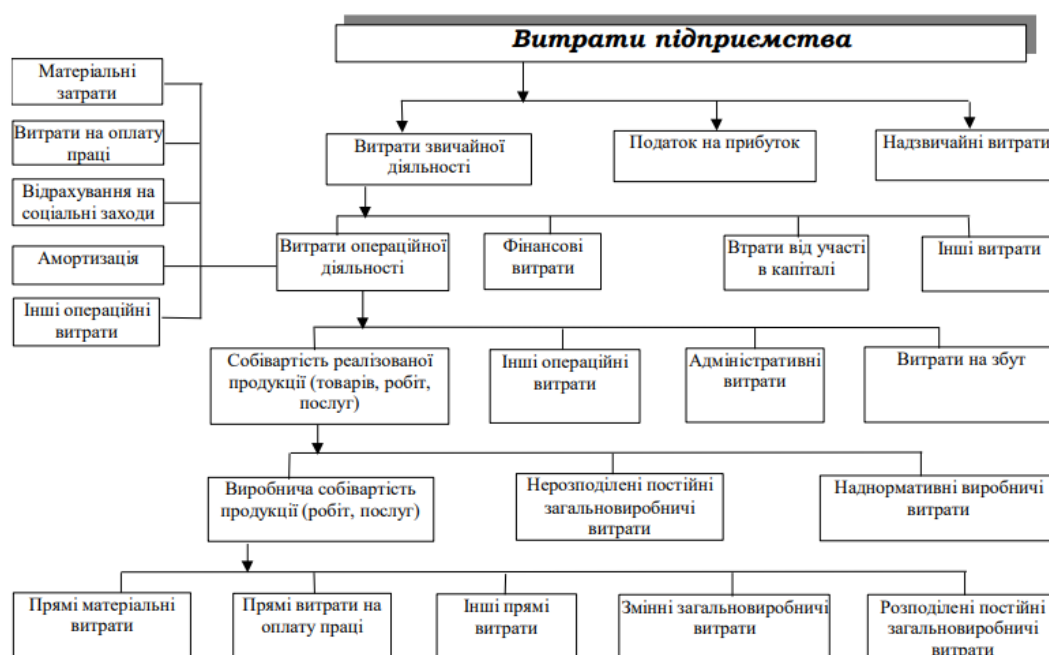


Рисунок 1.2. - Формування витрат підприємства [32]

Витрати, що належать до поточних, можна поділити на дві частини. Перша частина витрат є циклічною і пов'язана із необхідністю у сировині, інструментах, зарплаті та інших ресурсах, які забезпечують безперервне функціонування бізнес-процесу зі створення власного продукту для подальшого насичення ринку. Друга частина поточних витрат не залежить від конкретного бізнес-процесу і здійснюється на постійній основі, включаючи витрати на обладнання, споруди, адміністративний персонал тощо, тобто ці витрати існують незалежно від обсягів виробництва.

До довгострокових витрат зазвичай відносять інвестиційні витрати, які спрямовані на розвиток підприємства, оновлення або розширення його виробничої

бази. Такі витрати не мають прямої щоденної потреби в рамках поточної діяльності, однак відіграють ключову роль у стратегічному зростанні. Довгострокові витрати також можна умовно поділити на дві частини. Перша частина пов'язана з капітальними інвестиціями, зокрема будівництвом нових виробничих приміщень, придбанням або модернізацією основних засобів, впровадженням нових технологій. Друга частина охоплює витрати, пов'язані з нематеріальними активами: це можуть бути витрати на дослідження і розробки, навчання персоналу, патентування інновацій або брендинг. Такі витрати мають відкладений ефект і, як правило, починають приносити економічну вигоду лише через певний час після їх здійснення [11].

Витрати можуть бути виражені як у фізичних одиницях виміру, так і у грошовому еквіваленті. Коли мова йде про планування й облік ресурсів у натуральному вигляді, це значно спрощує організаційні аспекти виробничого процесу, оскільки дозволяє чітко контролювати обсяги залучених матеріалів, сировини, інструментів тощо. Водночас, для аналізу ефективності діяльності підприємства та обчислення її рентабельності необхідно використовувати вартісну форму, яка забезпечує відображення економічної цінності створених товарів або послуг у грошовому вимірі.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», витрати за економічними елементами поділяються на такі групи: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Дана класифікація є основою для відображення витрат у фінансовій звітності та визначення загальних потреб підприємства у ресурсах.

Разом із тим, поділ витрат за економічними елементами не дає змоги повною мірою оцінити напрями використання ресурсів. Зокрема, відсутність деталізації щодо функціонального призначення витрат обмежує можливості управлінського аналізу та ускладнює процес ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим постає необхідність доповнення такої класифікації іншими підходами, які дозволяють глибше аналізувати ефективність витрат у межах конкретних господарських процесів.

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід, запропонований Ю.М. Попівняк у статті «Класифікація витрат підприємства як передумова ефективного управління» [19]. Автор пропонує класифікувати витрати за двома основними ознаками: за функцією визначення собівартості продукції та за напрямком ухвалення управлінських рішень.

У межах функціонального підходу виділяються такі види витрат: вхідні та минулі (невичерпані та вичерпані), виробничі та невиробничі (витрати на продукцію та витрати періоду), основні та накладні, прямі та непрямі. Окрім цього, витрати групуються за економічними елементами та за статтями калькуляції. Така багаторівнева класифікація дозволяє враховувати як поточні витрати, що безпосередньо впливають на собівартість, так і ті, що мають опосередкований або стратегічний характер, що, у свою чергу, забезпечує ширші можливості для аналізу ефективності управління витратами.

На думку Ю. М. Попівняк, поділ витрат на основні й накладні має свої недоліки, серед яких особливо вирізняється складність управління через неоднорідний характер накладних витрат. Крім того, серед науковців відсутній консенсус щодо вибору оптимальної бази для їх розподілу. В умовах української практики розподілу підлягають виключно загальновиробничі витрати. До собівартості готової продукції включаються змінні загальновиробничі витрати, а також частина постійних витрат, що підлягає розподілу. Такий розподіл здійснюється з урахуванням обраної бази - нею можуть бути, зокрема, відпрацьовані людино-години, нарахована заробітна плата, обсяг виробництва чи сума прямих витрат, при цьому орієнтиром слугує фактична виробнича потужність у звітному періоді. Постійні витрати, які не вдалося розподілити, відносять до собівартості реалізованої продукції. Деякі науковці, зокрема професори О. Орлов, Є. Рясних і Є. Рудниченко, пропонують здійснювати розподіл постійних накладних витрат на основі маржинального прибутку - різниці між ціною реалізації продукції та змінними витратами. Такий підхід є доцільним, оскільки дає змогу чітко виявляти більш рентабельні позиції продукції та ефективніше управляти прибутком підприємства.

На думку С.Ф. Голова, для цілей прийняття управлінських рішень доцільно класифікувати витрати за низкою критеріїв, серед яких релевантність, сталість, а також форма прояву у процесі вибору альтернатив [6]. Зокрема, він виділяє релевантні та нерелевантні витрати, змінні й постійні, маржинальні та середні, а також дійсні та альтернативні витрати (останні у роботах Л.П. Радецької та Л.В. Овод також подаються як дійсні та можливі) [28].

Британський дослідник К. Друпі у своїй праці «Management and Cost Accounting» зазначає, що традиційних класифікацій витрат, які орієнтовані переважно на фінансовий облік, недостатньо для прийняття ефективних управлінських рішень. Він підкреслює, що в умовах конкурентного середовища управлінський облік має забезпечувати не лише фіксацію витрат, а й аналітичну базу для моделювання альтернативних сценаріїв, оцінювання ризиків та формування гнучкої політики ціноутворення. У зв'язку з цим пропонується деталізувати класифікацію витрат, включивши до неї:

- інкрементні витрати (incremental costs) - приріст загальних витрат у разі прийняття конкретного рішення;
- безповоротні витрати (sunk costs) - витрати, що вже понесені й не підлягають відшкодуванню;
- релевантні витрати - ті, що змінюються залежно від варіанта дій;
- альтернативні витрати - втрачені вигоди від невибраного альтернативного варіанта;
- витрати на прийняття рішень (decision-making costs) - витрати, які безпосередньо впливають на вибір одного з управлінських рішень.

На основі опрацьованого теоретичного матеріалу сформовано узагальнену класифікацію виробничих витрат, що ґрунтується на ключових класифікаційних критеріях і дозволяє здійснювати їх комплексний та цільовий аналіз у межах управлінського обліку. [35]

Таблиця 1.2 - Узагальнена класифікація виробничих витрат

Критерій класифікації	Тип витрат	Коротка характеристика
За видами діяльності	Операційні, фінансові, інвестиційні	Поділ за напрямками діяльності підприємства згідно з НП(С)БО 16.
За терміном використання	Поточні (циклічні і постійні)	Витрати, пов'язані з повсякденною діяльністю підприємства.
	Довгострокові (капітальні та нематеріальні)	Витрати, що спрямовані на стратегічний розвиток підприємства.
За економічними елементами	Матеріальні, оплата праці, соц. заходи, амортизація, інші операційні	Групування однорідних витрат у грошовому виразі для обліку й аналізу.
За функцією визначення собівартості	Вхідні/минулі, виробничі/невиробничі, основні/накладні, прямі/непрямі, за статтями калькуляції	Класифікація витрат відповідно до їх участі у формуванні собівартості продукції.
За напрямом управлінських рішень	Релевантні/нерелевантні, постійні/змінні, поворотні/безповоротні, дійсні/альтернативні, інкрементні, маржинальні, середні, минулі/майбутні, можливі/обов'язкові, поточні/одноразові	Поділ витрат, що застосовується для аналізу та вибору варіантів управлінських рішень.

За К. Друрі, така класифікація дозволяє краще оцінювати маржинальний вплив окремих витрат, виявляти неефективні витратні статті та проводити економічне обґрунтування стратегічних рішень на основі релевантної інформації. Таким чином, управлінський облік перетворюється на інструмент не лише контролю, а й проактивного управління ресурсами.

На основі опрацьованих теоретичних джерел встановлено, що класифікація витрат є важливим елементом системи управління на підприємстві. Зважаючи на

різноманіття існуючих підходів, у межах дослідження було використано класифікацію, яка охоплює ключові аспекти витрат: їхній економічний зміст, спосіб включення у собівартість продукції, місце виникнення та залежність від обсягу виробництва. Такий підхід забезпечує цілісне уявлення про структуру витрат і створює основу для їх ефективного аналізу та контролю. Обґрунтованість обраної класифікації підтверджується її широким застосуванням у працях сучасних науковців, що свідчить про її актуальність і практичну значущість у сфері управління витратами.

1.2 Система управління витратами та її роль в ефективності роботи підприємства

У попередньому підпункті було розглянуто поняття витрат, їх економічну сутність та основні класифікаційні підходи, що формують теоретичну основу для подальшого аналізу системи управління витратами на підприємстві. Оскільки витрати впливають на ключові показники діяльності підприємства, ефективність їх управління є важливим чинником забезпечення економічної результативності.

Аналіз економічної літератури засвідчив, що проблематика управління витратами висвітлюється у значній кількості наукових праць. Водночас переважна частина досліджень розглядає це питання ізольовано від загального процесу стратегічного розвитку підприємства, що звужує розуміння управління витратами лише до облікових чи контрольних функцій.

А. М. Турило розглядає поняття управління витратами як процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства. Це формулювання дає чітке, але досить однобоке уявлення про систему, яка відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства та успішності його економічної діяльності. Найбільш повне визначення терміну дає О. В. Крушельницька, зазначаючи, що система управління витратами є складним, багатоаспектним і динамічним процесом, який охоплює управлінські дії,

спрямовані на досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства; а також системою принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, що ґрунтуються на використанні об'єктивних економічних законів [14]. Тут вже можна простежити бачення управління витратами як цілісної системи, яка потребує відповідального управлінського підходу.

С.Ф. Голов трактує управління витратами як принципово нову систему, яка забезпечує можливість цілеспрямованого відстеження, аналізу та контролю витрат. Натомість О.С. Іванілов інтегрує поняття управління витратами в динаміку розвитку підприємства, визначаючи його як сукупність принципів та механізмів прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також систем мотивації та матеріального стимулювання [9].

Кожен із наведених підходів розкриває різні сторони системи управління витратами: С.Ф. Голов акцентує увагу на її функціональній структурі, тоді як О.С. Іванілов - на її ролі у стратегічному розвитку підприємства.

Порівняння цих підходів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про систему управління витратами комплекс взаємопов'язаних функцій і управлінських рішень, що охоплюють планування, відстеження, аналіз, контроль та регулювання витрат з метою їх оптимізації відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства, із урахуванням економічних закономірностей їх формування та використання. Її функціонування забезпечує інформаційну підтримку для ухвалення управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Зазначений процес охоплює всі етапи діяльності підприємства - від постачання ресурсів до реалізації готової продукції [4]. У цьому контексті дослідження структури, функцій і практичного значення системи управління витратами є важливою умовою формування ефективної моделі управління.

Узагальнення різних підходів до тлумачення системи управління витратами дозволяє сформулювати багатовимірне уявлення про її зміст, що поєднує як стратегічні орієнтири, так і операційні функції управління. З огляду на це доцільним є розгляд функціонально-структурної моделі системи управління витратами, згідно якої ця система розглядається як комплексна система, що

охоплює взаємопов'язані етапи: планування, облік, аналіз, контроль, регулювання та мотивацію. Такий підхід ґрунтується на положеннях, викладених у навчальному посібнику А.М. Турила, Ю.Б. Кравчука та А.А. Турила, в якому процес управління витратами подано як безперервний цикл, що забезпечує досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства [30].



Рисунок 1.3. - Аналітичні елементи системи управління витратами

На першому етапі - планування витрат - здійснюється визначення обсягів необхідних ресурсів, розробляються норми та нормативи, враховуються техніко-економічні чинники, які можуть впливати на рівень витрат у майбутньому. Нормування, згідно з концепцією авторів, не розглядається як окремий етап, а інтегрується до процесу планування як його складова.

Облік витрат передбачає фіксацію фактів використання ресурсів, калькулювання собівартості продукції, а також ведення обліку за центрами витрат, бізнес-процесами або центрами відповідальності. Це дозволяє створити релевантну інформаційну базу для наступних управлінських дій.

На етапі аналізу витрат досліджується доцільність і раціональність здійснених витрат, виявляються відхилення від планових показників, визначаються фактори впливу та резерви їх оптимізації. Такий аналіз є підґрунтям для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Контроль витрат виконується на основі даних обліку й аналізу. Його сутність полягає у перевірці дотримання встановлених норм, виявленні причин відхилень, а також у підготовці відповідної інформації для етапу регулювання.

Регулювання витрат включає в себе застосування заходів щодо коригування витрат через зміну продукції, технологій, організаційної структури або інших чинників з метою їх оптимізації без шкоди якості продукції.

Завершальним етапом є мотивація, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули для персоналу, а також передбачає залучення працівників до процесу пошуку шляхів зниження витрат і заохочення до ініціативності у дотриманні ресурсних нормативів.

Таким чином, модель управління витратами, розроблена на основі підходу А. М. Турила та співавторів, відзначається цілісністю, системністю та адаптованістю до особливостей функціонування сучасних підприємств, що дозволяє забезпечити їхню конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Окрім функціонально-структурного підходу у науковій літературі розроблено й інші концепції організації системи управління витратами, які акцентують увагу на реалізації управлінського процесу. До таких належить підхід І. М. Грецака, викладений в посібнику «Управління витратами підприємства». Він базується на уявленні про систему управління витратами як про поетапний управлінський процес, що включає розроблення, реалізацію та контроль управлінських рішень. У межах цієї моделі виокремлюються такі елементи, як прогнозування та планування витрат, організація, регулювання, мотивація, облік і аналіз. Особливістю такого підходу є акцент на послідовності управлінських дій і взаємозв'язку між ними. Система зображується як замкнений цикл, де контрольні функції впливають на процес планування, утворюючи зворотний зв'язок і забезпечуючи адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (Рисунок 1.4).

Підхід І. М. Грецака формує цілісне бачення системи управління витратами як логічно впорядкованого управлінського процесу, що охоплює всі етапи прийняття рішень - від формування до їх реалізації та контролю результатів. Його особливістю є структурована етапність і наявність зворотного зв'язку, що

забезпечує адаптивність системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати дії управлінського персоналу, а й підвищити оперативність реагування на відхилення у витратній структурі підприємства. Наявність у моделі окремих блоків, таких як організація та мотивація, розширює функціональне поле управління витратами, підкреслюючи важливість людського фактору та ефективного розподілу відповідальності у процесі реалізації рішень.

Орієнтація на поетапність і замкненість циклу є безумовною перевагою для великих організацій з чіткою ієрархією та високим рівнем формалізації процедур, проте в умовах високої динаміки ринку така модель може виявитися надто жорсткою, оскільки потребує часу для повного проходження всіх етапів управлінського циклу. Незважаючи на це, модель І. М. Грецака має вагомий прикладний цінність і може використовуватися як методологічна база для побудови гнучких управлінських систем із можливістю подальшої інтеграції з інструментами стратегічного планування та контролінгу.

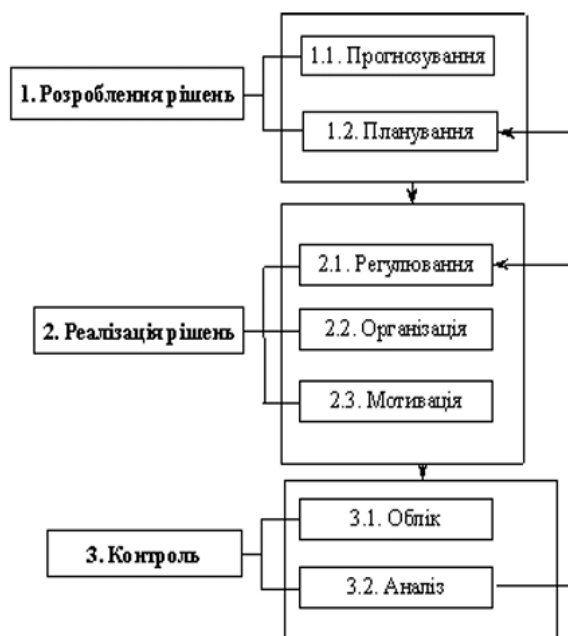


Рисунок 1.4. - Функціонально-етапна модель системи управління витратами [8, 34]

Після розгляду традиційних концепцій управління витратами, заснованих на функціонально-етапних підходах, варто звернути увагу на сучасні тенденції, що доповнюють і розширюють класичні моделі. Зокрема, з розвитком цифрових технологій з'являється можливість інтегрувати інструменти автоматизованого аналізу, обробки великих масивів даних та прогнозування безпосередньо в управлінські процеси. Таке поєднання дозволяє не лише зберегти логіку та переваги традиційних систем, але й значно підвищити їхню адаптивність, оперативність і точність, що є особливо важливим в умовах динамічного бізнес-середовища.

Однією з найбільш відомих і поширених серед таких рішень є SAP Digital Costing Model, що реалізується на платформі ERP-системи SAP S/4HANA.

SAP S/4HANA Digital Costing Model вирізняється надзвичайно широким функціоналом, що охоплює практично всі ключові напрями управління витратами на підприємстві - від оперативного планування до стратегічного аналізу. Його модулі інтегруються у єдине інформаційне середовище, що охоплює фінанси, логістику, виробництво, закупівлі, управління персоналом і аналітику. Такий масштаб охоплення дає змогу не лише фіксувати витрати та розраховувати собівартість, а й моделювати сценарії змін, прогнозувати фінансові наслідки управлінських рішень, а також оптимізувати ресурсне забезпечення. Крім того, розширений функціонал включає можливості розподілу непрямих витрат, міжцентрового обліку, аналізу прибутковості по продуктах і клієнтах, побудови ієрархій центрів витрат, а також інтеграцію з зовнішніми ВІ-рішеннями для глибокої візуалізації даних [40].

Алгоритм роботи моделі базується на поетапному накопиченні даних про витрати у розрізі центрів відповідальності, замовлень, проектів або підрозділів із подальшим автоматичним розподілом і калькулюванням на відповідні об'єкти витрат. У процесі функціонування моделі відбувається постійне оновлення інформації, що дозволяє миттєво виявляти відхилення та реагувати на зміни у виробничому середовищі [42].

Основною перевагою моделі є її здатність забезпечити високий рівень прозорості витрат, доступ до даних у режимі реального часу, а також можливість

створення різноманітних аналітичних сценаріїв. За допомогою візуалізацій у системі SAP S/4HANA користувачі можуть оперативно аналізувати витрати в розрізі видів продукції, підрозділів або регіонів, що значно підвищує ефективність управлінських рішень. Інтеграція цифрової моделі у систему управління витратами дозволяє скоротити витрати часу на звітність, мінімізувати ризик помилок та вдосконалити процес бюджетування.

Серед потенційних недоліків моделі слід відзначити високу вартість впровадження, потребу в адаптації внутрішніх бізнес-процесів до логіки системи та необхідність спеціальної кваліфікації персоналу. Крім того, жорстка структура моделі може обмежувати гнучкість у нетипових або нестандартизованих виробничих умовах. Проте у великих підприємствах, особливо тих, що мають складну виробничу структуру, впровадження SAP Digital Costing Model забезпечує істотне зростання точності планування, оперативного контролю та стратегічної ефективності витратного менеджменту.

Традиційні системи управління витратами залишаються фундаментальною основою для формування ефективної витратної політики підприємства, оскільки забезпечують методологічну чіткість, структурованість процесів та логічну послідовність управлінських дій. Водночас сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамікою змін і значним обсягом інформаційних потоків, зумовлюють потребу в інтеграції таких підходів із цифровими моделями. Поєднання класичних принципів із сучасними інструментами аналітики, автоматизації та моніторингу дозволяє підвищити точність, гнучкість і оперативність управління витратами, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

1.3 Етапи процесу управління витратами на підприємстві

Після з'ясування змісту та функціонального значення системи управління витратами доцільним є розгляд її структурної побудови у вигляді послідовного

процесу. Ефективне управління витратами не є одноразовою дією, а формується як логічно впорядкований цикл управлінських процедур, що охоплюють усі стадії використання ресурсів - від планування до контролю результатів і коригувальних рішень.

На практиці система управління витратами реалізується через низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію і формує інформаційну базу для наступного управлінського кроку. Саме етапність дозволяє структурувати управлінську діяльність, забезпечити її послідовність, узгодженість і адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У даному підпункті буде узагальнено ключові етапи процесу управління витратами на основі раніше розглянутих теоретичних підходів, з урахуванням сучасних практик і цифрових інструментів, які впроваджуються на підприємствах для підвищення ефективності витратного менеджменту.

1. Прогнозування витрат

У процесі управління витратами важливе значення має їх прогнозування, яке дозволяє не лише обґрунтувати майбутні обсяги витрат, а й забезпечити фінансову стабільність підприємства шляхом завчасного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Методи прогнозування витрат поділяються на статистичні, експертні, бюджетні, моделювальні та сучасні аналітичні. Кожен із них має свої переваги залежно від рівня доступності даних, цілей аналізу та специфіки підприємства.

До найбільш поширених методів належать:

- Класичні статистичні методи, серед яких: лінійна екстраполяція, яка базується на припущенні про продовження наявної тенденції витрат у майбутньому; регресійний аналіз, що дозволяє встановити залежності витрат від таких факторів, як обсяг виробництва, вартість ресурсів чи інші економічні змінні; метод експоненційного згладжування, який використовує середні значення з наданням більшої ваги останнім періодам спостереження;
- Методи багатфакторного моделювання, які дозволяють враховувати одночасно кілька змінних, що впливають на обсяг витрат. Такі підходи

базуються на побудові багатофакторних регресійних моделей, що надають змогу виявити складні залежності та підвищити точність прогнозів. Застосування таких моделей описано, зокрема, у дослідженні, присвяченому прогнозуванню витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств [33];

- Методи бюджетного прогнозування ґрунтуються на формуванні кошторисів витрат у межах фінансового планування та бюджетного регулювання. Вони активно використовуються в системах бюджетування та планування ресурсного забезпечення. Їх практичне значення висвітлюється у вітчизняній науковій літературі як складова інтегрованого фінансового управління [13];
- Експертні та евристичні методи базуються на оцінках спеціалістів, досвіді керівників, логіці та аналогії. Їх застосування доцільне в умовах обмеженості статистичних даних, нестабільності економічного середовища чи інноваційної діяльності. Прикладом є методи, що застосовуються для прогнозування витрат у комунальній сфері або за умов воєнного часу [18];
- Сучасні математичні та інформаційні методи, зокрема: нейромережеве прогнозування, що забезпечує побудову нелінійних моделей на основі великих масивів даних; системи підтримки прийняття рішень (DSS), які інтегрують дані з різних підсистем обліку та прогнозування; інформаційно-аналітичні платформи, які поєднують статистичний аналіз, візуалізацію та автоматизоване формування прогнозних звітів.

2. Планування витрат

Етап планування передбачає визначення необхідного обсягу витрат для забезпечення операційної діяльності підприємства у запланованому періоді. Основною метою на цьому етапі є розрахунок досяжного рівня витрат відповідно до очікуваних доходів і встановленої цінової політики.

До основних методів, які використовуються на цьому етапі, належать:

- Нормативний метод, що базується на системі внутрішніх норм і нормативів, які визначають допустимі обсяги витрат ресурсів;

- Розрахунково-аналітичний метод, де за основу береться фактичне значення витрат з подальшим коригуванням на прогнозовані економічні зміни;
- Балансовий метод, що дозволяє співставити обсяги витрат з можливими джерелами їх покриття;
- Економіко-математичне моделювання, яке забезпечує побудову моделей взаємозв'язку між фінансовими показниками та чинниками витрат, підвищуючи обґрунтованість планових розрахунків.

3. Нормування

Цей етап є вихідним у процесі управління витратами, адже забезпечує встановлення економічно обґрунтованих меж використання ресурсів у процесі виробничої діяльності. Основним завданням цього етапу є формування системи нормативів, які визначають раціональні витрати ресурсів, необхідних для виготовлення продукції або надання послуг. Ефективне нормування дає змогу попередити перевитрати, виявити внутрішні резерви економії, а також створити основу для подальших етапів управління, зокрема планування, обліку й контролю витрат.

У практиці підприємств використовуються різні методи нормування.

- Емпіричний (картковий) метод передбачає фіксацію фактичних витрат у спеціальних облікових картках у процесі виробництва. Він використовується переважно для оперативного обліку;
- Аналітичний метод ґрунтується на вивченні фактичних витрат за минулі періоди з урахуванням змін у виробництві, технології та організації праці;
- Статистичний метод передбачає опрацювання масиву статистичних даних для встановлення середніх або граничних нормативів. У випадках недостатності кількісної інформації або новизни процесу застосовується експертний метод, що базується на думці фахівців і досвідчених працівників;
- Техніко-економічний метод спирається на технічні параметри виробництва, нормування часу, потужностей обладнання та витрат сировини. Цей метод вважається найбільш обґрунтованим та точним;

4. Облік витрат

Цей етап охоплює фіксацію фактів споживання ресурсів, групування витрат за їх видами, місцями виникнення та напрямками використання. Облік формує інформаційну базу для подальшого аналізу та управління витратами.

Методи, що застосовуються:

- Позамовний облік (Job Order Costing) - передбачає облік витрат за кожним окремим замовленням;
- Попроцесний облік (Process Costing) - ведеться по стадіях виробничого процесу;
- Облік по центрах витрат/відповідальності - фіксує витрати за структурними підрозділами;
- Нормативний метод (Standart Costing) - дозволяє вести облік з урахуванням відхилень від встановлених норм.

Також до цього етапу належать методи калькулювання собівартості:

- Метод повного поглинання (Absorption Costing);
- Метод прямих витрат (Direct Costing).

5. Калькулювання витрат

Калькулювання витрат є завершальним етапом у процесі обліку та узагальнення даних про витрати з метою визначення собівартості окремих видів продукції, робіт або послуг. Його реалізація забезпечує формування повної вартості виробництва та слугує основою для встановлення цін, оцінки рентабельності й прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Залежно від характеру виробничого процесу, підприємства можуть використовувати різні методи калькулювання.

- Позамовний метод передбачає облік витрат за кожним окремим замовленням і застосовується у разі індивідуального або дрібносерійного виробництва;
- Попроцесний метод доцільно використовувати у масовому виробництві, де продукція виготовляється у великих обсягах і проходить послідовні технологічні стадії. У такому випадку витрати узагальнюються за

виробничими процесами або переділами, а собівартість одиниці продукції розраховується шляхом ділення загальної суми витрат на випуск;

- Нормативний метод передбачає порівняння фактичних витрат із раніше встановленими нормативами, що дає змогу виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. У сучасній практиці часто застосовується метод стандарт-кост, що є розвитком нормативного підходу й базується на калькулюванні за заздалегідь визначеними стандартами;

У разі складної організаційної структури виробництва використовується комбінований метод, який поєднує елементи кількох підходів. Окрему увагу заслуговує метод калькулювання за видами діяльності (ABC-калькулювання), що ґрунтується на розподілі витрат за функціями та бізнес-процесами, а не лише за видами продукції. Такий підхід дає змогу більш точно ідентифікувати джерела витрат та приймати зважені рішення щодо їх оптимізації.

Правильний вибір методу калькулювання дозволяє підприємству не лише точно визначати собівартість, а й формувати прозору систему управління витратами, орієнтовану на ефективне використання ресурсів і забезпечення прибутковості діяльності.

6. Аналіз витрат

Метою аналітичного етапу є оцінка доцільності, ефективності та структури витрат. Аналіз дозволяє виявити закономірності змін, вплив окремих факторів на обсяги витрат, а також резерви для їх оптимізації.

Методи аналізу включають:

- Статистичний аналіз (порівняння динаміки, індексний та балансовий методи);
- Економіко-математичні моделі (кореляційний, регресійний аналіз тощо);
- Розрахунково-аналітичний підхід;
- СVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) - для визначення точки беззбитковості;
- Аналіз вигід і витрат;
- Contribution Analysis - оцінка маржинального прибутку;
- Функціонально-вартісний аналіз;

- ТОС-аналіз - визначення обмежень системи;
- Cost Benchmarking - порівняння з практиками провідних підприємств.

7. Контроль витрат

Контроль спрямований на своєчасне виявлення відхилень фактичних витрат від планових або нормативних показників та з'ясування причин таких відхилень. Його завдання — забезпечити реалізацію витратної політики згідно з плановими цілями.

На цьому етапі використовуються:

- Бюджетний контроль, що дозволяє виявити розбіжності між бюджетними та фактичними витратами;
- Метод нормативного контролю (Standart Costing), в рамках якого облік ведеться з урахуванням встановлених норм і реєстрації відхилень.

8. Регулювання витрат

Регулювання передбачає застосування управлінських впливів для корекції витрат і досягнення економічної ефективності. Воно охоплює як короткострокові дії, так і стратегічні зміни в підходах до управління ресурсами.

Методи регулювання:

- Target Costing - визначення цільового рівня собівартості;
- Реінжиніринг бізнес-процесів - переосмислення ключових операцій з метою зниження витрат;
- Kaizen Costing - безперервне вдосконалення на всіх рівнях підприємства;
- Cost Killing - радикальне скорочення витрат, зокрема через оптимізацію штату, активів, логістики;
- Lean Manufacturing - система ощадливого виробництва, що орієнтується на усунення втрат;
- TQM, JIT - інструменти загального управління якістю та логістики "just-in-time" [7].

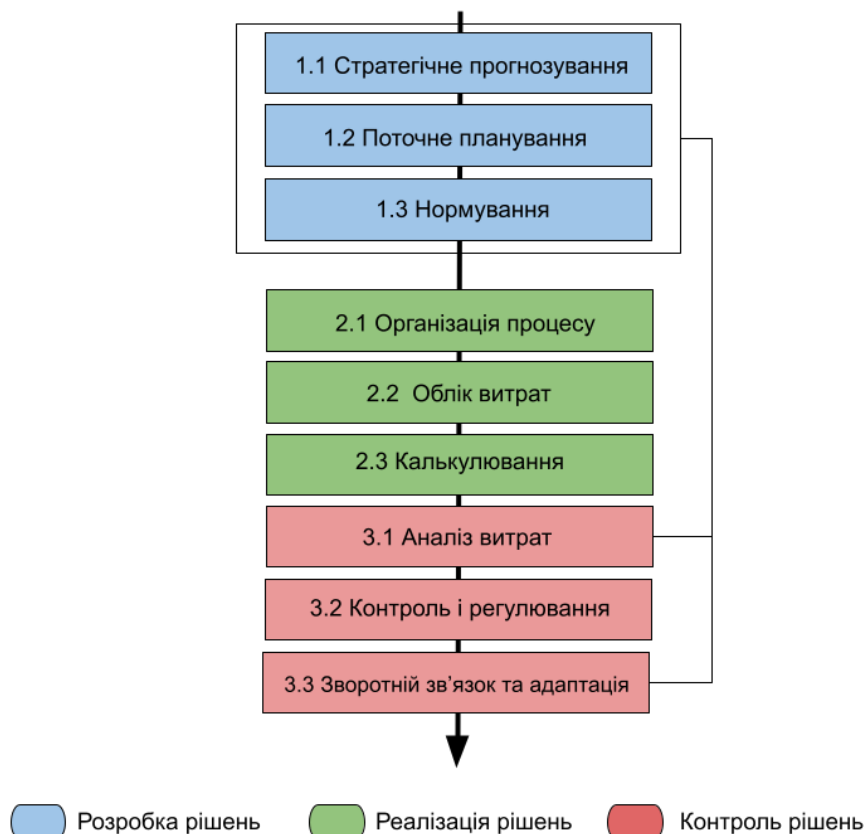


Рисунок 1.5. - Узагальнення етапів управління витратами підприємства (авторська розробка)

Важливою рисою ефективної системи управління витратами є її цілісність і логічна послідовність, що виявляється у взаємозв'язку між окремими етапами управлінського процесу. Кожен етап виконує не ізольовану функцію, а ґрунтується на результатах попереднього й водночас створює підґрунтя для наступного. Наприклад, стратегічне прогнозування формує загальні орієнтири для планування, планові показники лягають в основу нормування, а облік дозволяє фіксувати фактичні витрати для подальшого аналізу та контролю. Така послідовність забезпечує логічну завершеність управлінського циклу та дозволяє підприємству діяти скоординовано на всіх рівнях.

Ключову роль у забезпеченні ефективності управлінського циклу відіграє зворотний зв'язок. Саме результати аналізу й контролю витрат повертаються до етапу планування у вигляді скоригованих даних, виявлених відхилень, нових прогнозних сценаріїв або переглянутих нормативів. Це дозволяє адаптувати

систему до змін зовнішнього середовища, внутрішніх викликів чи нових стратегічних завдань. Зворотний зв'язок не лише замикає управлінський цикл, а й підвищує його стійкість і гнучкість у довгостроковій перспективі.

В умовах цифровізації взаємозв'язки між етапами посилюються завдяки використанню автоматизованих систем управління витратами. Наприклад, інтеграція модулів ERP-систем дозволяє здійснювати миттєве оновлення бюджетів на основі поточних результатів діяльності, а ВІ-аналітика - оперативно реагувати на виявлені ризики та коригувати управлінські рішення. Цифрові платформи формують динамічний контур зворотного зв'язку, у межах якого рішення автоматично адаптуються до змін в реальному часі, забезпечуючи максимальну ефективність витратного контролю та стратегічного управління ресурсами.

Узагальнення етапів управління витратами дозволяє структурувати управлінську діяльність підприємства відповідно до логіки прийняття рішень, від стратегічного прогнозування до реалізації коригувальних заходів. Запропонована багаторівнева модель охоплює як планові, так і оперативні функції управління.

Такий підхід сприяє посиленню аналітичного потенціалу системи управління витратами, підвищенню її гнучкості та здатності до адаптації у динамічному середовищі. Особливе значення має функціонування зворотного зв'язку, який забезпечує оновлення управлінських орієнтирів на основі поточних результатів, що формує передумови для безперервного вдосконалення витратної політики підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИТРАТ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

У сучасних умовах господарювання в Україні підприємства функціонують під тиском значних зовнішніх викликів, зумовлених повномасштабною військовою агресією з боку російської федерації. Збройний конфлікт спричинив порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на енергоносії, втрату частини виробничих активів і загальну економічну нестабільність. Водночас окремим підприємствам вдається не лише адаптуватися до нової реальності, а й демонструвати стійкі результати діяльності.

З метою подальшого аналізу системи управління витратами доцільним є дослідження структури, напрямів діяльності та фінансових показників досліджуваного об'єкту - ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що дозволяє оцінити передумови його адаптивності в кризових умовах.

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (скорочено - ПрАТ «МХП») є одним із провідних агропромислових підприємств України, що спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясної продукції, зокрема м'яса свійської птиці.

Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами. Крім цього, компанія здійснює широкий спектр додаткових видів діяльності, включаючи вирощування зернових культур, розведення свійської птиці, виробництво комбікормів, логістичні послуги, а також надання в оренду сільськогосподарської техніки та устаткування [38].

ПрАТ «МХП» є частиною агропромислового холдингу, до складу якого входить понад 20 дочірніх підприємств в Україні та за кордоном. Ці компанії охоплюють усі етапи виробничого циклу - від вирощування зернових і виробництва комбікормів до переробки м'яса та дистрибуції готової продукції, що сприяє

ефективному управлінню витратами та підтримці стабільної діяльності навіть в умовах зовнішніх викликів.

Основні дочірні підприємства агрхолдингу в Україні: ПрАТ «Зернопродукт МХП», ПрАТ «Український бекон», НВФ «Урожай», Птахофабрика «Перемога Нова», ТОВ «Вінницька птахофабрика», ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ТОВ «Катеринопільський елеватор», ПрАТ «Оріль-Лідер», СТОВ «Агрокрязь», ТОВ «Агро-С МХП», ТОВ «Урожайна країна», ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів». Крім того, МХП володіє 11 рослинницькими підприємствами, 3 заводами з виробництва комбікормів та 17 елеваторами для зберігання зерна. Земельний банк холдингу становить 360 000 гектарів у 12 областях України [39].



Рисунок 2.1 – Географічна структура діяльності ПрАТ «МХП» [16]

Завдяки реалізації принципу вертикальної інтеграції виробництва, а також наявності розвиненої логістичної мережі, що охоплює дев'ять дистрибуційних центрів у ключових містах України, ПрАТ «МХП» має змогу здійснювати всебічний контроль якості та біобезпеки на всіх стадіях виробничо-збутового

процесу. Такий підхід забезпечує відповідність готової продукції міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів, що свідчить про високий рівень організації системи управління якістю в межах підприємства.

МХП активно розвиває свою присутність й за межами України. Зокрема, компанія володіє словенською групою Perutnina Ptuj, яка має виробничі потужності в Словенії, Хорватії, Сербії та Боснії і Герцеговині. Також дочірні підприємства МХП функціонують у Нідерландах, Великій Британії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Саудівській Аравії та інших країнах Європейського Союзу [34].

Суттєвою складовою господарської діяльності підприємства є експортна орієнтація. На сьогодні понад 50% загального обсягу виробленої продукції реалізується за межами України. Продукція ПАТ «МХП» представлена у більш ніж 70 країнах світу, серед яких провідними є держави Європейського Союзу, регіони Близького Сходу, Північної Африки, Азії та інші. Важливо зазначити, що підприємство забезпечує понад 60% внутрішнього попиту на м'ясо птиці в Україні та водночас формує близько 86% від загального обсягу експорту курятини з країни, що свідчить про вагомий внесок компанії в розвиток національного агропромислового сектору. Окрім цього, компанія експортує значну кількість продукції рослинництва, зокрема зернові та олійні культури, що дозволяє генерувати валютну виручку і знижувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на внутрішньому ринку.

Звернемося до Рисунку 2.2 для аналізу експортних операцій ПАТ «МХП» за 2020-2024 роки.

У 2020–2023 роках ПАТ «МХП» демонструвало поступове зростання експортної виручки - з 42,4 млн гривень у 2020 році до 72,28 млн грн у 2023 році. Така динаміка спостерігалася попри пандемію COVID-19, спалахи пташиного грипу та повномасштабну війну. Ключову роль у збереженні експортної активності відіграли адаптація логістичних маршрутів, диверсифікація ринків та оптимізація виробничих процесів.



Рисунок 2.2. - Виручка від експортної діяльності ПрАТ «МХП» за 2020-2024 роки [23,24,25].

Особливо значущим став 2022 рік, коли компанія, попри зруйновану морську логістику, переорієнтувалася на західні напрямки, зберігши і навіть наростивши обсяги експорту. У 2023 році ця тенденція продовжилася завдяки зміцненню переробної бази та стабілізації наземного експорту.

У 2024 році експортна виручка зросла до рекордного рівня – 73,6 млн грн. Це стало результатом переходу до фази стратегічного укріплення: МХП зміцнило свої позиції на зовнішніх ринках, модернізувало переробні потужності, впровадило енергоефективні технології та забезпечило енергетичну автономність. Підтримка міжнародних партнерів і залучення інвестицій у логістику також сприяли підвищенню гнучкості та надійності експортних поставок в умовах триваючих викликів.

На українському ринку м'ясної продукції ПрАТ «МХП» є беззаперечним лідером, особливо в сегменті виробництва курятини. Однак на внутрішньому ринку також активно функціонують інші підприємства, які формують конкурентне середовище. Серед основних конкурентів МХП у сфері виробництва м'яса птиці можна виокремити птахокомплекс «Дніпровський» (бренд «Знана курка»), який володіє помітною часткою на ринку; підприємство «Агро-Овен» (бренд «Золотко»), що виробляє як курятину, так і свинину; Володимиро-Волинська птахофабрика -

одного з провідних вітчизняних виробників м'яса птиці; РК Нубун, яке спеціалізується на курячій продукції; та компанію Улар, що також представлена у цьому сегменті.

У виробництві свинини й м'ясних виробів МХП конкурує з такими підприємствами, як АПК-Інвест (бренд «М'ясна весна»), що є одним із ключових гравців у свинарстві, а також з виробниками переробленої м'ясної продукції: Ятрань, Глобіно і Кременчукм'ясо.



Рисунок 2.3. - Ринкові частки виробників м'ясної продукції, 2024 рік [16, 41, 43]

Станом на 2024 рік до п'ятірки провідних країн-експортерів м'ясної продукції у світі входять Бразилія, Сполучені Штати Америки, Австралія, Індія та Аргентина. Ці держави забезпечують основний обсяг міжнародної торгівлі м'ясом різних видів - яловичини, курятини, свинини, а також буйволятини та ягнятини.

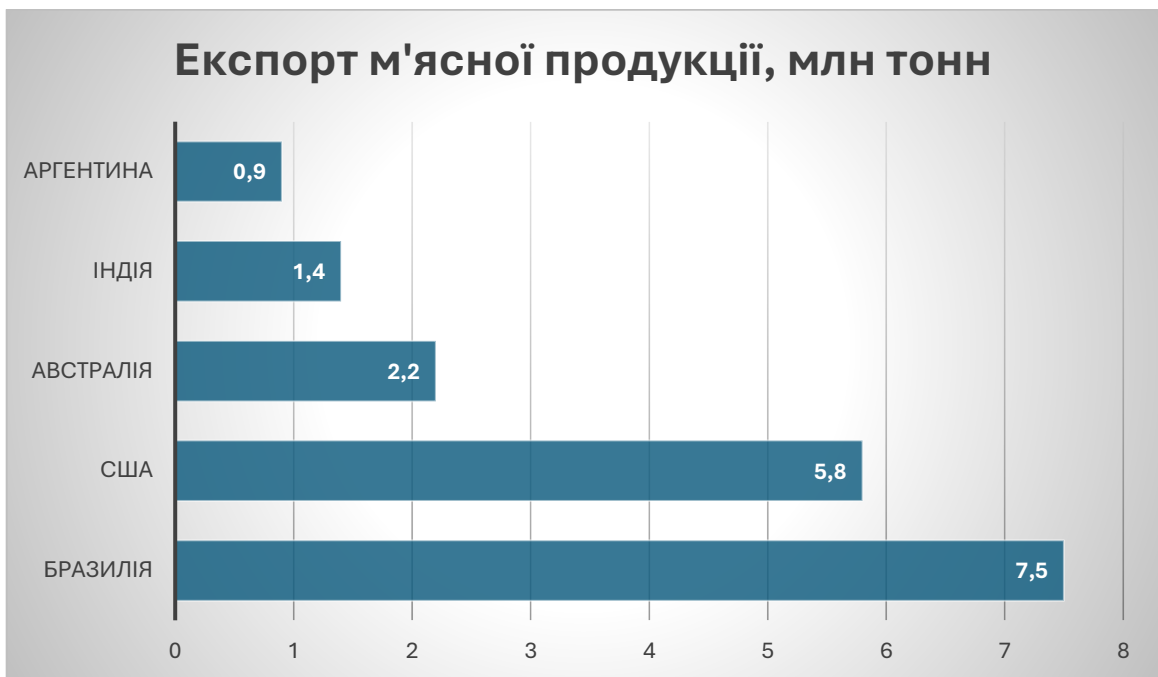


Рисунок 2.4 - Топ-5 країн-експортерів м'ясної продукції станом на 2024 рік

Станом на 2024 рік, Україна посідає 9-те місце у світі за обсягами експорту м'яса. Хоча Україна не входить до п'ятірки світових лідерів з експорту м'яса загалом, вона займає провідні позиції у сегменті експорту м'яса птиці, зокрема завдяки діяльності компанії ПАТ «МХП», яка є найбільшим виробником курятини в Європі [29, 44].

Узагальнення ключових характеристик ПАТ «МХП» свідчить про стабільну й масштабну виробничо-господарську діяльність підприємства як в Україні, так і на міжнародному рівні. Високий рівень вертикальної інтеграції, географічна диверсифікація активів та потужна експортна орієнтація формують стійке підґрунтя для фінансової стабільності компанії, навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Ці особливості діяльності створюють сприятливі передумови для впровадження ефективної системи управління витратами, що забезпечує гнучке реагування на ризики, раціональне використання ресурсів і підтримання високої економічної результативності.

2.2 Аналіз фінансової стабільності та структури поточних витрат

У межах аналізу фінансової стабільності та структури витрат ПрАТ «МХП» доцільно насамперед охарактеризувати склад та структуру активів підприємства, зосередивши увагу на оборотних ресурсах. Це обумовлено тим, що суттєву частку в активах становлять запаси та дебіторська заборгованість, що, своєю чергою, істотно впливають на показники ліквідності та платоспроможності. Здійснення такого аналізу дозволить виявити потенційні ризики і проблемні аспекти у сфері управління поточними витратами, що стане підґрунтям для подальших рекомендацій з удосконалення витратної політики підприємства.

Оскільки консолідована фінансова звітність MHP SE подає інформацію в узагальненому вигляді для всієї групи компаній, без розподілу за країнами, виникають певні обмеження для проведення повного аналізу фінансової стабільності лише підприємств, що працюють в Україні. У звітності немає окремих показників щодо зобов'язань, капіталу чи фінансових результатів виключно для українських дочірніх компаній, тому розрахувати ключові фінансові коефіцієнти лише для них - неможливо.

Зважаючи на це, в дослідженні використано консолідовану звітність, яка охоплює діяльність усієї групи МХП, включаючи як українські, так і іноземні підприємства. Такий підхід дозволяє провести більш повний аналіз фінансового стану компанії як цілісної структури (Таблиця 2.1).

У процесі підготовки даного дослідження було використано консолідовану фінансову звітність ПрАТ «МХП» за 2022-2025 роки [23, 24, 25]. Основою для формування подальших аналітичних таблиць, розрахунків та висновків слугують показники, наведені у звітності підприємства за 2024 рік. Усі кількісні та якісні характеристики, що розглядатимуться в наступних розділах роботи, стосуються саме цього звітного періоду, якщо інше не буде окремо зазначено. Такий підхід дозволяє забезпечити методологічну послідовність аналізу та уникнути хронологічних розбіжностей при інтерпретації фінансово-економічних даних підприємства.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки активів ПрАТ «МХП»

Елементи активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення, %	
	Млн грн	%	Млн грн	%	Млн грн	%	2022/ 2023	2023/ 2024
Необоротні активи								
Нематеріальні активи	3108.2	2.1	2928.8	1.9	2577.3	1.5	-5.8	-12
Незавершені капітальні інвестиції	4231.7	2.8	5470.9	3.7	9668.8	5.6	29.3	76.7
Основні засоби	72482.4	48.7	73621	49	89861.9	52.0	1.6	22.1
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші	3684.4	2.5	3514.5	2.4	5701.3	3.3	-4.6	62.2
Всього необоротних активів	87982	59.1	85535.2	57	107817.0	62.4	2	20.1
Оборотні активи								
Дебіторська заборгованість	7142.0	4.8	7263.3	4.9	7810.0	4.5	1.7	7.5
Запаси і затрати	16152.3	10.9	13003.6	8.8	14878.0	8.6	-19.5	14.4
Грошові кошти	11739.5	7.9	17025.8	11.5	13862.7	8	45	-18.6
Всього оборотних активів	60768.9	40.9	62011.4	42	65018.2	37.6	2	4.8
Всього активів	148750.9	100	147546.6	100	172835.2	100	2	13.9

У процесі аналізу структури активів за період 2022-2024 рр. простежується чітка тенденція до зростання загальної вартості активів підприємства. Так, якщо у 2022 році загальний обсяг активів становив 148 750,9 млн грн, то у 2024 році він зріс до 172 835,2 млн грн, що відповідає зростанню на 13,9% у порівнянні з попереднім періодом. Така динаміка свідчить про розширення виробничо-господарської бази компанії та посилення її інвестиційного потенціалу.

У структурі необоротних активів спостерігається значне зростання їх частки: з 59,1% у 2022 році до 62,4% у 2024 році. Найбільший вплив на це зростання здійснили показники по статті «Незавершені капітальні інвестиції», які збільшилися більш ніж удвічі (з 4231,7 млн грн у 2022 році до 9 668,8 млн грн у

2024 році, або на 76,7%). Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на модернізацію виробничих потужностей або реалізацію нових проєктів. Значне зростання також продемонстрували основні засоби (на 22,1% за 2023-2024 рр.), що може бути наслідком як нових придбань, так і переоцінки активів.

Разом із тим, скорочення обсягів нематеріальних активів (зниження на 12% у 2024 році порівняно з 2023 роком) може вказувати як на часткове списання таких активів, так і на зменшення інвестицій у нематеріальні ресурси. Зростання показника за статтею «Інші необоротні активи» (на 62,2% у 2024 році) є вагомим фактором, що вплинув на загальний обсяг необоротних активів, однак потребує деталізації складу цих активів для повного тлумачення.

У структурі оборотних активів простежується протилежна тенденція: їх питома вага зменшилася з 40,9% у 2022 році до 37,6% у 2024 році. Це пояснюється переорієнтацією підприємства на капіталомісткі інвестиції та довгострокові активи. Найбільш помітні коливання спостерігаються в обсягах грошових коштів: після значного зростання у 2023 році (на 45%) у 2024 році обсяг грошових коштів зменшився на 18,6%, що свідчить про збільшення витрат або інвестування в розвиток. Обсяги запасів у 2023 році суттєво скоротилися (на 19,5%), однак уже в 2024 році відбулося їх часткове відновлення (+14,4%), що, ймовірно, пов'язано з вирівнюванням виробничого циклу та стабілізацією логістичних процесів.

На основі даних Рисунка 2.5, який ілюструє динаміку джерел формування активів ПрАТ «МХП» за період 2022-2024 рр., можна простежити збалансоване зростання як власного, так і позикового капіталу підприємства.

У 2022 році власний капітал становив 74 520 млн грн, що відповідало основній частці у структурі джерел фінансування. У 2023 році цей показник незначно зріс - до 76 720 млн грн (+2,9%), а у 2024 році він досяг 78 640 млн грн, що становить загальне зростання на 5,5% за весь період.

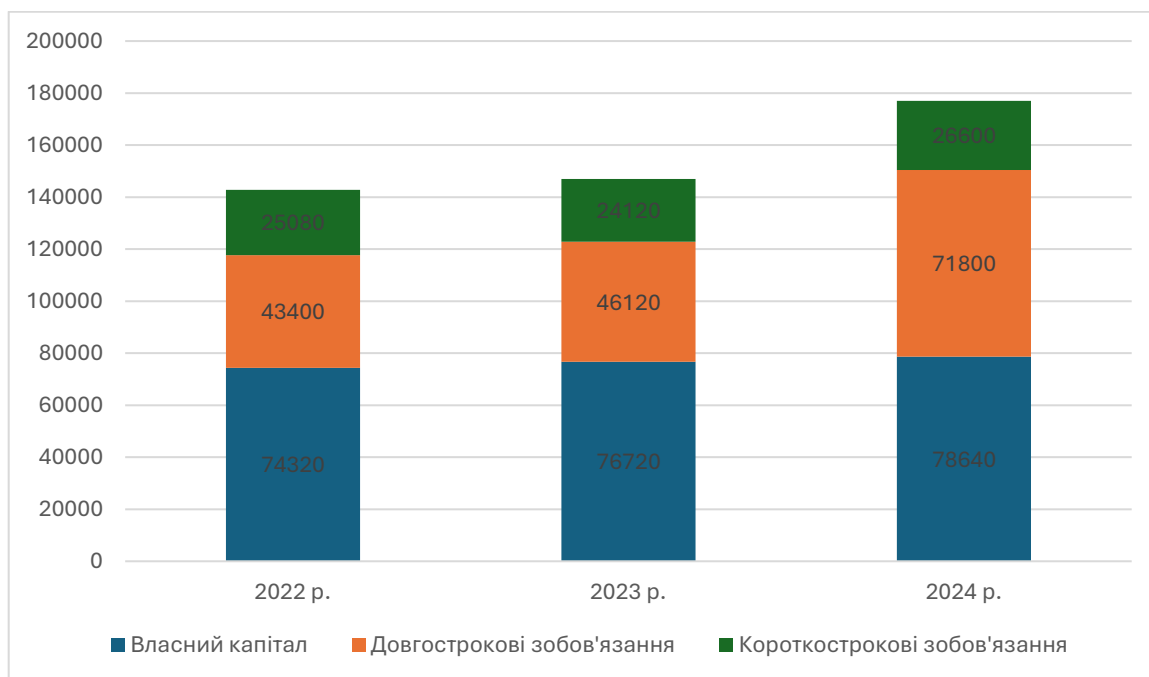


Рисунок 2.5 - Динаміка джерел ПрАТ «МХП», млн грн

Водночас більш динамічними темпами зростали зобов'язання підприємства. Так, обсяг довгострокових зобов'язань зріс із 43 400 млн грн у 2022 році до 71 800 млн грн у 2024 році. Це зростання становить понад 65%, що свідчить про активне залучення довгострокового боргового фінансування, імовірно, для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, на що вказує і суттєве збільшення показників незавершених капітальних інвестицій у структурі активів. Такий підхід дає змогу підприємству здійснювати оновлення матеріально-технічної бази без критичного навантаження на власні ресурси.

Короткострокові зобов'язання залишалися відносно стабільними упродовж 2022-2023 років (25 000 млн грн та 24 120 млн грн відповідно), однак у 2024 році їх обсяг зріс до 28 500 млн грн (+18,2%). Збільшення поточних зобов'язань може бути пов'язане як із розширенням операційної діяльності, так і з зростанням закупівельної активності або зміною умов співпраці з постачальниками.

Після аналізу структури активів і джерел фінансування підприємства доцільним є дослідження основних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, зокрема виручки, собівартості та рентабельності. Ці показники дають змогу оцінити динаміку ефективності функціонування

підприємства, визначити прибутковість операційної діяльності та виявити внутрішні резерви для подальшої оптимізації витратної політики.

Таблиця 2.2 - Динаміка виручки, собівартості, валового прибутку та рентабельності продажу ПрАТ «МХП»

Рік	Виручка, млн грн	Повна собівартість, млн грн	Валовий прибуток, млн грн	Рентабельність продажу, %
2022	103171.12	74427.89	28743.22	27.86%
2023	113139.57	86730.83	26408.73	23.34%
2024	118959.3	90650.8	28308.5	23,8%

У 2022 році обсяг виручки становив 103 171,12 млн грн, а валовий прибуток - 28 743,22 млн грн. Рівень рентабельності продажу сягнув 27,86%, що є досить високим показником ефективності. Проте вже у 2023 році, попри зростання виручки до 113 139,57 млн грн (+9,7%), відбулося зниження валового прибутку до 26 408,73 млн грн, а рівень рентабельності зменшився до 23,34%. Це може свідчити про більш суттєве зростання витрат порівняно зі зростанням доходів, що підтверджується збільшенням повної собівартості на 16,5% - з 74 427,89 млн грн до 86 730,83 млн грн.

У 2024 році підприємству вдалося частково відновити рівень прибутковості. При зростанні виручки до 118 959,3 млн грн валовий прибуток зріс до 28 308,5 млн грн, а рентабельність становила 23,8%. Хоча цей рівень залишається нижчим за показник 2022 року, спостерігається позитивна тенденція до стабілізації фінансової ефективності, попри складну економічну ситуацію.

Розгляд динаміки виручки, собівартості та валового прибутку створює основу для подальшого аналізу окремих статей витрат підприємства. Серед них особливу увагу слід звернути на адміністративні витрати, які безпосередньо впливають на рівень операційного прибутку та загальну ефективність управлінських процесів.

Таблиця 2.3 - Динаміка адміністративних витрат підприємства

Стаття витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Млн грн	%	Млн грн	%	Млн грн	%
Заробітна плата та нарахування	5313.8	51.92	1548.6	57.01	7145.15	52.58
Послуги	2851.7	27.86	598.4	22.03	3359.3	24.72
Амортизація	781	7.63	139.6	5.14	937.2	6.9
Реклама	585.8	5.72	112.4	4.14	898.15	6.6
Відраджень та представницькі витрати	351.5	3.43	61	2.25	429.55	3.16
Страховання	117.2	1.15	39.1	1.44	234.3	1.72
Інші	234.3	2.29	217.4	8	585.75	4.31
Всього витрат	10 235.3	100	2716.5	100	13589.4	100

Упродовж 2022-2024 років структура адміністративних витрат зазнала певних змін, проте зберегла загальну стабільність у частці основних категорій. Як свідчать дані Таблиці 2.3, ключовим елементом залишаються витрати на заробітну плату та нарахування. У 2023 році цей показник досяг максимального рівня (57%), що може свідчити про концентрацію витрат на кадровому забезпеченні навіть попри загальне зниження обсягу адміністративних витрат у цей період.

Другою за значенням складовою є послуги, частка яких становила 27,86% у 2022 році та зменшилася до 22,03% у 2023 році, після чого знову зросла до 24,72% у 2024 році. Така динаміка вказує на відносну гнучкість у залученні сторонніх сервісів - юридичних, ІТ-консультацій тощо - залежно від умов ринку та стратегічних завдань компанії.

Інші складові мають суттєво меншу питому вагу, однак у сукупності формують помітну частку витрат. Наприклад, амортизаційні відрахування стабільно перебували в межах 5-7%, що відображає наявність значного обсягу довгострокових активів. Витрати на рекламу протягом трьох років утримувалися на рівні 5-6,6%, свідчачи про сталість маркетингових заходів у діяльності підприємства.

Після аналізу адміністративних витрат наступним етапом дослідження є розгляд загальної структури операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.4 - Динаміка операційних витрат підприємства

Стаття витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Млн грн	%	Млн грн	%	Млн грн	%
Витрати на збут, управління, адміністрування	10543.5	77,5	9921.7	69.4	13589.4	77.1
Втрати від знецінення гудвілу та основних засобів	1141.26	8,4	1132.45	8	1054.35	6
Інші операційні витрати (штрафи, збитки тощо)	1913.45	14,1	3242.15	22,6	2967.8	16,9
Всього витрат	13598.41	100	14296,3	100	17611,55	100

Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат щорічно займали витрати на збут, управління та адміністрування. У 2022 році їх частка становила 77,5%, у 2023 році вона тимчасово знизилася до 69,4%, проте вже у 2024 році знову зросла до 77,1%. Це свідчить про відновлення активної операційної діяльності та збільшення обсягів управлінських витрат після часткової оптимізації у попередньому періоді.

Витрати від знецінення гудвілу та основних засобів залишаються другорядними, але вагомими за значенням. У 2022 році їх частка сягала 8,4%, що пов'язано з визнанням знеціненням активів на тлі погіршення макроекономічних умов. У 2023-2024 роках ця частка зменшилася до 8% та 6% відповідно, що свідчить про стабілізацію оцінки довгострокових активів та зниження ризику їх втрати вартості.

Інші операційні витрати, до яких відносяться штрафи, збитки та подібні статті, у 2023 році демонстрували суттєве. Це могло бути спричинено разовими втратами, юридичними витратами або іншими зовнішніми чинниками. У 2024 році

обсяг таких витрат знизився до 2 967,8 млн грн, а їх частка скоротилася до 16,9%, що свідчить про покращення операційної стабільності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що витратна політика ПрАТ «МХП» характеризується переважно стабільною структурою з орієнтацією на утримання контролю над ключовими статтями витрат. Домінування адміністративних витрат у складі операційних підтверджує акцент на функціональну підтримку управлінських процесів. Спостерігається поступова стабілізація витрат від знецінення активів, що свідчить про зменшення зовнішніх шоків і відновлення економічної стійкості. Зниження частки інших операційних витрат у 2024 році порівняно з попереднім роком може вказувати на ефективні заходи з мінімізації непродуктивних витрат. Загалом підприємство демонструє здатність гнучко реагувати на зміну умов господарювання та підтримувати баланс між інвестиційною активністю й витратною дисципліною.

2.3 Шляхи удосконалення управлінської діяльності щодо витрат на підприємстві ПАТ "Миронівський хлібопродукт"

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ПАТ «МХП» дозволяють сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення існуючої системи управління витратами. З огляду на отримані показники, особливу увагу слід приділити оптимізації адміністративних витрат, посиленню контролю за іншими операційними витратами, а також систематизації підходів до стратегічного планування витратної частини бюджету.

Аналіз показав, що підприємство демонструє стабільний обсяг витрат, однак структура витратної частини потребує подальшої раціоналізації. Частка витрат на оплату праці в структурі адміністративних витрат перевищує 50% упродовж 2022-2024 рр., що є типовим явищем для великого міжнародного агрохолдингу з розгалуженою структурою управління. Водночас це не виключає потреби у періодичному аудиті функціональних обов'язків персоналу, з метою виявлення

внутрішніх резервів ефективності, запобігання дублюванню функцій та перегляду навантаження на окремі підрозділи. Доцільно проаналізувати дублювання функцій, надмірне навантаження на окремі підрозділи та оптимізувати штат на основі реальної продуктивності.

Наступним напрямом оптимізації є витрати на послуги. З урахуванням змін їх частки від 27,9% у 2022 році до 24,7% у 2024 році, рекомендовано здійснити ревізію укладених договорів із зовнішніми підрядниками. Важливо провести зіставлення вартості та результативності кожної послуги, а за можливості - перевести частину із них на внутрішнє виконання, що дозволить зменшити навантаження на бюджет.

Витрати на рекламу та представницьку діяльність, попри відносно незначну частку, також потребують системного підходу до бюджетування. Пропонується застосування принципів обґрунтованого планування з урахуванням рентабельності заходів. Для цього доцільно використовувати методику розрахунку повернення інвестицій (ROI) щодо кожного проєкту в сфері маркетингу.

У сфері інших операційних витрат доцільно запровадити чітке регламентування та механізми превентивного управління. Ідеться, зокрема, про створення внутрішніх процедур реагування на штрафи, збитки чи втрати - це дозволить не лише фіксувати випадки нецільового використання коштів, а й виявляти їхні причини на ранньому етапі.

В умовах повномасштабної війни в Україні, де знаходиться значна частина земельного банку та виробничих потужностей ПрАТ «МХП», особливої актуальності набувають заходи з підвищення витратної гнучкості. Військові дії обумовлюють потребу в оперативному перегляді витрат за напрямками діяльності залежно від безпекової ситуації, стану логістики та доступу до сировини. У зв'язку з цим доцільно розробити альтернативні моделі формування витрат з урахуванням сценарного підходу.

У практиці функціонування підприємства в умовах воєнного часу спостерігається впровадження низки заходів, які мають характер антикризового управління витратами. До основних дій належить оптимізація виробничих

потужностей і раціональний розподіл ресурсів відповідно до попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках. Забезпечено безперервність технологічних процесів за рахунок використання резервних джерел енергопостачання, включно з біогазовими установками. Застосовується обережна політика ліквідності, що включає відмову від виплати дивідендів з метою концентрації ресурсів на критичних напрямках діяльності. Okремо варто відзначити дії, спрямовані на зниження боргового навантаження, зокрема рефінансування єврооблігацій і залучення зовнішнього фінансування на прийнятних умовах.

Зазначені кроки свідчать про адаптивність управлінських рішень та стратегічне планування у сфері витрат в умовах високої невизначеності. Ефективне реагування на зовнішні виклики дозволяє сформувати внутрішні політики витратного регулювання з урахуванням поточної ситуації та пріоритетів стійкості підприємства.

У сфері довгострокових витрат, зокрема капітальних інвестицій, доцільно запровадити процедуру техніко-економічного обґрунтування кожного проєкту. Це дозволить здійснювати інвестиційний відбір на основі критеріїв рентабельності, окупності та стратегічної доцільності. При впровадженні нових технологій рекомендовано використовувати порівняльний аналіз (benchmarking) із кращими практиками галузі.

Необхідною умовою для ефективного управління витратами є посилення внутрішнього контролю. Це передбачає більш активне функціонування внутрішнього аудиту, що дозволить проводити незалежні перевірки обґрунтованості витрат. Водночас важливо зміцнити культуру фінансової відповідальності на рівні підрозділів, встановивши чіткі правила погодження витрат та межі повноважень для їх затвердження.

Для зручності сприйняття та узагальнення запропонованих заходів основні напрями удосконалення системи управління витратами ПрАТ «МХП» наведено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Шляхи удосконалення системи управління витратами на ПрАТ «МХП»

	Напрямок удосконалення	Стислий зміст заходів
1	Оптимізація адміністративних витрат	Проведення функціонального аудиту управлінських підрозділів, скорочення дублюючих функцій, вдосконалення системи КРІ для визначення ефективності праці; перехід частини функцій на аутсорс (HR-аналітика, юриспруденція).
2	Аналіз витрат на послуги	Перегляд контрактів із зовнішніми постачальниками (транспорт, ІТ, охорона), оцінка ефективності кожного підрядника за критерієм "вартість – результат", перехід до тендерної системи.
3	Рационалізація витрат на рекламу та представницькі заходи	Використання digital-аналітики для оцінки результативності маркетингових кампаній (ROI), відмова від неефективних каналів, фокус на партнерські програми у B2B-секторі.
4	Регламентування інших операційних витрат	Розробка єдиних стандартів витрат (наприклад, на службові поїздки, паливо), створення електронної системи затвердження витрат з граничними лімітами.
5	Підвищення витратної гнучкості в умовах війни	Формування декількох варіантів витратного бюджету з урахуванням безпекової ситуації в регіонах присутності підприємства (наприклад, централізація закупівель у більш безпечних регіонах).
6	Оптимізація виробничих потужностей	Перерозподіл навантаження між виробничими локаціями на основі сезонності та логістичної доступності, інтеграція smart-аналітики для прогнозу обсягів замовлень.
7	Забезпечення безперервності енергопостачання	Інвестування в автономні джерела енергії (біогаз, генератори), використання систем накопичення енергії на критичних ділянках (холодильні склади, бойні).
8	Політика стриманої ліквідності	Обмеження виплати дивідендів у кризові періоди, фокус на формування резервів грошових коштів для підтримки операційної діяльності.
9	Управління борговим навантаженням	Перегляд умов фінансування, активне використання лізингу для придбання техніки, рефінансування дорогих зобов'язань.
10	Оцінка капітальних інвестицій	Введення процедури обов'язкового техніко-економічного обґрунтування проєктів з ROI > 15%, використання методів NPV/IRR.
11	Посилення внутрішнього контролю та аудиту	Створення незалежного аудиторського підрозділу, що перевіряє цільове використання коштів у розрізі підрозділів; ведення автоматизованого контролю бюджету.

Загалом, динаміка активів ПрАТ «МХП» у 2022-2024 роках демонструє стійкий тренд до розвитку, з акцентом на інвестиції у довгострокові активи. Така

стратегія є ознакою зміцнення виробничої бази підприємства, спрямованої на забезпечення майбутньої фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності в умовах складного економічного середовища.

Також динаміка джерел фінансування у досліджуваному періоді свідчить про раціональну стратегію капіталізації: збереження високого рівня власного капіталу при одночасному нарощуванні боргових ресурсів, передусім довгострокових. Така структура фінансування сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, дозволяючи підтримувати інвестиційну активність і збільшувати вартість активів без надмірного зниження платоспроможності.

Підсумовуючи, удосконалення системи управління витратами на підприємстві ПАТ «МХП» має включати: оптимізацію адміністративних витрат, зниження витрат на послуги та інші поточні статті, підвищення якості бюджетного планування, посилення контролю на всіх етапах витратного процесу, адаптацію фінансових стратегій до умов воєнного часу та впровадження антикризових підходів до управління ресурсами. Такі заходи сприятимуть зниженню загального витратного навантаження та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Управління витратами є одним із ключових аспектів системи менеджменту сучасного підприємства, особливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Проведене дослідження теоретичних засад та практичних підходів до управління витратами дозволило не лише поглибити розуміння сутності цієї категорії, а й застосувати отримані знання для аналізу конкретного підприємства - ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

В межах першого розділу було визначено, що ефективне управління витратами ґрунтується на принципах системності, цілеспрямованості та адаптивності. Такі принципи набувають особливої актуальності для підприємств, що функціонують у складних економічних умовах, включаючи збройний конфлікт, інфляційні коливання та порушення логістичних ланцюгів. Сучасні підходи до управління витратами передбачають гнучку класифікацію витрат, використання інструментів стратегічного планування, інтеграцію аналітичних методів та постійний внутрішній контроль.

Практичний аналіз витратної діяльності ПрАТ «МХП» показав, що підприємство має масштабну вертикально-інтегровану структуру та демонструє високий рівень фінансової стійкості попри складну зовнішньоекономічну ситуацію. За результатами аналізу структури активів встановлено послідовне збільшення частки необоротних активів, що свідчить про інвестиційний характер розвитку підприємства. Зростання інвестицій у основні засоби та капітальні вкладення вказує на наміри компанії забезпечити довгострокову операційну ефективність.

Оцінка джерел фінансування засвідчила, що підприємство зберігає суттєвий обсяг власного капіталу, водночас активно залучаючи довгострокові позикові ресурси. Така структура дозволяє підтримувати інвестиційну активність без надмірного навантаження на ліквідність. Аналіз динаміки виручки, повної собівартості та валового прибутку МХП підтвердив наявність позитивної рентабельності, хоча зафіксовані коливання свідчать про вплив зовнішніх факторів, зокрема зміни кон'юнктури ринку та зростання окремих складових собівартості.

Вивчення структури адміністративних витрат продемонструвало, що ключову частку становлять витрати на оплату праці, що є типовим для великого агропромислового холдингу з багаторівневою системою управління. Виявлено значний обсяг витрат на зовнішні послуги, рекламу, амортизацію та інші адміністративні статті. Така структура потребує постійного аналізу з метою підвищення ефективності використання ресурсів та обґрунтованості витратних рішень. Крім того, оцінка операційних витрат показала необхідність посилення контролю за витратами, які не є безпосередньо пов'язаними з виробничою діяльністю, але можуть впливати на загальний результат.

Було запропоновано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління витратами ПрАТ «МХП». Серед них: оптимізація адміністративних витрат, перегляд політики щодо витрат на послуги та рекламу, регламентація непродуктивних витрат, підвищення гнучкості планування в умовах війни, а також посилення внутрішнього контролю на рівні підрозділів. Особлива увага приділена адаптивності витратної політики підприємства в умовах збройного конфлікту, що охоплює більшу частину території діяльності компанії.

Загалом, дослідження підтвердило, що управління витратами має не лише інструментальне, а й стратегічне значення для підприємства. У сучасних умовах воєнної загрози, зміни логістичних маршрутів і зростаючої невизначеності, саме здатність гнучко формувати витратну політику, здійснювати постійний аналіз її ефективності та своєчасно адаптувати управлінські рішення стає запорукою довгострокового розвитку. Отримані в ході роботи результати можуть бути основою для подальшої розробки заходів з поглиблення витратного аналізу, підвищення прозорості витрат та інтеграції стратегічного управління у фінансову практику підприємства.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Словарь-справочник финансового менеджмента. Київ : Ника-Центр, Эльга, 1998. 480 с. С. 19.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
3. Бондаренко Н., Безкоморна О. Сутність та класифікація витрат підприємства // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2014. № 8(2).
4. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. екон. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2009. С. 14–23.
5. Волкова М. Система управління витратами промислового підприємства // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3(23). С. 26.
6. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. 2-ге вид. Київ : Лібра.
7. Григорова З., Квасько А. Сучасні методи управління витратами підприємств // Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 2 (72).
8. Грещак М. Г. Управління витратами : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2002. С. 27–30.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с. С. 612.
10. Іванчук О. В. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «прибуток» : тези. 2019.
11. Коблянська І. Еволюція методології оцінювання життєвого циклу: світовий та вітчизняний контексти // Економіка та суспільство. 2022. № 42.
12. Коваленко О., Осьмак С. Система управління витратами // Економічний вісник. 2013.

13. Кондратюк І. О. Прогнозування витрат підприємства в системі бюджетного управління // Економіка і суспільство. 2024. № 67.
14. Крушельницька О. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах // Вісник ЖДТУ. 2010. № 1(51).
15. Мошковська О., Кульгейко М. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві // Економіка та суспільство. 2024. № 67.
16. Миронівський хлібопродукт (МХП) [Електронний ресурс] // Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>
17. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 301–309.
18. Піддубна І. В. Особливості застосування експертних методів прогнозування витрат у комунальному секторі // Матеріали конференції. Житомир, 2013.
19. Попівняк Ю. Класифікація витрат підприємства як передумова ефективного управління. 2007.
20. Попов М. О. Управління витратами за видами діяльності на підприємстві : тези. 2018.
21. Попов О. С. Управління витратами // Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. С. 736.
22. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. 2-ге вид. Київ : Лібра.
23. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Консолідована фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс]. - 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>
24. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Консолідована фінансова звітність за 2023 рік [Електронний ресурс]. - 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
25. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Консолідована фінансова звітність за 2024 рік [Електронний ресурс]. - 2025. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>

26. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (станом на 03.09.2024 р.).

27. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 № 318 (станом на 03.11.2020 р.).

28. Радецька Л. П., Овод Л. В. Управлінський облік : навч. посіб. Хмельницький, 2004.

29. ТОП-5 виробників м'яса птиці в Європі // Latifundist.com [Електронний ресурс]. URL: <https://latifundist.com/rating/top-5-virobnikiv-myasa-ptitsi-v-yevropi-u-2021-rotsi>.

30. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.

31. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства // Ефективна економіка. 2014. № 12.

32. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. Житомир : ЖІТІ, 2002. 647 с.

33. Швець С. Проблема нарощення інвестиційного потенціалу економіки України в умовах посилення бюджетного дисбалансу // Економіст. Виклики часу. 2013. № 12.

34. Agrologistika [Електронний ресурс]. URL: <https://agrologistyka.in.ua/mxp/>

35. Drury C. Management and Cost Accounting. – 11th ed. – Andover : Cengage Learning EMEA, 2021. – 560 p.

36. Liga.net [Електронний ресурс]. URL: https://file.liga.net/ua/companies/mironovskii_hleboprodykt

37. Financial reports. МНР [Електронний ресурс]. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports>.

38. Opendatabot [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361>

39. UkrAgroConsult [Електронний ресурс]. URL: https://ukragroconsult.com/agri_holdings/mhp/

40. Schmalzing K. Profitability Analysis with SAP S/4HANA. Rheinwerk Publishing Inc., 2020.

41. The largest agroholdings. Rating of 45 largest agricultural holdings in Ukraine // Landlord [Електронний ресурс]. URL: <https://landlord.ua/rejtingi/the-largest-agroholdings-rating-of-45-largest-agricultural-holdings-in-ukraine-2/>.

42. SAP SE. Опис обсягу функцій цифрової моделі [Електронний ресурс] // SAP Help Portal. URL: https://help.sap.com/doc/e2048712f0ab45e791e6d15ba5e20c68/2023/en-US/FSD_OP2023_latest.pdf

43. USDA Foreign Agricultural Service. Poultry and Products Annual. Kyiv, Ukraine, Report UP2024-0015 [Електронний ресурс]. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry+and+Products+Annual_Kyiv_Ukraine_UP2024-0015

44. Top Meat Producing Countries and Companies in 2025 [Електронний ресурс] // EssFeed.com. URL: <https://essfeed.com/top-meat-producing-countries-companies-in-2025>