

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Удосконалення управління витратами на сільськогосподарському підприємстві

Виконав:

Сенько Андрій Анатолійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Могильна Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Олійник Аліна Сергіївна
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2025

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
другий (магістерський) рівень вищої освіти
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Завідувач кафедри
«_____» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Альвіна ОРЕХОВА
20 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Сенька Андрія Анатолійовича

- 1 Тема кваліфікаційної роботи:** «Удосконалення управління витратами на сільськогосподарському підприємстві»
- 2 База практичного дослідження:** ТОВ «Полтава-Сад» Полтавського району Полтавської області
- 3 Керівник роботи** Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету «___» _____ 202__ р. № _____
- 4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** «_____» _____ 2025 р.
- 5 Вихідні дані до проєкту (роботи):**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління витратами на сільськогосподарському підприємстві.
- 6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - визначити дефініцію «витрати» та розглянути етапи управління витратами на сільськогосподарському підприємстві;
 - узагальнити теоретико-методичні підходи до управління витратами на сільськогосподарському підприємстві
 - здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Полтава-Сад»;
 - проаналізувати поточний стан системи управління витратами на досліджуваному підприємстві;
 - визначити вплив рівня витрат на фінансовий результат на ТОВ «Полтава-Сад»;
 - розробити управлінські заходи вдосконалення системи управління витратами на підприємстві;
 - економічно обґрунтувати управлінські рішення з пропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління витратами.

Завдання прийняв
до виконання

_____  _____

Андрій СЕНЬКО

Дата отримання завдання

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Липень-серпень 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Серпень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач



Андрій СЕНЬКО

Керівник роботи

**Людмила
МОГИЛЬНА**

АНОТАЦІЯ

Сенько Андрій Анатолійович. Удосконалення управління витратами на сільськогосподарському підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні та практичні засади вдосконалення управління витратами на сільськогосподарському підприємстві. Сформульовано авторське визначення поняття «управління витратами». Враховано специфіку аграрної сфери. Наведено етапи управління витратами у сільськогосподарському підприємстві, визначено напрями вдосконалення системи управління витратами.

Дано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Полтава-Сад». Виявлено, що, незважаючи на стабільне нарощування посівних площ та достатню забезпеченість основними засобами, підприємство зіткнулося з критичним зниженням ефективності, що відображається у скороченні рентабельності реалізації. Здійснено ґрунтовний аналіз витрат підприємства, визначено вплив рівня витрат на фінансовий результат. Головною загрозою фінансовій стійкості ідентифіковано надзвичайно високий операційний ризик. Це означає, що мінімальне зниження доходу від реалізації може призвести до швидкої втрати прибутковості.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на оптимізацію витратної частини та підвищення операційної ефективності. Обґрунтовано необхідність впровадження системи GPS-моніторингу на сільськогосподарській техніці. Розрахунки підтверджують високу рентабельність даного інвестиційного проєкту, прогнозований термін окупності якого становить лише близько 1,4 місяця, що забезпечить пряме зниження витрат палива та підвищення дисципліни використання ресурсів. Запропоновано заходи з оптимізації логістики, пакування та каналів реалізації, реалізація яких дозволить знизити витрати на збут на 10,3 %. Доведена економічна обґрунтованість інтеграції екологічних витрат в систему управлінського обліку. Сценарний аналіз показав, що інвестиції у «зелені» технології, навіть у песимістичному варіанті, не призводять до критичного зниження чистого прибутку, підтверджуючи концепцію сталого розвитку та довгострокової фінансової стійкості.

Впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Полтава-Сад» підвищити чистий фінансовий результат у перспективі одного року на 8-15 %, істотно знизити операційний ризик та зміцнити фінансову стійкість, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах динамічного аграрного ринку.

Ключові слова: управління, витрати, управління витратами, сільськогосподарське підприємство.

SUMMARY

Senko Andrii Anatoliyovych. Improving cost management at an agricultural enterprise.

Qualification work for the degree of Master in Management under the educational program «Management of Organizations and Administration» specialty 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work substantiates the theoretical and practical principles of improving cost management at an agricultural enterprise. The author's definition of the concept of «cost management» is formulated. The specifics of the agricultural sector are taken into account. The stages of cost management at an agricultural enterprise are presented and the directions for improving the cost management system are determined.

The general organizational and economic characteristics of LLC «Poltava-Sad» are given. It is revealed that, despite the stable increase in sown areas and sufficient provision of fixed assets, the enterprise faced a critical decrease in efficiency, which is reflected in a decrease in sales profitability.

A thorough analysis of the company's expenses was conducted, the impact of the level of expenses on the financial result was determined. The main threat to financial stability was identified as an extremely high operational risk. This means that a minimal decrease in sales revenue can lead to a rapid loss of profitability. Based on the analysis, a set of mutually agreed measures was proposed, aimed at optimizing the cost part and increasing operational efficiency. The need to implement a GPS monitoring system on agricultural machinery was substantiated. Calculations confirm the high profitability of this investment project, the projected payback period of which is only about 1.4 months, which will ensure a direct reduction in fuel costs and increased discipline in the use of resources.

Measures were proposed to optimize logistics, packaging and sales channels, the implementation of which will allow reducing sales costs by 10.3%. The economic feasibility of integrating environmental costs into the management accounting system was proven. Scenario analysis showed that investments in «green» technologies, even in the pessimistic version, do not lead to a critical decrease in net profit, which confirms the concept of sustainable development and long-term financial sustainability.

The implementation of the proposed set of measures will allow Poltava-Sad LLC to increase its net financial result in the future by 8-15%, significantly reduce operational risk and strengthen financial stability, which is a key factor in competitiveness in the dynamic agricultural market.

Keywords: management, costs, cost management, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління витратами	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка і аналіз системи управління витратами на підприємстві	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз рівня витрат та їх вплив на формування прибутку ТОВ «Полтава-Сад»	34
2.3 Оцінка ефективності управління витратами суб'єкта господарювання	45
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи управління витратами суб'єкта господарювання	50
3.1 Підвищення ефективності управління витратами через застосування GPS-моніторингу та модернізацію технічного забезпечення підприємства	50
3.2 Напрями зниження витрат на збут як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства	62
3.3 Обліково-аналітичне забезпечення системи управління витратами ТОВ «Полтава-Сад» через раціональну організацію екологічних витрат в контексті сталого розвитку	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	81
Додаток А До першого розділу	82
Додаток Б До другого розділу	86
Додаток В До третього розділу	90
Додаток Г Бухгалтерська звітність ТОВ «Полтава-Сад»	91
Додаток Д Наукові публікації	93

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління витратами є ключовою умовою конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. В умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції в аграрному секторі раціональне формування, облік і контроль витрат набувають стратегічного значення. Недостатня увага до цієї системи веде до зниження рентабельності, погіршення оборотності капіталу та зростання операційних ризиків.

Стан вивчення проблеми. Питанням управління витратами займалися наступні вчені: Биба В., Пінчук Н. [1, 2], Дубиніна С. [4], Костякова А. [6], Мірзоєва Т., Томашевська О. [9], Пеняк Ю., Сергієнко О. [14], Сізова С. [20], Склярук І. [21], Сніщенко Р. [22], Фімяр С. [23], Чумак Г. [25, 26] та інші.

Більшість науковців визначає «управління витратами» як процес, що охоплює функціональний та організаційний аспекти. Організаційна структура цієї системи охоплює підсистеми виявлення факторів економії, планування, обліку й аналізу витрат, а також стимулювання їх зниження. Водночас сучасні економічні умови потребують не лише вдосконалення наявних методик, а й формування нових концептуальних моделей управління витратами, здатних враховувати виклики ХХІ століття.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління витратами на сільськогосподарському підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**: визначити зміст, особливостей та принципів управління витратами; провести комплексний аналіз діяльності ТОВ «Полтава-Сад» і ключових фінансових показників для виявлення зон неефективності; обґрунтувати впровадження інноваційних технологій контролю витрат, зокрема GPS-моніторингу, та розрахувати терміну їх окупності; сформулювати пропозиції щодо оптимізації окремих статей витрат; здійснити оцінку впливу екологічних витрат і економічної доцільності «зелених» інвестицій; визначити очікуваний економічний ефект та

його впливу на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення управління витратами ТОВ «Полтава-Сад» Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення системи управління витратами.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є розробка та теоретичне обґрунтування комплексу положень, що вдосконалюють систему управління витратами. Зокрема: набула подальшого розвитку методика економічного обґрунтування інвестицій у підвищення операційної ефективності через розробку алгоритму розрахунку строку окупності впровадження системи GPS-моніторингу для прямого зниження експлуатаційних витрат; запропоновано та апробовано сценарну модель оцінки впливу інтеграції екологічних витрат на чистий фінансовий результат підприємства, що підтверджує економічну обґрунтованість інвестицій у сталий розвиток; обґрунтовано комплекс заходів для зниження операційного ризику шляхом оптимізації постійних витрат, зокрема витрат на збут, що підвищує фінансову стійкість об'єкта дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління витратами сільськогосподарського підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ТОВ «Полтава-Сад». Дослідження та висновки можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності сільськогосподарського підприємства протягом 2022-2024 рр.; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були установчі документи, звітність ТОВ «Полтава-Сад» Полтавського району Полтавської області за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації» (м. Суми, 19 листопада 2024 р.), 30 міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології в Індустрії 5.0» (21-23 жовтня 2024 р, м. Суми) та VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (30 жовтня 2025 р., м. Полтава).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 31 найменування, додатків. Основний текст викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 26 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання нерозривно пов'язана з конверсією та споживанням ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових та інших – які володіють певною економічною вартістю, вираженою у ринкових цінах. З огляду на це, витрати є об'єктивною, фундаментальною та невід'ємною складовою функціонування кожного підприємства, незалежно від його галузевої специфіки чи організаційно-правової форми.

Ефективне та раціональне управління витратами є ключовим фактором конкурентоспроможності та вимагає не лише їх систематичного обліку, а й глибокого аналітичного контролю. Цей контроль має бути диференційований не лише у загальному економічному вимірі, а й у розрізі їх видів, функціональних напрямів використання, економічних цілей формування та звітних періодів здійснення.

В контексті економічної теорії категорія «витрати» інтерпретується як грошове вираження споживання специфічних ресурсів (таких як сировина, матеріали, праця, основні фонди та фінансовий капітал) у процесі виробництва, дистрибуції та обігу товарів чи послуг. Таким чином, витрати є сутнісним відображенням процесу трансформації залучених ресурсів у кінцевий продукт або надану послугу [3].

У наукових дослідженнях існують різні підходи до тлумачення сутності витрат. Частина авторів розглядає їх як економічну категорію, що відображає процеси виробництва та споживання ресурсів. Інші дослідники акцентують фінансовий аспект, визначаючи витрати як грошовий еквівалент використаних ресурсів. Крім того, виділяють галузеві підходи, у яких витрати розглядаються з урахуванням специфіки діяльності окремих секторів економіки, таких як сільське господарство, промисловість або торгівля. Узагальнення різних теоретичних поглядів на сутність витрат представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння підходів до визначення поняття «витрати»

Автори	Ресурсне споживання (матеріальні, трудові, фінансові ресурси)	Зменшення активів / збільшення зобов'язань (обліковий підхід)	Грошова форма (вартісне вираження)	Цільова спрямованість / досягнення мети
Кривенко К. Т., Савчук В. С., Беляєв О. О., Каленич І. С.	+		+	+
Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С.	+	+	+	+
Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А.	+		+	+
Грещак М. Г., Коцюба О. С.	+		+	+
Кулішов В. В.		+	+	
Шим Джей К.	+		+	+
Цал-Цалко Ю. С.		+	+	
Мельник Л. Г., Карінцева О. І.	+		+	+
Нуреев Р. М.	+		+	+
Хэл Р. Вэриан	+		+	
Бланк І. А.	+		+	+
Глен А. Велш, Деніел Г. Шор	+		+	+
Поліщук О., Демчук О.	+		+	+
Крушельницька О. В.	+		+	+
Зайдель Х.	+		+	+

Джерело: систематизовано авторами на основі [3, 5, 6, 15]

Отже, поняття «витрати» багатогранне й розглядається, найчастіше, в трьох основних площинах: ресурсній – акцент на фактичному використанні ресурсів; обліковій – акцент на зміні активів і зобов'язань, що відображається у фінансовій звітності; фінансовій – акцент на грошовій формі витрат, що безпосередньо пов'язана з доходами та результатами діяльності [15].

Усі підходи мають спільний знаменник: витрати завжди пов'язані зі споживанням ресурсів підприємства, вираженим у грошовій формі, і вони прямо впливають на фінансовий результат.

Важливим аспектом розкриття сутності витрат є їхнє відображення у бухгалтерському обліку. Витрати звітного періоду визнаються лише за наявності двох умов: по-перше, вони повинні призводити до зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства; по-друге, вони мають бути достовірно оцінені в грошовому виразі. Це, у свою чергу, зменшує власний капітал

підприємства, за винятком випадків, коли його скорочення пов'язане з вилученням чи розподілом між власниками. Визнання витрат здійснюється на основі принципу відповідності доходів і витрат, тобто витрати відображаються в обліку та фінансовій звітності одночасно з доходами, до формування яких вони безпосередньо долучені. У разі неможливості встановлення прямого зв'язку між витратами та доходами певного періоду, їх визнають у періоді фактичного здійснення.

Особливе значення має облік активів, здатних приносити економічні вигоди протягом декількох звітних періодів. У таких випадках витрати розподіляються пропорційно між періодами використання активу, наприклад, через нарахування амортизації.

В економічній науці та практиці значна увага приділяється класифікації витрат, оскільки вона дозволяє систематизувати їх за різними ознаками та глибше розкрити їхню економічну природу. Це, у свою чергу, забезпечує обґрунтовану оцінку ефективності використання ресурсів, формування оптимальної структури витрат, здійснення контролю та прийняття управлінських рішень.

У науковій і практичній площині класифікація витрат здійснюється за трьома основними напрямками [24]:

1 Для оцінки запасів та фінансових результатів. У цьому випадку витрати розподіляють на вичерпані та невичерпані, пов'язані з виробництвом продукції та діяльністю конкретного звітного періоду. Додатково їх класифікують як прямі та непрямі, виробничі та невиробничі, основні та накладні. Такий підхід забезпечує коректне формування собівартості продукції та об'єктивну оцінку фінансових результатів підприємства.

2 Для прийняття управлінських рішень. Класифікація витрат виступає важливим інструментом стратегічного та оперативного управління, дозволяючи керівництву оцінювати ефективність використання ресурсів, порівнювати альтернативні варіанти та обирати оптимальні шляхи розвитку підприємства.

3 Для контролю та регулювання. Цей напрям передбачає створення системи моніторингу витрат, яка дає змогу вчасно виявляти відхилення від планових

показників, регулювати структуру витрат та оптимізувати бізнес-процеси з метою підвищення ефективності господарської діяльності.

Таким чином, витрати виступають багатоплановою економічною категорією, що має одночасно теоретичне, фінансове та практичне значення. Коректне розуміння, облік і систематизація витрат створюють фундамент для ефективного управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного економічного розвитку.

Застосування класифікації витрат дозволяє підприємству глибше усвідомлювати свої фінансові потреби та більш раціонально розподіляти наявні ресурси. У таблиці 1.2 представлені узагальнені підходи науковців щодо класифікації витрат господарюючих суб'єктів.

Таблиця 1.2 – Класифікація витрат у наукових підходах

Ознака класифікації	Види витрат	Автори / науковці
Економічний зміст	явні (бухгалтерські); неявні (альтернативні, упущена вигода)	Нуреев Р. М., Зайдель Х., Кулішов В. В.
Відношення до виробничого процесу	виробничі (операційні); невиробничі (позаопераційні)	Бланк І. А., Костенко Т. Д., Крушельницька О. В.
Спосіб віднесення на собівартість	прямі; непрямі	Грещак М. Г., Осовська Г. В., Завадський Й. С.
Час виникнення	поточні; одноразові (капітальні)	Турило А. М., Кравчук Ю. Б.
Відношення до обсягу виробництва	змінні; постійні	Шим Дж. К., Бланк І. А.
Сфера виникнення	виробництво; управління; збут	Осовська Г. В., Юшкевич О. О.
Роль в управлінні	регульовані; нерегульовані	Шим Дж. К., Глен А. Велш
Економічна доцільність	продуктивні; непродуктивні (втрати)	Цал-Цалко Ю. С., Осовська Г. В.

Джерело: систематизовано авторами на основі [15, 24]

Витрати підприємства доцільно розподілити на дві основні категорії: витрати, що виникають у процесі звичайної діяльності, та витрати, пов'язані з надзвичайними подіями. Звичайна діяльність охоплює ключові господарські процеси підприємства та операції, що з ними безпосередньо пов'язані.

Витрати звичайної діяльності, у свою чергу, поділяють на операційні, інвестиційні та фінансові. З управлінської та облікової точки зору, операційні витрати розподіляються на собівартість реалізованої продукції та витрати періоду, які не включаються до її собівартості. Такий підхід забезпечує достовірне

відображення витрат у фінансовій звітності та дозволяє визначити фінансовий результат підприємства відповідно до вимог бухгалтерського і управлінського обліку.

Для прийняття ефективних управлінських рішень застосовується окрема класифікація витрат, яка дає змогу керівництву та власникам оцінити реальну собівартість продукції, прогнозувати прибуток від продажу, коригувати цінову політику та аналізувати ефективність прийнятих рішень. Така класифікація ґрунтується на принципі «різні витрати – для різних цілей». З цією метою виділяють три ключові напрями класифікації витрат (рисунок А.1), що дозволяють здійснити комплексний аналіз для стратегічного та оперативного управління [6].

Сучасні наукові дослідження здебільшого орієнтовані на зарубіжний досвід, що іноді призводить до недооцінки національних економічних особливостей та історичних здобутків вітчизняної науки. Враховуючи, що витрати є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, існує необхідність у глибокому аналізі системи управління витратами з метою виявлення її слабких місць та підвищення ефективності функціонування.

Згідно з Костякова А. А., управління витратами є комплексним процесом, що вимагає впровадження спеціалізованих управлінських заходів для забезпечення високої економічної ефективності. У контексті сьогодення ефективне управління витратами вимагає формування єдиної, раціонально організованої та бездоганно функціонуючої системи із чітко визначеними цілями та взаємозалежними елементами. Дослідниця наголошує, що цей процес охоплює функціональний та організаційний аспекти. Організаційна структура системи управління витратами включає такі підсистеми: виявлення факторів економії ресурсів; планування витрат за категоріями; облік і аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів та зниження витрат [6].

Кожна підсистема управління витратами функціонує під контролем відповідних структурних підрозділів, маючи чіткі цілі, спрямовані на досягнення загальних завдань організації. До цих організаційних підсистем належать:

нормування витрат і ресурсів, планування та прогнозування, облік та аналіз, а також виявлення факторів економії ресурсів. Кожна з них виконує завдання у межах своєї компетенції, але їхня спільна робота забезпечує ефективність і конкурентоспроможність як окремих відділів, так і всього підприємства.

Система управління витратами загалом є комплексом взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів. Ця цілісна система діє відповідно до функціональних обов'язків її компонентів, вирішуючи ключові завдання: забезпечення постачання, раціональне використання ресурсів та реалізацію як тактичних, так і стратегічних планів (рисунки А.2). Вона має характерні особливості та перебуває під впливом різноманітних факторів.

Система контролю витрат створюється з метою виконання таких функцій: здійснення постійного моніторингу господарської діяльності підприємства; виявлення закономірностей змін витрат у залежності від обсягів виробництва та асортименту продукції; накопичення та аналітична обробка інформації щодо витрат; встановлення норм витрат і їх планування на різних управлінських рівнях; визначення резервів ефективного використання ресурсів та оптимізації фінансових витрат [14].

Ефективна система управління витратами ґрунтується на дотриманні певних принципів, які визначають загальні напрями організації та функціонування даної системи (таблиця А.1). До основних принципів відносять:

- системний підхід, що забезпечує розгляд управління витратами як цілісної системи, в якій усі елементи взаємопов'язані і взаємозалежні; конфіденційність інформації, яка передбачає захист облікових і аналітичних даних від несанкціонованого доступу;
- пріоритет стратегічних цілей над поточними завданнями, що дозволяє забезпечити довгострокову економічну ефективність підприємства; безперервність управлінського процесу, що полягає у постійному контролі, аналізі та коригуванні витрат;
- наскрізна систематизація, яка забезпечує узгодженість планування, обліку та аналізу витрат на всіх рівнях управління; взаємодія підрозділів підприємства,

що дозволяє досягти узгодженості дій між структурними елементами організації;

- періодичність управлінських процедур, необхідна для своєчасного формування даних для прийняття рішень;

- економічна обґрунтованість та достовірність інформації, які забезпечують надійність і точність управлінських рішень.

Система контролю витрат орієнтована на виконання таких основних завдань: здійснення моніторингу господарської діяльності, виявлення тенденцій зміни витрат у динаміці виробництва та реалізації продукції, збір і аналітичну обробку інформації щодо витрат, а також нормування й планування витрат на різних управлінських рівнях. Варто підкреслити, що зазначені принципи формують лише загальну концептуальну основу управління витратами. Їх практична реалізація на окремому підприємстві повинна враховувати його організаційно-економічні особливості, масштаб діяльності та галузеву специфіку. Водночас дотримання усіх принципів не є обов'язковим у кожному випадку та не передбачає уніфікації систем управління витратами. Структура, методи та форми організації цієї системи визначаються керівництвом підприємства самостійно, виходячи зі стратегічних і тактичних пріоритетів його розвитку.

Система управління витратами має свої характерні особливості і піддається впливу різноманітних факторів (рисунок А.3).

За визначенням Склярук І.П., управління витратами являє собою сукупність заходів, спрямованих на забезпечення оптимального та економічно обґрунтованого рівня витрат. Досягнення цього здійснюється через раціональне нормування, ефективне планування, достовірний бухгалтерський облік, своєчасний економічний аналіз та всебічний контроль фінансових ресурсів. Це визначення підкреслює, що система управління витратами забезпечує керівництво та інших користувачів необхідною інформацією для обліку, планування, аналізу та контролю витрат, що, у свою чергу, сприяє підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [21].

Таким чином, ефективна система управління витратами розглядається як комплекс взаємопов'язаних принципів, процедур та організаційних механізмів,

які забезпечують цілісність процесів постачання, використання ресурсів і формування фінансових результатів підприємства. Її функціонування визначається економічною доцільністю, достовірністю інформації та інтеграцією управлінських рішень у рамках усіх підрозділів організації.

Зміст кроків системи управління витратами, а також методи їх дослідження подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Зміст та методичний інструментарій етапів системи управління витратами

Назва кроку	Короткий опис / мета	Методи / інструменти (приклади)
Визначення цілей і політики управління витратами	Формулювання стратегічних та тактичних цілей, принципів, політик і відповідальності за управління витратами.	Політики витрат, регламенти, посадові інструкції, KPI.
Ідентифікація об'єктів витрат і чинників їх виникнення	Визначення cost-objects та cost-drivers; класифікація витрат.	Карта об'єктів витрат; матриці cost-drivers.
Планування ресурсів (resource planning)	Оцінка потреб у матеріалах, праці, обладнанні; встановлення нормативів.	Бюджети, норми, план постачання.
Оцінка (estimate) витрат	Кількісна оцінка вартості ресурсів; формування сценаріїв.	Експертні оцінки, аналоги, програмні розрахунки (ERP/Spreadsheets).
Формування бюджету / калькуляції	Підведення естимейтів у бюджет або калькуляції собівартості; визначення маржі.	Калькуляційні листи, CVP-аналіз, target costing.
Налагодження обліку накопичення витрат (cost accumulation)	Організація обліку фактичних витрат у розрізі об'єктів витрат.	Облікова політика, аналітичні рахунки, ERP/CMI.
Моніторинг і контроль витрат під час виконання	Порівняння фактичних витрат із плановими; виявлення відхилень; коригування.	Внутрішній контроль, щомісячні звіти, KPI, дашборди.
Аналіз відхилень і причин (variance analysis)	Дослідження причин розбіжностей: ціни, обсяги, норми, ефективність.	Факторний аналіз, регресійні методи, ABC-аналіз.
Коригування прогнозів і бюджету (reforecasting)	Оновлення прогнозів на підставі фактичних даних; rolling forecasts.	Rolling forecasting, scenario analysis.
Звітність і інформаційне забезпечення управлінців	Формування керівницької звітності та рекомендацій.	BI-інструменти, дашборди, презентації.
Впровадження заходів щодо зниження витрат	Реалізація програм зниження витрат, постійне вдосконалення.	Kaizen costing, target costing, lean, проекти скорочення витрат.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 20, 23]

Аналіз наукових праць, присвячених питанню управління витратами виявлено, що вітчизняні та зарубіжні науковці по-різному трактують сутність проблем, пов'язаних із формуванням, обліком і контролем витрат. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність удосконалення системи управління витратами з метою підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації використання ресурсів і забезпечення їх конкурентоспроможності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість проблем управління витратами пов'язана із відсутністю системності, недостатньою інтеграцією методів, низькою якістю облікової інформації та недосконалістю організаційного механізму. Нами узагальнено основні проблеми, визначені у працях вчених, а також наведено можливі напрями їх вирішення (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Проблеми управління витратами у наукових дослідженнях

Проблема 1	Автор(и) 2	Суть проблеми 3	Можливі напрями вирішення 4
Недостатня інтеграція методів та інструментів управління витратами	Радіонова Н., Склярчук І. П., Матюха М., Саюн М., Бунда І.	Відсутність комплексного підходу до формування системи управління витратами, що поєднує планування, облік, аналіз і контроль. Методи використовуються фрагментарно, без уніфікації.	Розроблення єдиної системи управління витратами з визначеними функціональними підсистемами; стандартизація методів; підвищення кваліфікації персоналу.
Низька якість облікової інформації та неточність калькуляції витрат	Карачарова К., Машошина Л., Яковенко І.	Недостатня точність норм витрат, помилки у розподілі непрямих витрат, слабкий контроль за відхиленнями, що зумовлює спотворення собівартості.	Впровадження сучасних методів калькуляції (АВС-метод, стандарт-костинг); удосконалення нормативної бази; підвищення аналітичності облікових даних.
Неадаптованість методик до національних особливостей господарювання	Чумак Г., Лопатовська О., Островська О.	Іноземні підходи до управління витратами часто не враховують галузеві, законодавчі та економічні особливості українських підприємств.	Розроблення адаптованих методичних рекомендацій; кейс-дослідження українських підприємств; формування галузевих стандартів управління витратами.
Перевитрати та бюджетні ризики в інвестиційних і будівельних проєктах	Shoar C., Razak M., Ismail Z.	Перевищення кошторисної вартості проєктів через недосконале планування, зміну вартості ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища.	Застосування ризик-менеджменту у плануванні витрат; формування резервів бюджету; систематичний моніторинг виконання проєктів.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Організаційні бар'єри та слабка взаємодія підрозділів	Аверкін Я., Чумак Г.	Відсутність належної координації між бухгалтерією, планово-економічним і виробничим відділами; недостатня мотивація працівників щодо економії витрат.	Формування міжфункціональних команд; створення ефективної системи комунікацій; запровадження стимулювання за економію ресурсів.
Обмежене використання інноваційних методів управління витратами	Скрипник С., Титок В., Короленко О.	Недостатнє застосування сучасних методів (target costing, CVP-аналіз, life-cycle costing), що обмежує стратегічну ефективність управління.	Впровадження інноваційних методів управління витратами; підготовка фахівців; апробація нових підходів у межах пілотних проєктів.

Джерело: узагальнено авторам на основі [4, 20, 21, 25, 26]

Значна частина дослідників наголошує на необхідності впровадження інноваційних підходів до управління витратами, орієнтованих на стратегічні цілі підприємства.

Таким чином, ефективна система управління витратами має формуватися на основі принципів комплексності, адаптивності та наукової обґрунтованості, що забезпечить підвищення результативності виробничо-господарської діяльності та стійкість підприємства в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Полтава-Сад» є потужним гравцем на агропромисловому ринку, що реалізує замкнений цикл виробництва: від культивації до фінальної реалізації та переробки високоякісної овочевої продукції. Організаційна модель у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) забезпечує оперативну гнучкість в ухваленні управлінських рішень, раціональний розподіл відповідальності та високу економічну ефективність у використанні виробничих активів.

Основу успіху підприємства становить синергія передових агротехнологій і оптимізованих логістичних ланцюгів у сфері вирощування овочів. Винятковою перевагою ТОВ «Полтава-Сад» є інтегрований власний комплекс для переробки, який не лише мінімізує витрати на транспортування, але й є фундаментом для підвищення конкурентоспроможності та гарантування стабільно високої якості кінцевого продукту. Дотримання міжнародних стандартів Global GAP та IFS Food є визначальним аспектом господарської діяльності, суворо регламентуючи виробничу безпеку, простежуваність продукції та дієвість систем контролю якості.

Продукція компанії затребувана як на внутрішньому українському ринку, так і успішно експортується до країн Західної Європи, що яскраво демонструє її значний експортний потенціал та впевнену позицію на міжнародній аграрній арені. Стратегічний вектор розвитку охоплює інтенсивне розширення зрошуваних угідь, комплексну модернізацію виробничих потужностей і цілеспрямоване просування власних торгових марок. Це свідчить про довгострокову стратегію зростання та диверсифікацію операційної діяльності.

У сучасних умовах розвитку роздрібно́ї торгівлі ефективність дистрибуції значною мірою визначає конкурентоспроможність виробника та рівень комерційного успіху його продукції. Рациональне поєднання продуктових лінійок із відповідними каналами збуту дає змогу забезпечити оптимальне охоплення цільових сегментів споживачів, підвищити впізнаваність бренду та сформувати стійкі партнерські відносини з мережевими ритейлерами. Важливо враховувати специфіку кожної торговельної мережі – її позиціонування, ціновий сегмент, покупецькі уподобання та логістичні можливості.

З огляду на зазначене, доцільним є здійснення систематизації напрямів співпраці між окремими товарними брендами («Моркішка», «Fruit Riot», «Мандри», «Хоп і готова», «Daby Lou») ТОВ «Полтава-Сад» та провідними торговельними мережами України, в яких реалізується продукція підприємства. Такий підхід дозволяє визначити найбільш релевантні канали реалізації для кожної категорії продукції, а також окреслити потенціал для розширення ринкової присутності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Матриця дистрибуції брендів ТОВ «Полтава-Сад» у ключових мережах роздрібно́ї торгівлі

Бренд / торгова мережа	Сільпо	Фора	Новус	Мегамаркет	Еко-маркет	Делікат	Окко	Інтерсіті	Метро	МаркетОпт	Оптовичок
Моркішка	+	–	+	–	+	–	+	+	–	–	+
Fruit Riot	+	–	+	+	–	–	+	–	+	–	–
Мандри	+	–	–	–	+	–	+	+	–	+	+
Хоп і готова	+	+	+	–	–	–	–	+	–	+	–
Daby Lou	+	–	+	+	–	+	–	–	+	–	–

Джерело: складено автором за даними <https://carrot.in.ua/>

Розподіл брендів між торговельними мережами відображає їхнє логічне поєднання за цільовою аудиторією, рівнем попиту та відповідністю формату продажів. Кожен бренд ТОВ «Полтава-Сад» має власний оптимальний набір каналів збуту, що забезпечує ефективне охоплення ринку та підвищення комерційної результативності. Така диференціація дозволяє підприємству

адаптувати маркетингові стратегії до особливостей мережевого ритейлу та формувати більш збалансовану й конкурентоспроможну систему дистрибуції.

Організаційна модель товариства вибудована на чіткій диференціації функціональних сфер між виробничими, технологічними, фінансово-економічними та управлінськими підрозділами, що створює умови для злагодженої взаємодії всіх елементів та підтримання ефективної системи внутрішнього контролю. Попри притаманну виробничому циклу сезонність, упровадження високотехнологічних систем краплинного зрошення й сучасних агротехнічних рішень істотно мінімізує вплив природно-кліматичної мінливості на результативність виробничих процесів.

У соціально-економічному аспекті ТОВ «Полтава-Сад» посідає вагомe місце в структурі зайнятості регіону, забезпечуючи роботою понад сотню кваліфікованих працівників. Підприємство активно долучається до місцевих соціальних проєктів та робить суттєвий внесок у формування доходної частини місцевих бюджетів, що свідчить про його значущу роль у забезпеченні сталого економічного розвитку Полтавщини.

Організаційна побудова ТОВ «Полтава-Сад» відповідає лінійно-функціональному типу структури управління, що сприяє оптимізації розподілу повноважень та злагодженій роботі персоналу (рисунок Б.1). Така модель поєднує вертикальну субординацію з функціональною спеціалізацією підрозділів, у межах якої директор здійснює безпосередню координацію ключових напрямів діяльності. Це забезпечує оперативність управлінських рішень і своєчасне їх доведення до виконавців.

Специфіка функціонування підприємства полягає в його характеристиці як відкритої системи, що демонструє стабільність та здатність до розвитку лише за умов динамічної взаємодії з елементами зовнішнього середовища. Структура системи охоплює суб'єкт і об'єкт управління, між якими підтримується сталий і результативний інформаційний обмін. Постійна циркуляція прямих і зворотних управлінських сигналів забезпечує гнучкість прийняття рішень, адаптацію до змін і підвищення загальної ефективності управління.

Таким чином, сформована в підприємстві модель взаємодії між управлінськими ланками не лише забезпечує стабільність функціонування системи, а й створює умови для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме здатність швидко обробляти інформацію, ухвалювати зважені рішення та коригувати виробничі напрями дозволяє ТОВ «Полтава-Сад» своєчасно адаптувати структуру своїх ресурсів. Це особливо помітно при аналізі трансформацій у посівних площах підприємства, що детально відображено у таблиці Б.1.

Дані розрахунків засвідчують помітні трансформації у структурі посівних площ ТОВ «Полтава-Сад» у 2022-2024 рр., що відображає адаптацію господарства до мінливої кон'юнктури ринку та внутрішньої виробничої політики. Загальний масив посівів за аналізований період зріс на 156,3 га (на 4,7 %), що відповідає прагненню підприємства до нарощування виробничого потенціалу. Найбільш відчутні зміни відбулися у напрямі високорентабельних культур. Площі під соєю зросли у 2,4 рази (+290,3 га), а під соняшником – на 67,3 % (+468,2 га), що свідчить про орієнтацію підприємства на вигідні та експортноорієнтовані сегменти ринку.

Водночас частка коріандру істотно скоротилась – на 666,8 га (-63,7 %). Попри це, культура має стратегічне значення завдяки поєднанню рентабельності, агротехнічних та екологічних переваг, участі у сівоzmіні та високому експортному потенціалу. Її зниження пов'язане з ускладненням збуту та зменшенням рентабельності. Незначне скорочення зафіксоване також щодо кукурудзи (-9,2 га), що радше свідчить про оптимізацію виробничої структури.

Певне розширення простежується у нішевих та овочевих культурах: площі картоплі зросли на 60,5 %, а овочів відкритого ґрунту – на 54,9 %. Це вказує на адаптацію виробництва до попиту на локальну продукцію.

Загалом, перерозподіл посівних площ зумовлений прагненням підвищити ефективність виробництва, посилити конкурентоспроможність і мінімізувати ризики. Відповідні тенденції свідчать про послідовний перехід до гнучкої та економічно обґрунтованої структури посівів, що наочно підтверджується

динамікою культур, відображеною на рисунку 2.1.

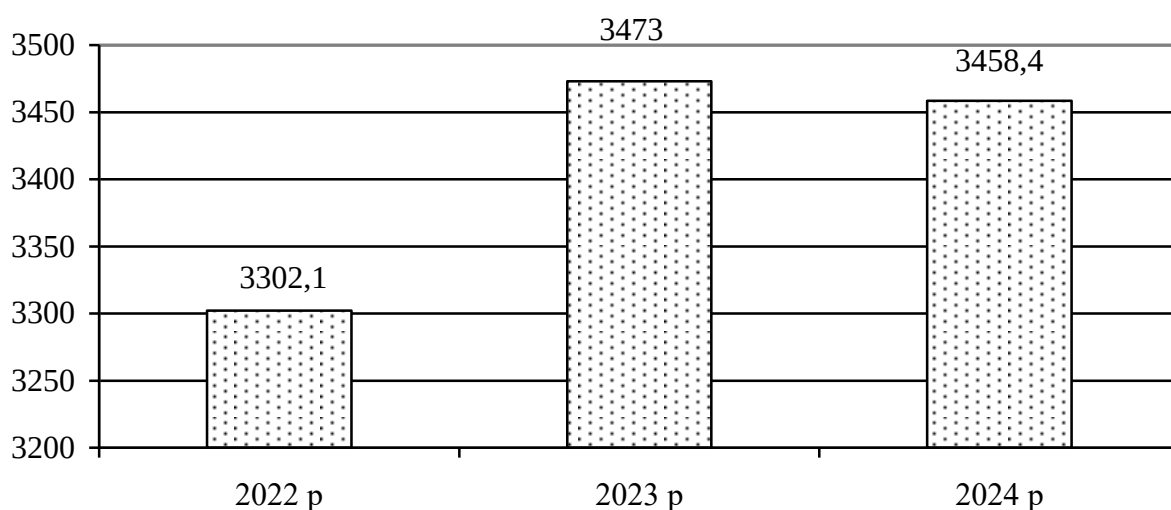


Рисунок 2.1 – Динаміка посівних площ по основним культурам ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., га

Джерело: складено автором

Узагальнюючи динаміку трансформації посівних площ, можна стверджувати, що підприємство цілеспрямовано адаптує виробничу структуру до ринкових умов. Водночас результативність такої стратегії значною мірою визначається наявністю необхідного технічного потенціалу. Тому логічним наступним етапом є аналіз забезпеченості ТОВ «Полтава-Сад» основними засобами та оцінка їх впливу на ефективність виробничої діяльності. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами спрямований на визначення достатності, структури та відповідності техніко-технологічної бази потребам виробництва. Завданням такого дослідження є оцінка рівня оснащеності, оптимальності співвідношення активної й пасивної частин основних фондів, а також встановлення стану їх оновлення та вибуття.

Оцінка ефективності використання основних засобів передбачає аналіз показників фондівдачі, фондомісткості, рентабельності основних фондів і рентабельності виробничого обладнання. У межах цього визначаються резерви підвищення продуктивності – через модернізацію техніки, раціональне завантаження потужностей та удосконалення організації виробництва.

Таким чином, дослідження забезпеченості та ефективності використання основних засобів дозволяє сформулювати об'єктивну оцінку технічного потенціалу підприємства й обґрунтувати напрями його подальшого розвитку.

Таблиця 2.2 – Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Фондомісткість, грн/грн	1,107	0,863	0,973	-0,134	-12,1
Фондоозброєність, грн/грн	1458,779	1861,159	1778,718	+319,938	+21,9
Фондовіддача, грн/грн	0,903	1,159	1,027	+0,124	+13,7
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, грн/грн	0,332	0,371	0,278	-0,054	-16,3
Рентабельність основних засобів, %	18,3	48,5	12,9	-5,5	x

Джерело: складено автором

Таблиця 2.2 ілюструє тенденції зміни основних показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «Полтава-Сад» протягом 2022-2024 рр. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити рівень технічного оснащення, ефективність використання ресурсів та їх вплив на фінансові результати діяльності. Фондомісткість у 2024 р. знизилася до 0,973 тис. грн на 1 тис. грн виручки проти 1,107 тис. грн у 2022 р., що відповідає абсолютному зменшенню на 0,134 тис. грн і відносному зниженню на 12,1 %. Така тенденція свідчить про раціоналізацію використання основних фондів та зменшення їх питомих витрат на одиницю продукції, що, у свою чергу, вказує на підвищення економічної ефективності виробничого процесу.

Фондоозброєність зросла на 21,9 % (з 1458,779 до 1778,718 грн на одного працівника), що характеризує підвищення рівня технічного забезпечення персоналу і свідчить про інвестиції в модернізацію основних виробничих фондів. Це позитивна тенденція, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та технологічного потенціалу підприємства.

Фондовіддача збільшилася з 0,903 до 1,027 (на 13,7 %), що відображає зростання ефективності використання основних засобів у процесі генерування

виручки. Підвищення фондівіддачі свідчить про оптимізацію виробничих процесів та досягнення більш високої продуктивності наявного виробничого потенціалу. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства зменшився з 0,332 до 0,278 (або на 16,3 %), що вказує на певне оновлення основних фондів і зниження частки морально та фізично застарілого обладнання в загальній структурі майна підприємства.

Рентабельність основних виробничих засобів продемонструвала коливання: від 18,3 % у 2022 р. до 48,5 % у 2023 р. із подальшим зниженням до 12,9 % у 2024 р. Такі зміни свідчать про нестабільність прибутковості активів, що може бути зумовлена сезонністю виробництва, коливанням обсягів реалізації продукції та впливом зовнішніх економічних факторів на ефективність використання основних засобів.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства є ключовим елементом управління персоналом, що дозволяє оцінити здатність колективу забезпечувати стабільну та ефективну діяльність ТОВ «Полтава-Сад» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка структури кадрового складу підприємства за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.
Загальна кількість працівників(кадри), осіб	163	151	131	-32
Управлінський персонал, осіб	31	28	26	-5
у % до загальної кількості працівників, %	19,0	18,5	19,8	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у с/г виробництві, осіб	132	123	105	-27
у % до загальної кількості працівників, %	81	81,5	80,2	-0,8
Питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості, %	97,5	96,3	94,0	-3,5

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.3 свідчать про істотні зміни в чисельності та структурі персоналу підприємства протягом 2022-2024 рр. Загальна чисельність працівників зменшилася з 163 осіб у 2022 р. до 131 у 2024 р., що відповідає абсолютному скороченню на 32 особи. Таке зменшення трудових ресурсів обумовлене впровадженням автоматизації виробничих процесів, оптимізацією структури

персоналу або впливом зовнішніх економічних чинників на діяльність підприємства.

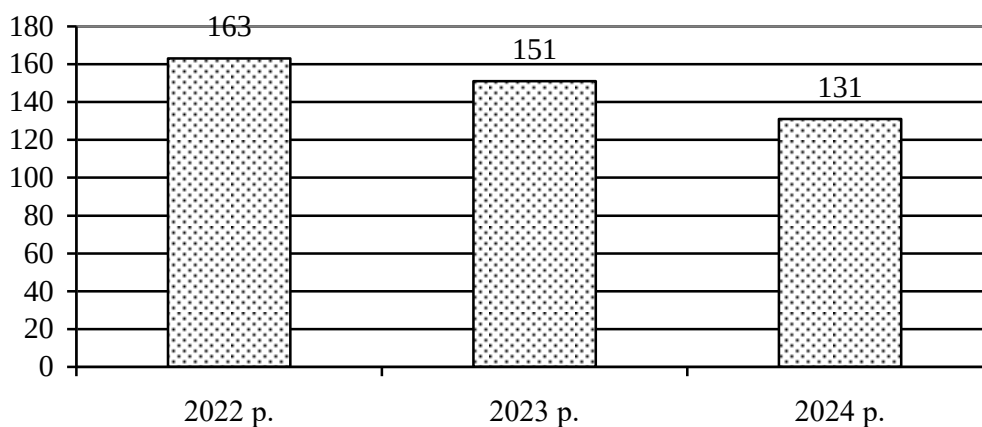


Рисунок 2.2 – Динаміка кадрового складу ТОВ «Полтава-Сад»
за 2022-2024 рр., осіб

Джерело: складено автором

Управлінський персонал скоротився на 5 осіб – з 31 до 26, проте його частка у загальній чисельності працівників зросла з 19,0 % до 19,8 %. Ця тенденція свідчить про стабільність адміністративної структури, незважаючи на загальне скорочення персоналу, та забезпечує збереження керівного потенціалу для ефективного управління підприємством. Водночас чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зменшилася з 132 до 105 осіб, а їхня частка у структурі персоналу знизилася на 0,8 %. Це вказує на скорочення виробничих кадрів, що потребує оцінки ефективності використання робочої сили та визначення резервів підвищення продуктивності.

Слід також відзначити, що питома вага працівників, які проживають у сільській місцевості, знизилася з 97,5 % до 94,0 %, що може свідчити про часткове залучення персоналу з інших регіонів або про зміни у політиці набору кадрів.

Отже, динаміка кадрового складу ТОВ «Полтава-Сад» демонструє тенденцію до оптимізації чисельності персоналу при збереженні управлінського потенціалу. Разом з тим спостерігається зниження частки виробничих працівників та працівників сільської місцевості, що вимагає уваги до ефективності

використання трудових ресурсів і формування збалансованої кадрової політики, спрямованої на забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства.

Економічна характеристика підприємства передбачає розрахунок ряду показників. Зокрема, майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості тощо (за даними звітності ТОВ «Полтава-Сад»).

Здійснено оцінку майнового стану ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. в таблиці Б.2. Отже, за отриманими результатами аналізу майна ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., було отримано як позитивні, так і негативні результати.

Серед позитивних аспектів фінансового стану ТОВ «Полтава-Сад» слід відзначити: зростання загальної вартості майна з 2022 по 2024 рр. на 22,4 % (або 160006 тис. грн), що свідчить про загальне розширення та розвиток підприємства; збільшення незавершених капітальних інвестицій у 4 рази (на 98815 тис. грн), що відображає модернізацію та розширення виробничих потужностей; зростання дебіторської заборгованості на 81 % (116486 тис. грн), що, незважаючи на певні ризики, свідчить про активність господарських операцій; оборотні активи залишаються домінуючими у структурі майна (57-67 %), забезпечуючи гнучкість у фінансовому управлінні.

Серед негативних тенденцій варто виділити: зниження частки основних засобів у загальній структурі активів із 33,4 % до 26,7 % та їхньої абсолютної вартості на 4769 тис. грн, що свідчить про фізичне та моральне зношення обладнання; зменшення вартості виробничих запасів на 22,7 % (8663 тис. грн) та готової продукції й товарів на 5,7 % (4467 тис. грн), що вказує на проблеми з виробничим процесом та реалізацією продукції; хоча грошові кошти та їхні еквіваленти зросли у 2,1 рази, їхня абсолютна сума залишилася низькою (на рівні 2596 тис. грн у 2024 р.), що може створювати ризики щодо ліквідності підприємства.

Ключовими атрибутами забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання виступають категорії ліквідності та платоспроможності. Ліквідність визначається як функціональна властивість активів швидко трансформуватися у монетарну форму, тоді як платоспроможність відображає

наявність адекватного пулу високоліквідних активів, необхідних для покриття короткострокових зобов'язань у визначені терміни.

З метою емпіричної оцінки фінансового стану, динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства була проаналізована за 2022-2024 рр. за даними форми 1 (додаток Г).

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. (станом на кінець року), тис. грн

Група	Вид оборотних активів / зобов'язань	Роки		
		2022	2023	2024
Групування активів				
A1	Високоліквідні	1230	2918	2596
A2	Середньоліквідні	225609	190587	260238
A3	Низьколіквідні	209706	234562	239593
	Усього	436545	428067	502427
Групування пасивів				
П1	Найбільш термінові	128474	117881	216855
П2	Короткострокові	558941	226443	194846
П3	Довгострокові	4	4	188
	Усього	687419	344328	411889
Надлишок(+) або нестача(-) платіжних засобів				
A1-П1		-127244	-114963	-214259
A2-П2		-333332	-35856	+65392
A3-П3		+209702	+234558	+239405
Усього		-250874	+83739	+90538

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки ліквідності балансу ТОВ «Полтава-Сад» показує нерівномірні зміни у співвідношенні оборотних активів і зобов'язань упродовж 2022-2024 рр. Високоліквідні кошти після зростання у 2023 р. зменшилися у 2024 р., що може бути наслідком коливань грошових надходжень або перегляду політики управління оборотними ресурсами. Натомість середньоліквідні активи значно збільшилися, передусім за рахунок дебіторської заборгованості чи зростання обороту запасів.

Зростання низьколіквідних активів свідчить про накопичення запасів та повільне перетворення ресурсів у грошові потоки, що підвищує ризики «замороження» частини оборотного капіталу.

Порівняння активів із відповідними групами зобов'язань засвідчує стійкий дефіцит найбільш ліквідних коштів, тобто недостатність їх для оперативного покриття короткострокових боргів (А1-П1). Водночас ситуація у групі А2-П2 у 2024 р. покращилась, що підкреслює підвищення здатності підприємства розраховуватися за поточними зобов'язаннями за рахунок активів середньої ліквідності. Найкраща тенденція простежується за співвідношенням А3-П3, де підприємство демонструє стабільний надлишок ресурсів, що формує основу довгострокової фінансової стійкості.

Отже, ТОВ «Полтава-Сад» має певні труднощі з оперативною ліквідністю, однак у середній та довгостроковій перспективі його фінансові позиції зміцнюються, що потребує подальшої оптимізації структури короткострокових активів і мінімізації дефіциту найбільш термінових коштів.

На основі даних таблиці 2.4 простежено зміну рівня загальної ліквідності ТОВ «Полтава-Сад» у 2022-2024 рр. Розраховані показники (таблиця Б.3) засвідчують стале зростання платоспроможності підприємства. У 2022 р. ЗПЛ становив 0,5, що свідчило про істотний дефіцит оборотних ресурсів і здатність покривати поточні борги лише частково. У 2023 р. показник підвищився до 1,1, тобто підприємство вийшло на мінімально прийнятний рівень ліквідності й фактично пододало напружений фінансовий стан. Подальше збільшення ЗПЛ до 1,2 у 2024 р. означає формування певного запасу ліквідних коштів та більш ефективне управління оборотним капіталом.

Оцінку відносних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Полтава-Сад» проведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Відносні показники оцінювання ліквідності та платоспроможності ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 до 2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,009	0,006	+0,002
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,644	0,562	0,638	-0,006
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,240	1,243	1,220	-0,020

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.5 відображає динаміку відносних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., що дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та контролювати структуру оборотного капіталу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. був вкрай низьким і дорівнював 0,004, що свідчило про мінімальні обсяги грошових коштів у розпорядженні підприємства для покриття найбільш термінових зобов'язань. У 2023 р. цей показник підвищився до 0,009, відображаючи певне зміцнення ліквідності, проте вже у 2024 р. він знизився до 0,006. Незважаючи на коливання, позитивне відхилення +0,002 у порівнянні з 2022 р. свідчить про незначне поліпшення фінансового резерву для покриття термінових платежів. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє більш стабільну динаміку, бо з 0,644 у 2022 р. він дещо знизився до 0,562 у 2023 р., а у 2024 р. зріс до 0,638, майже повернувшись до початкового рівня. Така поведінка показника вказує на здатність підприємства швидко конвертувати оборотні активи, що легко реалізуються, у грошові кошти для погашення короткострокових зобов'язань, хоча певні ризики коливань залишаються.

Коефіцієнт загальної ліквідності лишається відносно стабільним протягом трьох років. Незначне зниження на 0,02 за підсумками 2024 р. не можна вважати критичним, проте воно свідчить про незначне зменшення резервів для покриття короткострокових зобов'язань у цілому. В цілому, співвідношення активів і зобов'язань упродовж аналізованого періоду залишалось на задовільному рівні, що свідчить про здатність підприємства підтримувати платоспроможність та забезпечувати фінансову стабільність.

Отже, динаміка відносних показників ліквідності ТОВ «Полтава-Сад» характеризується поступовим зміцненням абсолютних резервів при одночасній стабілізації швидкої та загальної ліквідності. Це свідчить про обережну фінансову політику підприємства, спрямовану на збереження балансу між грошовими ресурсами, оборотними активами та зобов'язаннями, з мінімізацією ризиків неплатоспроможності.

Оцінка рівня фінансової стійкості є важливим етапом аналізу діяльності підприємства. Проведемо оцінку відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Полтава-Сад» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.
Показники структури джерел формування капіталу				
Коефіцієнт автономії	0,506	0,572	0,528	+0,022
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,494	0,428	0,472	-0,022
Коефіцієнт фінансового ризику	0,976	0,749	0,893	-0,083
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,025	1,335	1,119	+0,094
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,000	1,000	1,000	-
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,234	0,182	0,196	-0,038
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,193	0,196	0,180	-0,013
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	0,485	0,422	0,460	-0,025
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,015	0,035	0,029	+0,014
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,467	0,483	0,407	-0,060
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,334	0,350	0,267	-0,067
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,406	0,442	0,560	+0,154
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,579	1,138	1,356	-0,223

Джерело: розраховано автором

Оцінювання показників фінансової стійкості ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. дає можливість простежити суттєві зміни у структурі капіталу, стані оборотних активів та рівні забезпеченості підприємства основними засобами. У сфері джерел формування капіталу простежується загальна тенденція до зміцнення фінансової незалежності: зростання коефіцієнта автономії (на 0,022 п.) та підвищення коефіцієнта фінансової стабільності (на 0,094) супроводжуються зниженням концентрації позикового капіталу й пом'якшенням рівня фінансового ризику ТОВ «Полтава-Сад». Такі зміни свідчать про поступове нарощування

власного капіталу та зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування, що позитивно характеризує його платоспроможність у середньостроковому періоді. Одночасно незмінним залишається коефіцієнт поточних зобов'язань (на рівні 1), що підтверджує сталість співвідношення поточних активів та зобов'язань.

Щодо оцінки оборотних активів, то загалом можна констатувати помірне погіршення показників їх забезпеченості власними коштами, що проявляється у зниженні коефіцієнтів маневреності (на 0,038) та фінансування оборотних засобів за рахунок власного капіталу (на 0,025). Разом з тим, незначне покращення маневреності власних оборотних коштів свідчить про підвищення можливостей підприємства здійснювати оперативне регулювання їх обсягу. Така ситуація засвідчує певне посилення залежності від короткострокових позикових джерел, що, однак, компенсується високою питомою вагою оборотних активів у структурі майна ТОВ «Полтава-Сад», які й надалі забезпечують необхідну гнучкість фінансових рішень. Найбільш вразливою сферою у досліджуваній період залишається стан основного капіталу, який характеризується чітко вираженою тенденцією до скорочення питомої ваги виробничих активів (на 0,060), зменшенням реальної вартості основних засобів (на 0,067) та одночасним зростанням коефіцієнта нагромадження амортизації (на 0,154). Такий результат свідчить не лише про фізичне зношення засобів виробництва, а й про обмеженість інвестиційних процесів у модернізацію матеріально-технічної бази.

Натомість коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів демонструє переважання мобільної частини активів, що дозволяє оперативно маневрувати ресурсами, проте одночасно створює ризики технологічної відсталості у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що ТОВ «Полтава-Сад» демонструє певне посилення фінансової самостійності та зниження ризиковості капітальної структури, хоча паралельно з цим зберігається низка проблем, пов'язаних із зношенням основних засобів та недостатньою інвестиційною активністю.

Отже, забезпечення модернізації виробничого потенціалу та оптимізація структури капіталу мають стати пріоритетними напрямками підвищення фінансової стійкості ТОВ «Полтава-Сад» у подальших звітних періодах.

2.2 Аналіз рівня витрат та їх вплив на формування прибутку ТОВ «Полтава-Сад»

Система управління витратами передбачає ряд послідовних етапів, одним з яких є оцінка рівня витрат підприємства. Оцінку рівня витрат за елементами проведемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад, динаміка та структура витрат за економічними елементами ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Види витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни (+,-) 2024 р. до 2022 р.		
	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	суми, тис. грн	частки в.п.	у %
Матеріальні затрати	121506	40,2	135715	37,1	97701	32,2	-23805	-8,0	-19,6
Витрати на оплату праці	27494	9,1	28517	7,8	28645	9,4	+1151	+0,3	+4,2
Відрахування на соціальні заходи	5823	1,9	6009	1,6	5933	2,0	+110	+0,1	+1,9
Амортизація	47843	15,8	61951	16,9	74469	24,5	+26626	+8,7	+55,7
Інші операційні витрати	99339	32,9	133303	36,5	96829	31,9	-2510	-1,0	-2,5
Разом	302005	100,0	365495	100,0	303577	100,0	+1572	x	+0,5

Джерело: розраховано автором

Дослідження структури витрат ТОВ «Полтава-Сад» демонструє помітні трансформації у співвідношенні окремих економічних елементів упродовж 2022-2024 рр., що опосередковано свідчить про зміну виробничих умов, технологічних процесів та загальної економічної кон'юнктури. Загальна сума витрат зросла з 302005 тис. грн у 2022 р. до 303577 тис. грн у 2024 р., тобто приріст є мінімальним і становить лише 1572 тис. грн або приблизно 0,5 %, що

характеризує відносну стабільність фінансових витрат, попри загальні ринкові коливання.

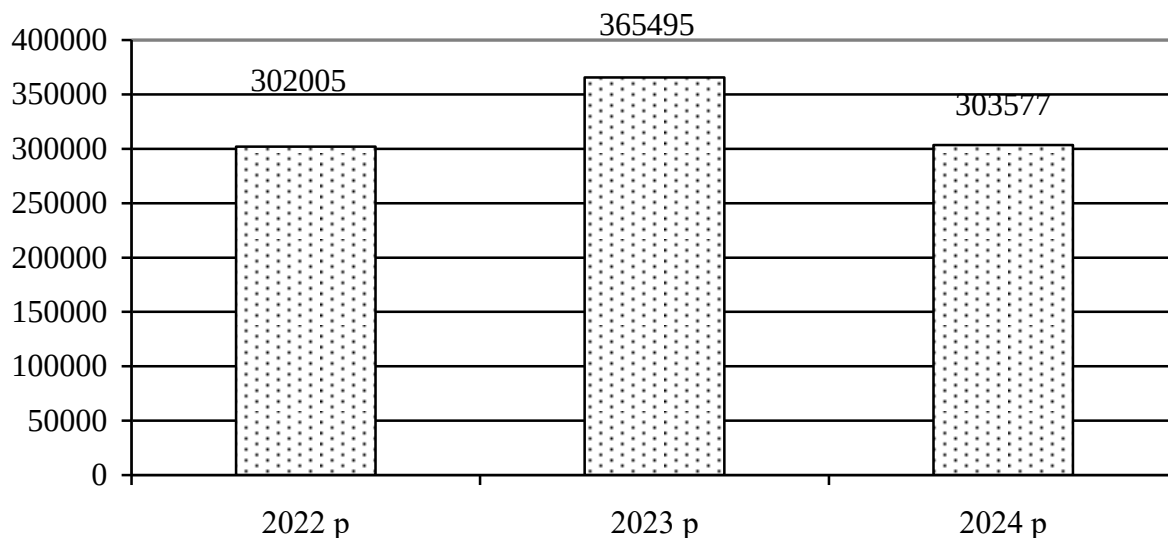


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат за елементами ТОВ «Полтава-Сад»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором

Структурний аналіз засвідчує, що провідне місце у витратному комплексі підприємства протягом досліджуваного періоду займають матеріальні витрати, хоча їх частка скорочується з 40,2 % у 2022 р. до 32,2 % у 2024 р., а абсолютний обсяг зменшується на 23805 тис. грн, що може бути результатом оптимізації закупівель або зниження обсягів виробництва. Натомість витрати на оплату праці залишаються практично стабільними: 27494 тис. грн у 2022 р., 28645 тис. грн у 2024 р., при незначному коливанні частки від 9,1 % до 9,4 %, що свідчить про відсутність суттєвих змін у кадровій політиці та оплаті праці.

Аналогічну динаміку демонструють нарахування на соціальні заходи, частка яких становить близько 2 % у 2024 р., а приріст порівняно з базовим роком складає лише 110 тис. грн. Важливим показником трансформації структури витрат є суттєве збільшення амортизаційних відрахувань. Їх обсяг зріс з 47843 тис. грн у 2022 р. до 74469 тис. грн у 2024 р., що означає приріст на 26626 тис. грн, або 55,7 %. Така тенденція може інтерпретуватися як результат введення в експлуатацію нових об'єктів або переоцінки вже існуючих, а також свідчить про

активізацію інвестиційних процесів у частині технічної модернізації. Водночас частка інших операційних витрат, яка становила 32,9 % у 2022 р., знизилася до 31,9 % у 2024 р., що супроводжується скороченням абсолютного значення на 2510 тис. грн (на 0,5 %), що може бути наслідком оптимізації витрат управлінського й забезпечувального характеру.

Узагальнюючи результати структурно-динамічного аналізу, можна констатувати, що ТОВ «Полтава-Сад» переходить від домінування матеріальних складових витрат до поступового зростання витрат, пов'язаних із відтворенням основних засобів, що підтверджує стратегічну орієнтацію на оновлення виробничих потужностей та інтенсифікацію інвестиційних процесів. Одночасно темпи зростання загальної суми витрат залишаються помірними, що характеризує контрольованість фінансового навантаження.

Наступним етапом є оцінка витрат діяльності ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. за даними форми № 2 проводимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад, динаміка та структура діяльності ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Види витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни (+,-) 2024 р. до 2022 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	частки в.п.	у %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	214800	89,2	325614	89,5	239359	86,2	+24559	-3,0	+11,4
Адміністративні витрати	6869	2,9	8202	2,3	8326	3,0	+1457	+0,1	+21,2
Витрати на збут	6943	2,9	11105	3,1	13052	4,7	+6109	+1,8	+88,0
Інші операційні витрати	4959	2,1	2199	0,6	955	0,3	-4004	-1,8	-80,7
Втрати від фінансової діяльності	7189	3,0	16672	4,6	16011	5,8	+8822	+2,8	в 2,2 р.б.
Усього витрат	240760	100,0	363792	100,0	277703	100,0	+36943	х	+15,3

Джерело: розраховано автором

У процесі аналізу витратної складової діяльності ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. простежується загальна тенденція до зростання витрат, що

підтверджується збільшенням їх загального обсягу з 240760 тис. грн у 2022 р. до 277703 тис. грн у 2024 р., тобто на 36943 тис. грн, що відповідає приросту приблизно 15,3 %. Така динаміка може бути обумовлена як інфляційним впливом, так і зміною масштабів і структури господарської діяльності підприємства.

Ключовим елементом витратної частини залишаються витрати, пов'язані із собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), що протягом досліджуваного періоду коливалися в межах 86-89 % загальної суми. Незважаючи на зростання абсолютного значення витрат на 24559 тис. грн, їх частка у загальній структурі витрат дещо скоротилася – із 89,2 % у 2022 р. до 86,2 % у 2024 р., що свідчить про помірну диверсифікацію витратної частини діяльності й поступове розширення операцій за іншими напрямками. На відміну від собівартості, вагомий приріст спостерігається у витратах на збут, які зросли з 6943 тис. грн до 13052 тис. грн, тобто майже удвічі (+88 %), що супроводжується підвищенням питомої ваги з 2,9 % до 4,7 %. Це може бути свідченням активізації ринкової політики ТОВ «Полтава-Сад», розширення каналів збуту та промоційної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності продукції.

Подібна тенденція простежується й у сфері адміністративних витрат, які збільшилися до 8326 тис. грн, а їх частка у структурі витрат зросла до 3 %, що може бути наслідком перегляду управлінських функцій або збільшення адміністративного навантаження в умовах розширення масштабів діяльності. Одночасно істотне скорочення демонструє категорія інших операційних витрат. Їх обсяг у 2024 р. зменшився до 955 тис. грн проти 4959 тис. грн у 2022 р., тобто на 4004 тис. грн, що може свідчити про внутрішню оптимізацію підтримувальних витрат.

Особливої уваги заслуговує категорія витрат від фінансової діяльності, абсолютний обсяг яких зріс більше ніж удвічі – з 7189 тис. грн до 16011 тис. грн, а їхня частка в загальній структурі витрат збільшилася з 3 % до 5,8 %. Вказане свідчить про посилення фінансових ризиків, зростання боргового навантаження або збільшення витрат, пов'язаних із обслуговуванням кредитних ресурсів, що формує певні загрози фінансовій стійкості підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна заключити, що ТОВ «Полтава-Сад» перебуває в умовах зростання витратної частини, при цьому їх структура змінюється в напрямі збільшення витрат на збут та фінансових втрат при одночасному скороченні інших операційних витрат. Динаміка структури витрат засвідчує істотний вплив ринкової активності, управлінських рішень і фінансування діяльності, що в комплексі визначає вектор економічного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі (рисунок 2.4).

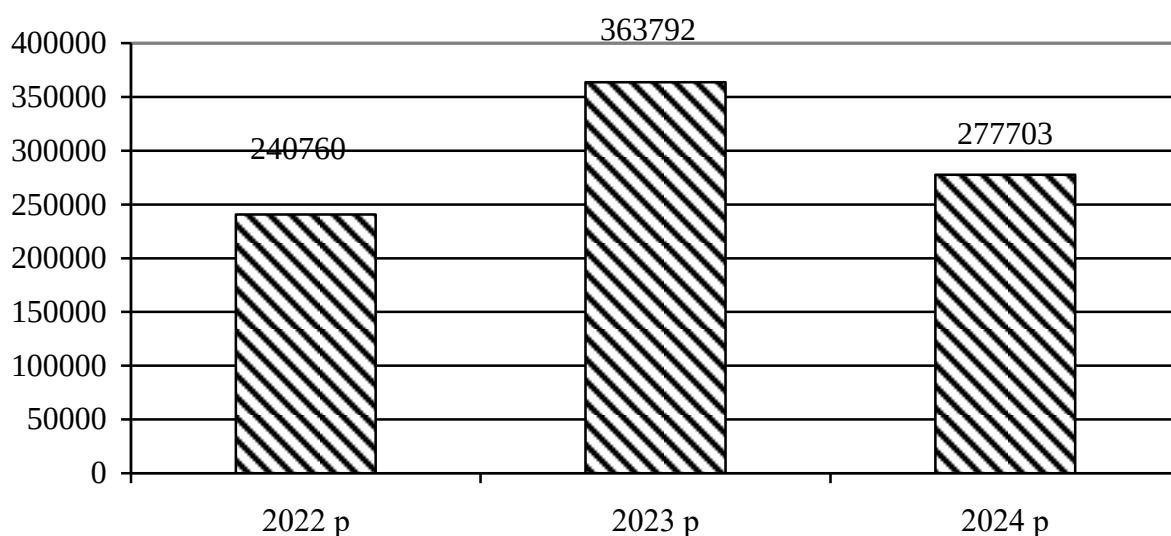


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат діяльності ТОВ «Полтава-Сад»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором

Такі результати вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи контролю за фінансовими потоками, підвищення ефективності управління витратами та зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи результати аналізу витрат діяльності суб'єкта, слід зазначити, що зміна їх загального обсягу та структури безпосередньо впливає на собівартість виробництва та ефективність окремих напрямів господарювання. Саме тому логічним продовженням дослідження є оцінка витрат на виробництво основних видів продукції, що дає змогу визначити, які напрями формують

найбільшу частку витрат, та оцінити економічну обґрунтованість їх структури у межах галузевої спеціалізації ТОВ «Полтава-Сад».

Здійснено оцінку витрат виробництва основних видів культур ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка та структура витрат на виробництво основної продукції рослинництва ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Культура	прямі матеріальні витрати		прямі витрати на оплату праці		інші прямі та ЗВВ		Всього
	суми, тис. грн	у % до під-сумку	суми, тис. грн	у % до під-сумку	суми, тис. грн	у % до під-сумку	
2022 рік							
Кукурудза на зерно	11613,7	44,9	2556,4	30,1	13837,1	39,2	28007,2
Культури плодові	140,2	0,5	51,5	0,6	179,2	0,5	370,9
Боби сої	4127,4	16,0	1833,8	21,6	6548,2	18,6	12509,4
Культури овочі відкритого ґрунту	2930,7	11,3	852,7	10,0	3994,5	11,3	7777,9
Насіння соняшнику	7026,8	27,2	3200,4	37,7	10733,0	30,4	20960,2
Всього:	25838,8	100,0	8494,8	100,0	35292,0	100,0	69625,6
2023 рік							
Картопля	1772,5	1,6	326,9	1,6	1475,3	1,6	3574,7
Боби сої	3945,1	3,6	727,6	3,6	3283,7	3,6	7956,4
Кукурудза на зерно	71315,3	65,7	13153,1	65,7	59357,3	65,7	143825,7
Культури овочі відкритого ґрунту	1917,2	1,8	353,6	1,8	1595,6	1,8	3866,4
Насіння соняшнику	29620,8	27,3	5463,1	27,3	24654,1	27,3	59738,0
Всього:	108570,9	100,0	20024,3	100,0	90366,0	100,0	218961,2
2024 рік							
Картопля	7561,8	9,6	2030,5	8,6	1998,3	3,7	11590,6
Культури плодові	226,5	0,3	165,3	0,7	237,5	0,4	629,3
Кукурудза на зерно	50865,0	64,3	12611,2	53,1	33742,8	62,3	97219,0
Боби сої	5400,3	6,8	2385,8	10,1	5195,7	9,6	12981,8
Культури овочеві відкритого ґрунту	2973,4	3,8	1511,2	6,4	1237,5	2,3	5722,1
Насіння соняшнику	12079,7	15,3	5031,8	21,2	11716,4	21,6	28827,9
Всього:	79106,7	100,0	23735,8	100,0	54128,2	100,0	156970,7
Відхилення (+/-) 2024 р до 2022 р.							
тис. грн	+53267,9	х	+15241	х	+18836,2	х	+87345,1
у %	в 3,1 р.б.	х	в 2,8 р.б.	х	+53,4	х	в 2,3 р.б.

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.9 відображає динаміку та структуру витрат на виробництво основної продукції рослинництва ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.,

дозволяючи оцінити зміни у пріоритетах виробництва та склад витрат. Загалом спостерігається суттєве зростання абсолютних витрат, що зумовлено збільшенням обсягів виробництва та переорієнтацією посівних площ на високорентабельні культури (рисунок 2.5).

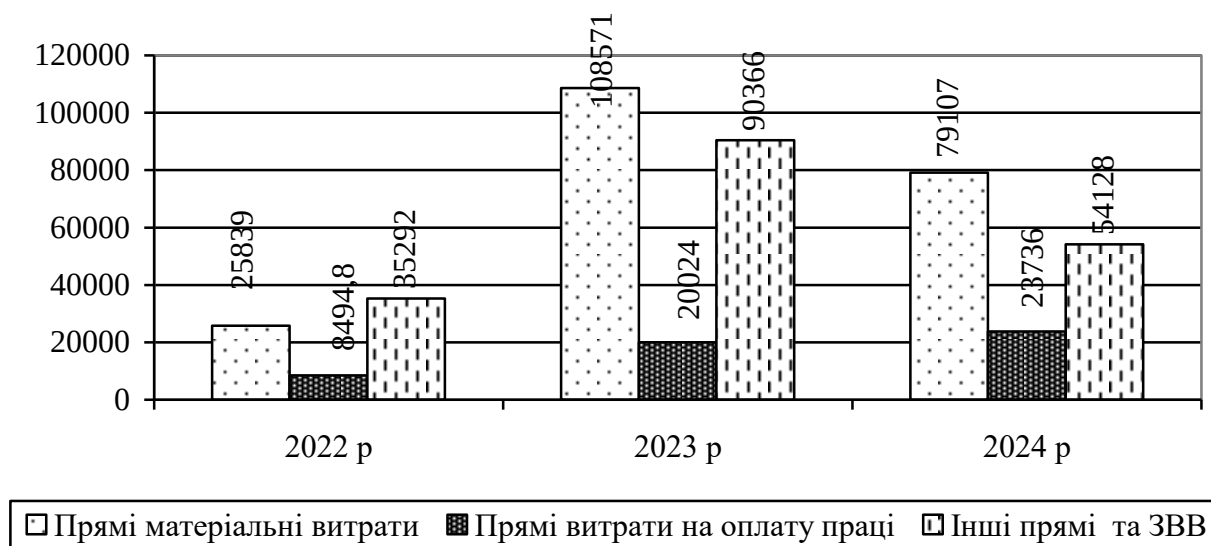


Рисунок 2.5 – Динаміка прямих витрат виробництва основних видів культур
ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором

У 2022 р. ключовими були кукурудза (44,9 % прямих матеріальних витрат) та насіння соняшнику (27,2 %), що відображає концентрацію ресурсів на основних культурах.

Витрати на оплату праці відповідали внеску культур у загальні витрати: найбільше – на насіння соняшнику (37,7 %) та кукурудзі (30,1 %). У 2023 р. частка витрат на кукурудзу зросла до понад 65 %, тоді як насіння соняшнику залишалося на рівні 27,3 %, що свідчить про концентрацію ресурсів на високорентабельних культурах. У 2024 р. структура витрат стала більш збалансованою: кукурудза – 64,3 %, водночас зросли витрати на картоплю та бобові культури, що демонструє диверсифікацію виробництва. Витрати на насіння соняшнику становили 15,3 % від прямих матеріальних витрат і 21,6 % у категорії «інші прямі та ЗВВ», що відображає оптимізацію ресурсів.

Порівняно з 2022 р., загальні витрати зросли в 2,3 раза, прямі матеріальні –

у 3,1 раза, витрати на оплату праці – у 2,8 раза, інші прямі витрати – на 53,4 %, що відображає нарощування виробництва та інтенсифікацію ресурсів.

Таким чином, динаміка та структура витрат ТОВ «Полтава-Сад» свідчить про стратегічну концентрацію на ключових культурах при одночасній диверсифікації виробництва та раціоналізації ресурсів, що підвищує економічну стійкість підприємства.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Полтава-Сад» у 2022-2024 роках дозволяє простежити еволюцію основних індикаторів ефективності господарювання підприємства та визначити характерні напрями трансформації доходів, витрат і рівня прибутковості. Узагальнена інформація щодо відповідних показників наведена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Полтава – Сад» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни 2024 р. до 2022 р.	
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	суми, тис. грн	у % до 2022 р.
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	258399	х	461846	х	269382	х	+10983	+4,3
Операційні витрати у тому числі:	233571	100,0	347120	100,0	261692	100,0	+28121	+12,0
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	214800	92,0	325614	93,8	239359	91,5	+24559	+11,4
б) адміністративні витрати	6869	2,9	8202	2,4	8326	3,2	+1457	+21,2
в) витрати на збут	6943	3,0	11105	3,2	13052	5,0	+6109	+88,0
г) інші операційні витрати	4959	2,1	2199	0,6	955	0,4	-4004	-80,7
Валовий прибуток («-» збиток)	43599	х	136232	х	30023	х	-13576	-31,1
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	х	16,9	х	29,5	х	11,1	х	х
Інші операційні доходи	1004	х	780	х	9587	х	+8583	в 9,5 р.б.
Фінансовий результат від операційно діяльності	25832	х	115506	х	17277	х	-8555	-33,1
Фінансові та інвестиційні доходи	285	х	39	х	67	х	-218	-76,5

Продовження таблиці 2.10

А	1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові та інвестиційні витрати	7189	х	16672	х	16011	х	+8822	в 2,2 р.б.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	18928	х	98873	х	1333	х	-17595	-93,0
Чистий фінансовий результат	18928	х	98873	х	1333	х	-17595	-93,0
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	х	7,3	х	21,4	х	0,5	х	х
У % до валового прибутку	х	43,4	х	72,6	х	4,4	х	х

Джерело: розраховано автором

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Полтава-Сад» Полтавського району у 2022-2024 рр. засвідчує наявність суттєвих коливань у динаміці доходів, витрат та одержаного фінансового результату, що є сигналом нестабільності умов функціонування підприємства та неоднорідності його господарської активності.

Перш за все, слід відзначити відносне збільшення чистого доходу від реалізації на 10983 тис. грн, або 4,3 % у 2024 р. порівняно з 2022 р., що свідчить про розширення обсягів реалізаційної діяльності. Однак позитивна динаміка доходів не супроводжується пропорційним зростанням фінансових результатів: валовий прибуток за цей період, навпаки, скоротився на 13576 тис. грн (на 31,1 %), що спричинено порівняно вищими темпами зростання витрат.

Структура операційних витрат у 2022-2024 рр. демонструє зростання їх абсолютної величини на 28121 тис. грн (плюс 12,0 %), що негативно позначилося на фінансовому результаті операційної діяльності. Найбільш відчутним є збільшення витрат на збут – на 6109 тис. грн, або майже 88 %, а також адміністративних витрат на рівні 21,2 %, що свідчить про посилення адміністративно-управлінського навантаження. Одночасно спостерігається суттєве зменшення інших операційних витрат (-80,7 %), що частково компенсує загальне підвищення собівартості реалізованої продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Полтава-Сад» знизився на 8555 тис. грн, або 33,1 %, попри зростання інших операційних

доходів у 9,5 раза, що свідчить про недостатність доходів вторинного характеру для покриття приросту витрат. Погіршення ситуації значною мірою обумовлене збільшенням фінансових витрат більш як у 2,2 раза, що може бути наслідком кредитного навантаження та використання позикових ресурсів.

У підсумку фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2024 р. зменшився на 17595 тис. грн, тобто на 93 % до рівня 2022 р., а рентабельність реалізації скоротилася з 7,3 % у 2022 р. до 0,5 % у 2024 р. (рисунок 2.6). Такі показники свідчать про критичне зниження прибутковості та високу залежність результатів діяльності від витратного чинника, що вимагає посилення контролю за структурою витрат та удосконалення цінової та виробничої політики підприємства.

Для відновлення прибутковості доцільним є посилення контролю за витратами, підвищення ефективності використання ресурсів і розширення ринкових каналів збуту. Подальший аналіз впливу факторів на прибуток здійснимо методом ланцюгових підстановок із порівнянням даних 2022 і 2024 рр. (таблиця Б.4).

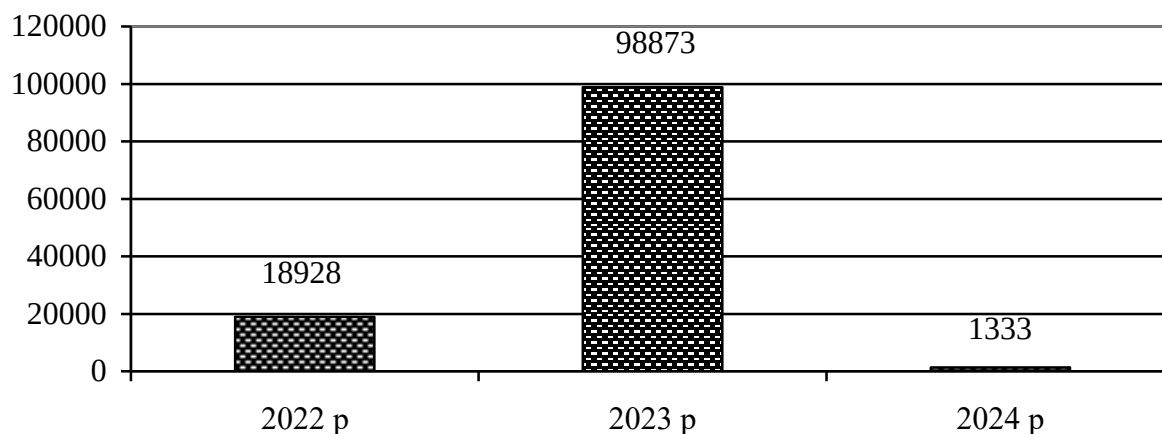


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого фінансового результату

ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором

Визначимо вплив факторів на формування валового прибутку:

$$\Delta \text{ВП} = 30023 - 43599 = - 13576 \text{ тис. грн};$$

в тому числі за рахунок факторів:

$\Delta \text{ВП}_{\text{чд}} = 10983$ тис. грн;

$\Delta \text{ВП}_{\text{с}} = - 24559$ тис. грн.

Перевірка розрахунку: $10983 + (- 24599) = - 13576$ тис. грн.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції (+10983 тис. грн) позитивно вплинуло на валовий прибуток, проте цей ефект було перекрито значним збільшенням собівартості продукції, що спричинило його зниження на 24559 тис. грн. Отже, головним чинником скорочення валового прибутку ТОВ «Полтава-Сад» стало перевищення темпів росту витрат над темпами приросту доходів.

Визначимо вплив факторів на формування фінансового результату операційної діяльності:

$\Delta \text{ФРОД} = 17277 - 25832 = -8555$ тис. грн;

в тому числі за рахунок факторів:

$\Delta \text{ФРОД}_{\text{ВП}} = -12559$ тис. грн;

$\Delta \text{ФРОД}_{\text{ЮД}} = 6109$ тис. грн;

$\Delta \text{ФРОД}_{\text{АВ}} = 1457$ тис. грн;

$\Delta \text{ФРОД}_{\text{ВЗ}} = -8583$ тис. грн ;

$\Delta \text{ФРОД}_{\text{ЮВ}} = 5021$ тис. грн.

Перевірка розрахунку: $(- 12559) + 6109 + 1457 + (- 8583) + 5021 = - 8555$ тис. грн.

Зменшення ФРОД на 8555 тис. грн насамперед пояснюється скороченням валового прибутку, що знизило показник на 12559 тис. грн, а зростання інших операційних витрат додатково скоротило ФРОД на 8583 тис. грн. Частково негативний вплив був компенсований збільшенням інших операційних доходів, завдяки яким ФРОД зріс на 6109 тис. грн. Підвищення адміністративних і збутових витрат вплинуло на ФРОД у протилежних напрямках (+1457 і -8583 тис. грн відповідно), проте ці зміни виявилися недостатніми для підтримки прибутковості. Таким чином, зниження ефективності основної діяльності та надмірне зростання витрат стали ключовими причинами падіння операційного

результату.

Визначимо вплив факторів на формування чистого фінансового результату ТОВ «Полтава-Сад»:

$$\Delta \text{ФРЗДО} = 1333 - 18928 = -17595 \text{ тис. грн};$$

в тому числі за рахунок факторів:

$$\Delta \text{ФРЗДО}_{\text{ФРОД}} = -8555 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \text{ФРЗДО}_{\text{ДФД}} = -13 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \text{ФРЗДО}_{\text{ДД}} = -205 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta \text{ФРЗДО}_{\text{ВФД}} = -8822 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ФРЗДО}_{\text{ВД}} = 0.$$

$$\text{Перевірка розрахунку: } (-8555) + (-13) + (-205) + (-8822) = -17595 \text{ тис. грн.}$$

Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Полтава-Сад» скоротився на 17595 тис. грн, що відображає загальну негативну тенденцію у фінансових показниках підприємства. Основними чинниками цього зниження стало скорочення прибутку від операційної діяльності, яке зменшило чистий результат на 8555 тис. грн, а також збільшення фінансових витрат, що знизило прибуток на 8822 тис. грн. Додатково невелике падіння доходів від фінансової та інвестиційної діяльності (13 та 205 тис. грн відповідно) посилило від'ємний ефект, вказуючи на низьку ефективність фінансового менеджменту та підвищення боргового навантаження компанії.

2.3 Оцінка ефективності управління витратами суб'єкта господарювання

З метою комплексного визначення результативності функціонування системи управління витратами у ТОВ «Полтава-Сад» доцільно здійснити аналіз зміни ключових коефіцієнтів, які відображають рівень покриття витрат доходами, ступінь їх окупності та рентабельність окремих складових у динаміці за 2022-2024 рр. (таблиця Б.6). Проведення такої оцінки є важливим елементом фінансово-економічної діагностики, оскільки вона дозволяє не лише фіксувати

наявні тенденції, а й виявити проблемні зони у структурі витрат та визначити резерви підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Наведені у таблиці Б.5 дані відображають складну та неоднорідну динаміку показників ефективності витрат ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., що дозволяє комплексно оцінити результативність функціонування системи їх управління.

Особливо виразною є позитивна тенденція щодо коефіцієнтів покриття реалізованих виробничих витрат: зростання з 0,231 у 2022 р. до 0,721 у 2024 р. означає трикратне підвищення рівня окупності змінних витрат за рахунок доходу від реалізації, що можна розглядати як ознаку підвищення ефективності виробничих процесів. Водночас коефіцієнт їх окупності демонструє протилежні коливання – різке скорочення у 2023 р. (до 1,669) та поступове зниження у 2024 р. (1,386), що загалом означає падіння на 68 % за період. Оцінка постійних витрат показує неоднозначний характер змін. Так, коефіцієнт їх покриття знижується на 32,6 %, однак коефіцієнт окупності зростає майже на 48,5 %, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів адміністративного та обслуговуючого характеру.

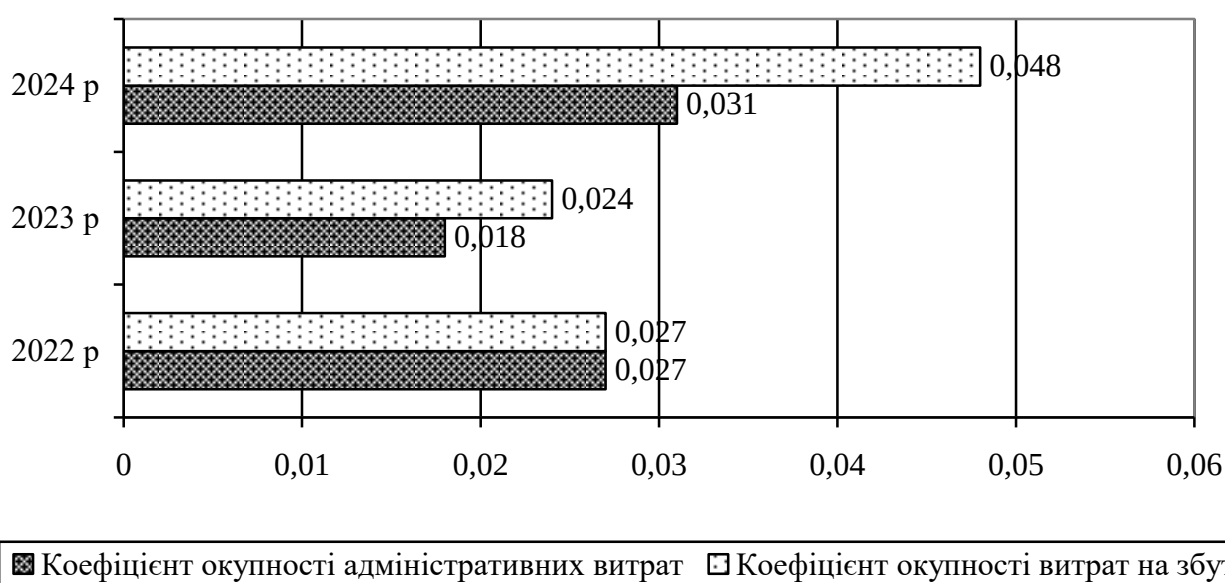


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів окупності адміністративних та збутових витрат ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором

Аналогічні різноспрямовані тенденції простежуються щодо адміністративних витрат та витрат на збут. Рівень їх покриття, відповідно, зменшується на 14 % і 44,5 %, проте коефіцієнти окупності, навпаки, зростають (на 16,3 % та 80,3 %), що може бути пов'язано з оптимізацією структурних та логістичних процесів. Зниження коефіцієнтів навантаження (зокрема, адміністративного – на 17,1 %, витрат на збут – на 46,5 %) також підтверджує тенденції до зменшення відносного тиску витрат на фінансовий результат.

Особливої уваги заслуговує поведінка інтегральних показників. Так, валова рентабельність виробничих витрат протягом аналізованого періоду скорочується (з 20,3 % до 12,5 %), що свідчить про зниження маржинального доходу та потенційно – про погіршення рентабельності основного бізнес-процесу. Однак одночасне зростання коефіцієнта окупності операційних витрат з 8,850 до 15,092 (+70,5 %) демонструє зміцнення загальної ефективності використання операційних ресурсів. Позитивним слід вважати також суттєве підвищення коефіцієнта окупності чистого доходу (+51,4 %), хоча валова рентабельність цього показника продовжує знижуватися (з 29,5 % до 11,1 %). Отримані результати вказують на необхідність глибшої діагностики факторів, що формують прибуток підприємства, а також на доцільність оптимізації обсягу і структури витрат для забезпечення стабільної прибутковості у перспективному періоді.

Необхідність аналізу порогу рентабельності (точки беззбитковості) та оцінки запасу фінансової стійкості зумовлена їхньою критичною роллю у забезпеченні економічної безпеки підприємства та прогнозуванні ризиків.

З точки зору аналітичного управління та фінансового менеджменту, зазначені показники є основою для розробки випереджальних управлінських рішень щодо виробничої політики, оптимізації структури витрат та планування цільового прибутку. Таким чином, їхнє застосування є обов'язковим елементом сучасної системи економічного контролю суб'єкта господарювання.

За отриманою інформацією з форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр. ТОВ «Полтава-Сад» розрахуємо поріг рентабельності та запасу фінансової стійкості (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.	
				абсолютне	у %
Операційний дохід, тис. грн	259403	462626	278969	+19566	+7,5
Операційні витрати, тис. грн	233571	347120	261692	+28121	+12,0
у тому числі:					
а) змінні витрати	115076	153863	105252	-9824	-8,5
б) постійні витрати	118495	193256	156440	+37945	+32,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн	25832	115506	17277	-8555	-33,1
Маржинальний дохід, тис. грн	144327	308763	173717	+29390	+20,4
Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,556	0,667	0,623	+0,067	+12,1
Поріг рентабельності, тис. грн	213121	289739	251108	+37987	+17,8
Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	82,2	62,6	90,0	+7,8	+9,5
Зона фінансової стійкості, тис. грн	46282	172887	27861	-18421	-39,8
Запас фінансової стійкості, %	17,8	37,4	10,0	-7,8	х
Операційний леверидж	5,587	2,673	10,055	+4,468	в 5,5 р.б.

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників (таблиця 2.11) порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. показує помірне зростання операційного доходу (+7,5 %) на фоні збільшення операційних витрат (+12 %), зокрема постійних (+32 %), та зменшення змінних витрат (-8,5 %). Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 33,1 %, тоді як маржинальний дохід зріс на 20,4 %, а його частка в доході – на 12,1 %.

Поріг рентабельності зріс на 17,8 %, досягнувши 90 % операційного доходу, що свідчить про високу залежність фінансового результату від обсягів реалізації.

Одночасно зона фінансової стійкості скоротилася на 39,8 %, а запас фінансової стійкості знизився до 10 %, що підкреслює підвищену вразливість ТОВ «Полтава-Сад» до коливань доходів та витрат.

Значення операційного левериджу у 10,055 означає, що кожне зниження операційного доходу на 1 % призведе до зниження чистого операційного прибутку на 10,05 %. Така висока еластичність прибутку до доходу свідчить про

надзвичайну вразливість підприємства до кон'юктурних коливань.

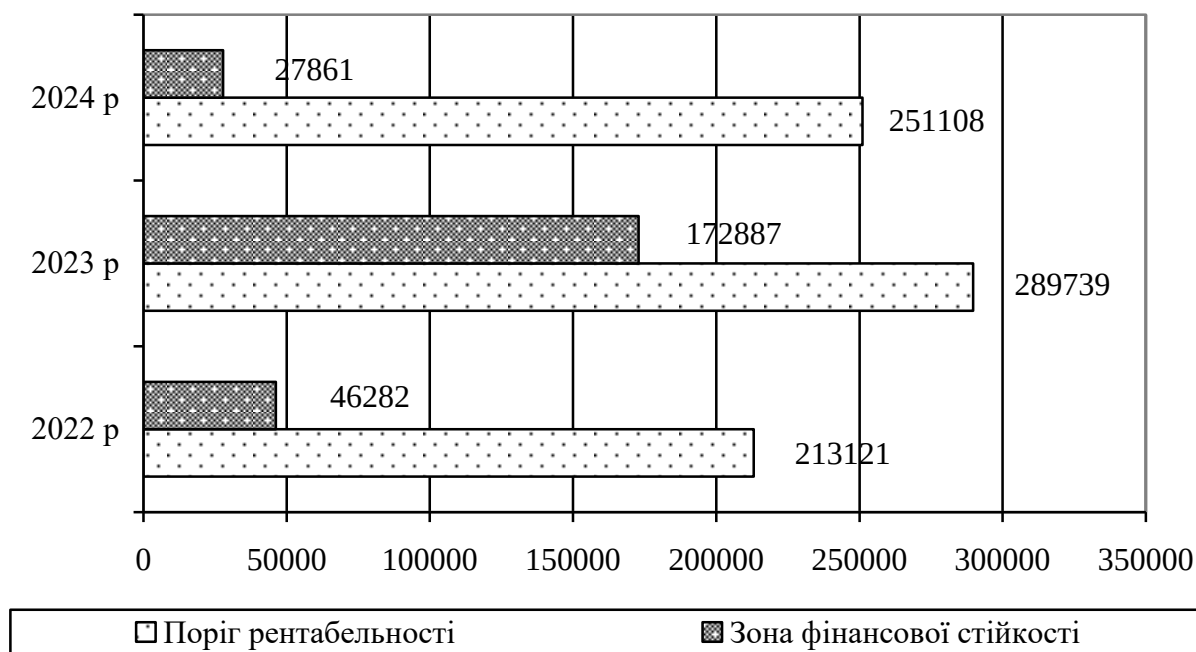


Рисунок 2.8 – Динаміка порогу рентабельності та зони фінансової стійкості

ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором

Істотне зростання порогу рентабельності (як абсолютного бар'єру беззбитковості) та експоненціальне збільшення коефіцієнта операційного левериджу (як показника чутливості) підтверджують, що ТОВ «Полтава-Сад» на кінець звітного періоду (2024 р.) функціонує в умовах неприйнятно високого операційного ризику, що загрожує швидкою втратою прибутковості навіть за незначного падіння обсягів реалізації.

Отримані дані свідчать про потребу оптимізації витрат і посилення контролю за фінансовими ресурсами ТОВ «Полтава-Сад» для зниження ризиків збитковості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Підвищення ефективності управління витратами через застосування GPS-моніторингу та модернізацію технічного забезпечення підприємства

Цифровізація аграрного сектору, яка нині є домінантною тенденцією розвитку світового сільськогосподарського виробництва, обумовлює активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління технікою, ресурсами та агротехнологічними операціями. У цьому контексті системи супутникового позиціонування (GPS-моніторингу) посідають особливе місце, оскільки забезпечують комплексний контроль виробничих процесів у реальному часі та формують інформаційну базу для оптимізації прийняття управлінських рішень.

Доцільність впровадження таких систем визначається низкою економічних, технологічних, організаційно-управлінських та стратегічних чинників, що в сукупності істотно підвищують ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Система чинників, що визначають доцільність впровадження GPS-трекерів включає групи: економічні, технологічні, організаційно-управлінські та стратегічні чинники.

У межах першої групи чинників (таблиця 3.1) об'єднано економічні параметри ефективності впровадження технології та технологічні аспекти, що забезпечують підвищення точності, надійності та результативності виконання виробничих операцій. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити безпосередній вплив GPS-моніторингу на функціонування техніки та управління ресурсами.

З огляду на значний економічний та технологічний потенціал впровадження GPS-моніторингу, важливо оцінити й організаційно-управлінські та стратегічні

ефекти, які формують довгострокові конкурентні переваги ТОВ «Полтава-Сад» та підвищують якість управління виробничими процесами.

Таблиця 3.1 – Економіко-технологічні чинники впровадження GPS-моніторингу на ТОВ «Полтава-Сад»

Група чинників / чинник	Характеристика
Економічна доцільність впровадження GPS-моніторингу	
Оптимізація витрат на ПММ	Контроль фактичної витрати пального, фіксація режимів роботи, відстеження маршрутів, виявлення аномалій. Економія ПММ становить 10 - 20 %, що забезпечує суттєве зменшення собівартості робіт.
Підвищення продуктивності використання техніки	Вимірювання реальних мотогодин, усунення простоїв, оптимізація графіків робіт. Підвищення продуктивності – 15 - 25 %.
Зменшення витрат на ремонт і техобслуговування	Контроль навантаження та режимів роботи двигуна дає змогу запобігати поломкам, зменшити витрати на ремонт на 7 - 12 % та продовжити ресурс техніки.
Технологічна доцільність GPS-моніторингу	
Підвищення точності агротехнологічних операцій	Контроль ширини захвату агрегатів, мінімізація перекриттів, фіксація пропусків, відповідність технологічним картам. Зменшення технологічних помилок на 5 - 10 %.
Інтеграція з системами точного землеробства	Основа для Smart-farming: автопілот, паралельне водіння, зональне внесення добрив та ЗЗР, картування врожайності, GIS-управління. GPS – ключовий елемент цифрової трансформації підприємства.

Джерело: складено автором

До другої групи увійшли чинники, що забезпечують системну прозорість діяльності підприємства, підвищують рівень контролю за персоналом, мінімізують виробничі ризики та формують перспективи розвитку господарства у довгостроковому періоді.

Таблиця 3.2 – Організаційно-управлінські та стратегічні чинники впровадження GPS-моніторингу

Група чинників / чинник	Характеристика
1	2
Організаційно-управлінська доцільність	
Підвищення прозорості управлінських процесів	Керівництво отримує об'єктивні дані щодо: оброблених площ, використання техніки у позаробочий час, дотримання графіків, співвідношення робочих та неробочих періодів.
Зниження виробничих ризиків і зловживань	Зменшує випадки несанкціонованих поїздок, прихованих простоїв, завищення обсягів робіт; підвищує дисципліну персоналу.
Автоматизація документації	Автоматичне формування маршрутних листів, журналів робіт, звітів про витрати пального, даних для калькулювання собівартості. Зменшує навантаження на бухгалтерію.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Стратегічна доцільність	
Підвищення довгострокової конкурентоспроможності	Цифровізовані підприємства краще адаптуються до ринкових змін, оптимізують ресурси та забезпечують стабільну якість продукції.
Підготовка до впровадження автономної та роботизованої техніки	GPS-моніторинг створює основу для використання безпілотних тракторів, автономних оприскувачів та роботизованих збиральних систем, формуючи технологічну перспективу розвитку.

Джерело: складено автором

Аналіз економічних, технологічних, організаційно-управлінських та стратегічних чинників упровадження GPS-моніторингу для ТОВ «Полтава-Сад» засвідчує комплексний та багатовимірний характер його впливу на діяльність підприємства. Передусім система GPS-моніторингу забезпечує відчутний економічний ефект завдяки зниженню витрат на пально-мастильні матеріали, оптимізації завантаження техніки та скороченню витрат на ремонт і технічне обслуговування. Підвищення точності виконання агротехнологічних операцій та інтеграція з технологіями точного землеробства формують додаткові можливості щодо підвищення урожайності, раціонального використання ресурсів та стабілізації якості виробничих процесів.

Окрім прямого економічного ефекту, GPS-моніторинг значно підсилює організаційну складову управління. Підприємство отримує інструменти для прозорого контролю діяльності персоналу, своєчасного планування робіт і мінімізації ризиків зловживань чи нераціонального використання техніки. Автоматизація первинної документації та облікових процесів сприяє скороченню трудових витрат і зменшенню ймовірності помилок, що важливо для забезпечення достовірності інформації, необхідної для управлінських рішень.

У стратегічному аспекті впровадження GPS-моніторингу виступає важливою передумовою цифрової модернізації підприємства. Така система формує фундамент для застосування технологій автономного керування, Smart-farming та аграрної роботизації, що відповідає глобальним трендам розвитку аграрного сектору та посилює конкурентні позиції господарства на ринку.

Отже, використання GPS-моніторингу на ТОВ «Полтава-Сад» є доцільним і економічно обґрунтованим рішенням, яке одночасно забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності, покращення управлінських процесів та створює стратегічні передумови для довгострокового технологічного розвитку підприємства.

Отже, встановлення GPS-моніторингу на сільськогосподарську техніку є багатоаспектно доцільним і відповідає сучасним тенденціям розвитку агровиробництва. Впровадження таких систем забезпечує:

- зниження витрат на ПММ, ремонт і техобслуговування;
- підвищення продуктивності техніки та технологічної дисципліни;
- прозорість і контрольованість виробничих процесів;
- формування інформаційно-аналітичної основи для точного землеробства;
- довгострокове стратегічне зростання та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, GPS-моніторинг виступає не лише інструментом контролю, а й важливою складовою системи управління витратами, ресурсами та технологіями, спрямованої на підвищення загальної ефективності функціонування аграрних підприємств.

Впровадження GPS-моніторингу дає можливість отримати такі вигоди: зниження витрат пального, скорочення втрат робочого часу, зменшення витрат на ремонт через уникнення нераціональної експлуатації, зменшення втрат від нецільового використання техніки.

Проведемо розрахунок економічної доцільності встановлення GPS-моніторингу для ТОВ «Полтава-Сад». Наприклад підприємство планує обладнати 10 одиниць техніки GPS-трекерами. Наприклад, трекерами ГЛОБУС G9. Вартість GPS-обладнання та послуг: вартість одного GPS-трекера – 4500 грн (за даними сайту продавця <https://tinyurl.com/ysd7cnws>); монтаж – 1000 грн; абонплата – 250 грн/міс.

Річні витрати на 1 одиницю техніки:

$$C_1 = 4500 + 1000 + 250 \times 12 = 8500 \text{ грн.}$$

Річні витрати на весь парк техніки:

$$C = 8500 \times 10 = 85000 \text{ грн.}$$

Визначаємо річна економія пального. Припустимо, що середньорічні витрати пального однією одиницею техніки – 10000 л, а ймовірне скорочення перевитрат – 8 %. Тоді:

$$V_f = 10000 \times 0,08 \times 10 = 8000 \text{ л.}$$

Якщо середня ціна пального 58 грн/л:

$$V_{f \text{ грн}} = 8000 \times 58 = 464000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо економію робочого часу. Використання систем GPS-моніторингу в середньому дає можливість скоротити простої на 5 %:

- середня собівартість однієї машино-години – 750 грн;
- річне навантаження – 450 годин на одиницю.

$$V_t = 450 \times 0,05 \times 10 \times 750 = 168750 \text{ грн.}$$

За рахунок контролю швидкісних режимів та навантаження, визначаємо економію на ремонтах:

$$V_r = 10000 \text{ грн на одиницю} \times 10 = 100000 \text{ грн.}$$

Втрати від нецільового використання. За статистикою агропідприємств, GPS скорочує такі втрати на 20 - 40 %. Припустимо базові втрати – 150000 грн/рік.

$$V_m = 150000 \times 0,35 = 52500 \text{ грн.}$$

Узагальнено в таблиці 3.3 витрати та економічні вигоди від впровадження GPS-моніторингу для ТОВ «Полтава-Сад».

Таблиця 3.3 – Річні економічні вигоди від впровадження GPS-моніторингу ТОВ «Полтава-Сад»

Стаття вигод	Сума, грн	Стаття витрат	Сума, грн
Економія пального	464000	Вартість обладнання	45000
Економія часу	168750	Монтаж	10000
Економія на ремонтах	100000	Річна абонплата	30000
Зменшення нецільового використання	52500	Усього витрат (С)	85000
Усього вигод (В)	785250		

Джерело: складено автором

Розрахунок економічного ефекту:

$$E = 785250 - 85000 = 700250 \text{ грн.}$$

Згідно з проведеним економічним аналізом, впровадження GPS-моніторингу на сільськогосподарській техніці забезпечує річний економічний ефект у сумі понад 785 тис. грн, що значно перевищує витрати на придбання та обслуговування системи.

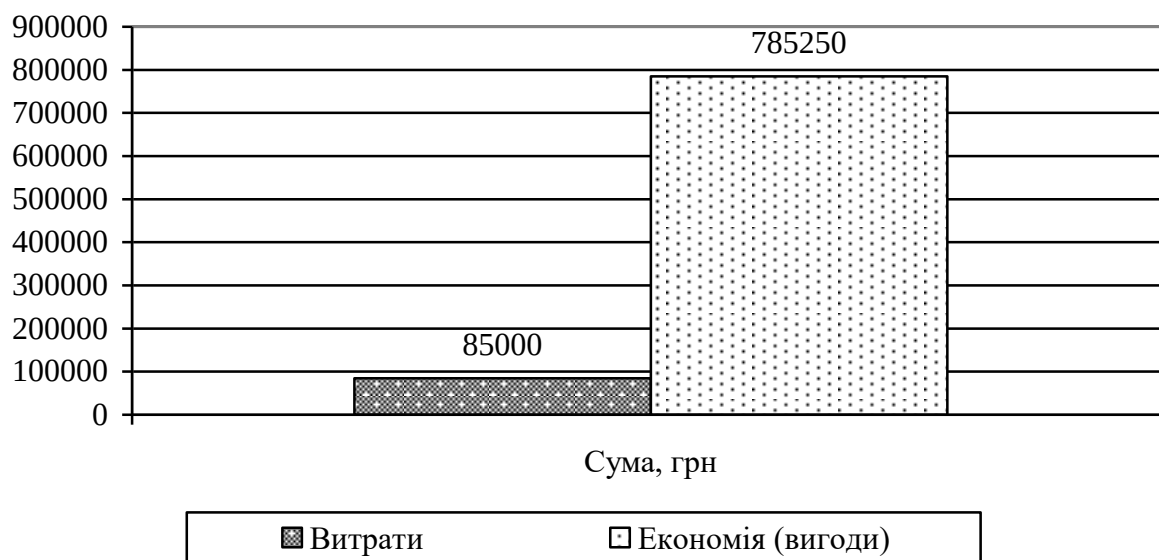


Рисунок 3.1 – Економія та витрати на впровадження GPS-моніторингу с/г техніки для ТОВ «Полтава-Сад», грн

Джерело: складено автором

Ще одним показником доцільності впровадження систем моніторингу є розрахунок коефіцієнту ефективності:

$$K_e = 785250 / 85000 = 9,24.$$

Отримане значення коефіцієнта ефективності (9,24) свідчить про надзвичайно високий рівень економічної результативності впровадження GPS-моніторингу для ТОВ «Полтава-Сад». Це означає, що кожна гривня інвестицій у закупівлю, монтаж та обслуговування GPS-обладнання генерує близько 9,24 грн економії виробничих витрат протягом року. Такий рівень віддачі характерний для інвестицій із дуже коротким терміном окупності та високим мультиплікативним ефектом.

З економічної точки зору значення $K > 1$ вже свідчить про доцільність проекту, тоді як значення, що перевищує 5, вказує на високу рентабельність і стратегічну вигідність інвестицій. Показник 9.24 демонструє, що впровадження GPS-моніторингу не лише повністю компенсує понесені витрати, а й створює суттєвий фінансовий резерв, пов'язаний зі зниженням витрат пального, оптимізацією робочого часу, зменшенням експлуатаційних витрат і підвищенням дисципліни використання техніки.

Таким чином, значення коефіцієнта ефективності 9,24 підтверджує економічну обґрунтованість і стратегічну доцільність упровадження системи GPS-моніторингу як одного з найрезультативніших напрямів удосконалення системи управління витратами суб'єкта господарювання.

Визначимо термін окупності витрат від придбання GPS-обладнання. Він розраховується як відношення початкових витрат до річного економічного ефекту.

$$T = 85000 / 785250 = 0,12 \text{ років.}$$

Термін окупності впровадження системи GPS-моніторингу становить приблизно 0,12 року, або 1,4 місяця.

Це означає, що інвестиції повертаються практично миттєво – протягом перших 6 тижнів роботи. Такий показник характерний для високорентабельних, економічно надзвичайно ефективних заходів, що забезпечують значне скорочення експлуатаційних витрат. Проведені аналітичні розрахунки переконливо свідчать, що впровадження системи GPS-моніторингу на техніку ТОВ «Полтава-Сад» є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим та здатним забезпечити суттєве підвищення ефективності системи управління витратами підприємства.

Встановлено, що застосування GPS-моніторингу дозволяє скоротити витрати за ключовими статтями – пальне, робочий час, ремонт і обслуговування техніки, а також мінімізувати збитки, пов'язані з нецільовим або неефективним використанням машинно-тракторного парку.

На підставі проведених розрахунків визначено, що загальний річний обсяг економії при впровадженні GPS-систем складає 785,25 тис. грн, що суттєво

перевищує річні витрати на придбання, монтаж та обслуговування обладнання в розмірі 85 тис. грн. Отже, чистий економічний ефект становить близько 700,25 тис. грн на рік, що свідчить про високу продуктивність запропонованого рішення у контексті оптимізації витрат.

Отримане значення коефіцієнта ефективності інвестицій у GPS-моніторинг, рівне 9,24, демонструє, що кожна вкладена гривня повертається підприємству більш ніж у дев'ятикратному розмірі протягом року. Це є надзвичайно високим показником у сфері операційної ефективності та підтверджує виняткову рентабельність проєкту.

Додатковим свідченням результативності впровадження є розрахований термін окупності, який становить лише 1,4 місяця, тобто менше одного сезону активних польових робіт. Така швидка окупність підкреслює мінімізацію інвестиційних ризиків та високу стійкість економічного ефекту.

Окрім суто економічних вигод, впровадження GPS-моніторингу забезпечує підприємству низку організаційно-управлінських переваг:

- підвищення прозорості виробничих процесів;
- удосконалення контролю за виконанням агротехнологічних операцій;
- можливість формування аналітичних звітів щодо використання техніки;
- посилення дисципліни персоналу;
- запобігання зловживанням;
- також зменшення ризиків технічних простоїв.

Усе це безпосередньо сприяє підвищенню рівня управлінської культури та переходу підприємства до моделей цифрового землеробства.

Таким чином, впровадження систем GPS-моніторингу на ТОВ «Полтава-Сад» є не лише економічно обґрунтованим, але й відповідає сучасним вимогам до ефективного управління ресурсами, забезпечуючи значне підвищення ефективності функціонування машинно-тракторного парку та загальної системи управління витратами.

У комплексі це робить даний інструмент одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення операційної діяльності підприємства та підвищення його

конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Запорукою ефективного функціонування ТОВ «Полтава-Сад» на сучасному аграрному ринку є впровадження інноваційних підходів до організації виробництва, що передбачає активне застосування новітніх технологій та технічних рішень. Потенційний спектр інновацій, які можуть бути інтегровані у виробничі процеси підприємства, є досить широким, однак їх вибір має ґрунтуватися на реальних потребах господарства та наявних ресурсних можливостях.

На теперішній час підприємство стикається з дефіцитом сучасної сільськогосподарської техніки та значним фізичним і моральним зносом наявних машин. За таких умов одним із найбільш доцільних напрямів модернізації виробничих потужностей є оновлення парку спеціалізованої техніки, зокрема придбання сучасного морквозбирального комбайна.

У процесі збору врожаю моркви, що є перспективною культурою для ТОВ «Полтава-Сад», нині використовуються застарілі моделі комбайнів, технічні характеристики яких не відповідають сучасним вимогам. Це зумовлює істотні втрати сировини через неякісний процес збирання врожаю.

За експертними оцінками головного агронома підприємства, обсяг цих втрат коливається в межах 15-25 % урожаю на рік. Крім того, застаріла техніка спричиняє підвищений рівень механічних пошкоджень коренеплодів, що істотно скорочує термін їх зберігання та унеможливорює подальше використання частини продукції для переробки.

Результати проведеного техніко-економічного аналізу засвідчили, що одним із найбільш ефективних варіантів оновлення технічного забезпечення є придбання сучасного морквозбирального комбайна марки Dewulf бельгійського виробництва. Дана машина характеризується високим рівнем технологічності, а її конструктивні особливості забезпечують комплексне виконання технологічних операцій: від зрізання бадилля до завантаження зібраної продукції у тару. На відміну від техніки, що експлуатується наразі, комбайн Dewulf дає змогу мінімізувати потребу у додатковій техніці та трудових ресурсах. Рівень

пошкодження коренеплодів при його використанні не перевищує 2 %, що є істотно нижчим за показники традиційних моделей.

Основні переваги впровадження морквозбирального комбайна Dewulf представлені на рисунку 3.2.

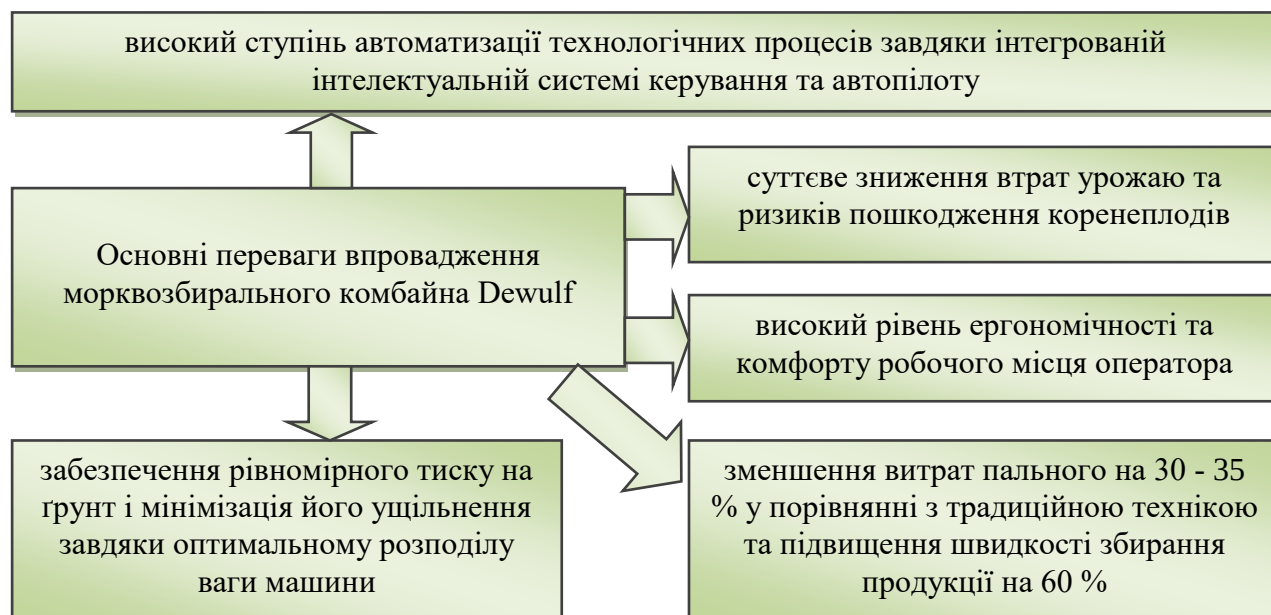


Рисунок 3.2 – Основні переваги впровадження морквозбирального комбайна Dewulf для ТОВ «Полтава-Сад»

Джерело: складено автором

Станом на 2025 р. орієнтовані ставки лізингу с/г техніки в Україні від провідних банків / програм подано в таблиці 3.4. Умови різняться за типом техніки, дилерськими програмами, авансом та участю в держпрограмах.

Таблиця 3.4 – Орієнтовані ставки лізингу с/г техніки в Україні від провідних банків / програм в 2025 р.

Провайдер / програма / банк	Приблизна ставка річних	Коментар / умови
1	2	3
Державна програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9 %»	5 % – 7 % річних	5 % – для мікро/малого бізнесу; 7 % – для середнього.
Credit Agricole Bank (в рамках 5-7-9 %)	від 5 % річних	Для агровиробників, строк до 5 років, аванс ~ 20 %.
Кредобанк – Valtra (партнерська програма)	від 2,3 % річних	Лізинг або кредит, початковий внесок від 0 %, до 60 місяців.
Кредобанк – New Holland (CNH Capital)	від ~1,8 % річних (за деякими програмами) або фіксована ~3,3 % річних	Є можливість 0 % авансу, термін до 60 місяців.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Кредобанк – Fendt	від 0,01 % річних (лізинг) / кредит – від 0,01 %	Дуже пільгові умови в рамках партнерської програми.
ПриватБанк (партнерські програми + лізинг)	від 0,01 % річних (гривня)	Для техніки таких брендів, як John Deere, Dewulf, JCB, Claas, New Holland тощо.
Стандартні (не-пільгові) лізинги для «імпоротної / звичайної» техніки	~14–16 % річних (за курсом валют) або ~27–28 % річних (у гривні)	Це – традиційні комерційні умови лізингу, якщо немає пільг або партнерств.

Джерело: складено автором

Подальшим кроком є здійснення економічного обґрунтування впровадження зазначеної інновації. Вартість одного комбайна Dewulf становить близько 4,6 млн грн. Розмір чистого прибутку ТОВ «Полтава-Сад» за 2024 рік дорівнював 1333 тис. грн, що свідчить про наявність фінансових можливостей підприємства для реалізації такого інвестиційного проєкту. Водночас слід враховувати необхідність формування резерву ліквідності для забезпечення стійкості господарської діяльності в умовах нестабільної політико-економічної ситуації.

З огляду на це найбільш раціональним механізмом фінансування придбання комбайна є використання фінансового лізингу. За даними таблиці 3.3 для розрахунку лізингових платежів оберемо варіант від Приватбанку з відсотковою ставкою від 0,01 % річних (гривня).

Використання лізингового інструменту забезпечує можливість поетапного погашення вартості техніки років без істотного навантаження на поточний фінансовий стан підприємства. Вихідні дані для розрахунку лізингових платежів для ТОВ «Полтава-Сад» для 3 та 5 років представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для розрахунку лізингових платежів для ТОВ «Полтава-Сад» від Приватбанку

Показник	Значення	
Вартість комбайну	4500000 грн	
Авансовий платіж (10 %)	300000 грн	
Термін, місяців	36	60
Щорічний платіж	112500 грн	67500 грн

Джерело: складено автором

В таблицях 3.6 та 3.7 подано графіки погашення лізингових платежів.

Таблиця 3.6 – Графік погашення лізингових платежів (для терміну 3 роки)

Місяць	Платіж, грн	Відсотки, грн	Погашення тіла, грн	Залишок боргу
1	112500	337	112163	3937837
2	112500	328	112172	3825665
3	112500	319	112181	3713484
...	...	...	...	...
34	112500	94	112406	224812
35	112000	19	112481	12331
36	12331*	1	12330	0

* – останній платіж коригується до повного закриття боргу

Джерело: розраховано автором

Далі доцільно проаналізувати, як зміна терміну фінансування впливає на фінансове навантаження підприємства. Перехід від короткострокової моделі (36 місяців) до довгострокової (60 місяців) забезпечує зниження періодичних лізингових платежів, однак неминуче призводить до зростання сумарних витрат на обслуговування зобов'язання, що буде проілюстровано на наступному графіку.

Таблиця 3.7 – Графік погашення лізингових платежів (для терміну 5 років)

Місяць	Платіж, грн	Відсотки	Погашення тіла	Залишок боргу
1	67500	337	67163	3982837
2	67500	332	67168	3915669
3	67500	327	67173	3848496
...	...	...	...	...
58	67500	51	67449	134898
59	67500	11	67489	67409
60	67409	5	67404	0

Джерело: розраховано автором

Аналіз двох варіантів лізингового фінансування (на 36 та 60 місяців) показує, що при пільговій ставці (0,1 % річних) загальна переплата за користування ресурсами фактично відсутня, а сума зобов'язань підприємства дорівнює вартості техніки за мінусом авансового внеску. Тому ключовим критерієм вибору стає навантаження на грошовий потік ТОВ «Полтава-Сад» та операційна гнучкість. У разі використання строку 36 місяців підприємство щомісяця сплачує значно вищий платіж (112500 грн), що потребує стабільного обсягу грошових надходжень і не дозволяє легко коригувати фінансову діяльність

у разі сезонних коливань. Цей варіант доцільний лише тоді, коли підприємство має надлишкову ліквідність і прагне швидше завершити зобов'язання.

Водночас строк в 60 місяців забезпечує удвічі нижче щомісячне навантаження, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та зменшує ризики дефіциту оборотних коштів для ТОВ «Полтава-Сад». Оскільки ставка є майже нульовою, збільшення строку не призводить до додаткових фінансових витрат, а лише розтягує погашення тіла боргу в часі. Такий варіант дозволяє підприємству спрямовувати вивільнені кошти на операційну діяльність, модернізацію виробництва або формування резервів, що є критично важливим для сезонного аграрного бізнесу.

Отже, з економічної та фінансової точок зору оптимальним для підприємства є варіант лізингу строком на 5 років (60 місяців), оскільки він забезпечує мінімальне навантаження на грошовий потік і водночас не створює додаткових витрат, зберігаючи високу ліквідність та стабільність діяльності.

3.2 Напрями зниження витрат на збут як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства

Оцінка рівня витрат ТОВ «Полтава-Сад» засвідчила суттєве зростання витрат на збут (на 6109 тис. грн або в 2,9 рази). За даними оперативного обліку представимо структуру витрат на збут ТОВ «Полтава-Сад» за 2024 р. (рисунок 3.3).

Причини суттєвого зростання витрат на збут ТОВ «Полтава-Сад» доцільно розглядати крізь призму комплексного впливу логістичних, технологічних, організаційних та ринкових чинників (рисунок 3.3).

Насамперед суттєвий внесок у підвищення витрат формує логістична складова, зростання якої пов'язане з ускладненням транспортної інфраструктури, підвищенням вартості пально-мастильних матеріалів, подорожчанням послуг перевізників та збільшенням частоти перевезень через розширення обсягів виробництва.

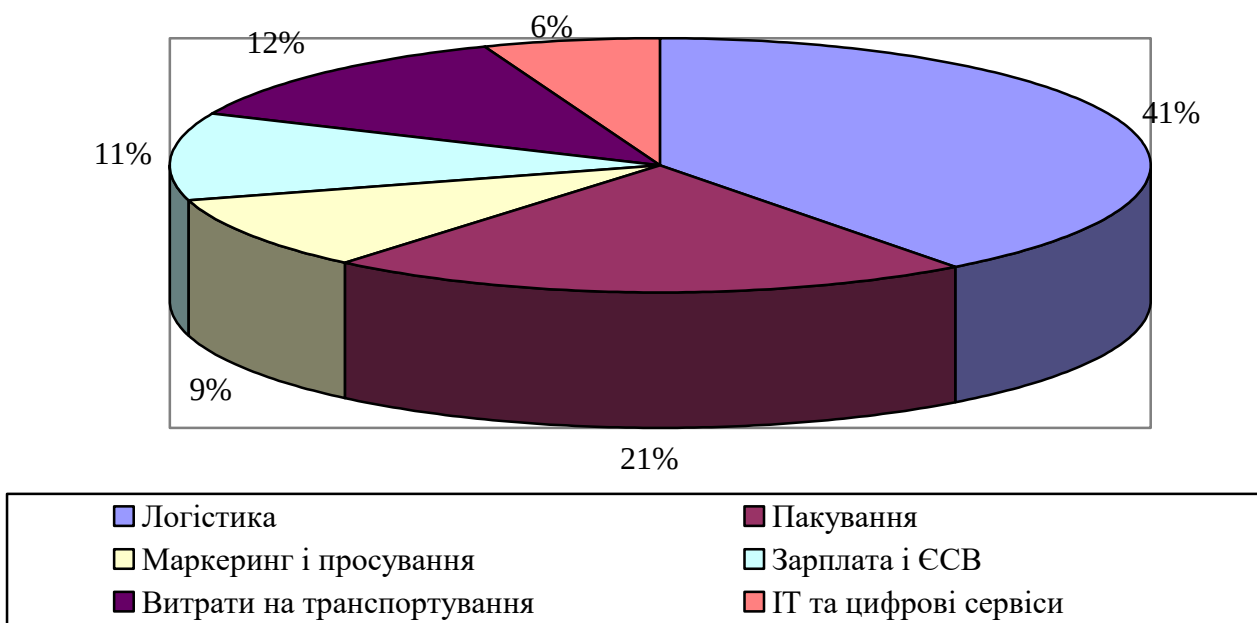


Рисунок 3.3 – Структура витрат на збут ТОВ «Полтава-Сад» за 2024 р. за даними оперативного обліку

Джерело: складено автором

У випадку підприємств плодоовочевого сектору логістичні витрати додатково зростають через необхідність дотримання температурного режиму, що потребує спеціалізованого обладнання та підвищує енерговитратність транспортування. Через коливання цін на сировину, а також зростання вимог до якості та екологічності пакування підприємство стикається з необхідністю переходу на дорожчі матеріали або більш складні технології пакування. Це, у свою чергу, збільшує матеріаломісткість процесу збуту та загальний обсяг супутніх витрат. Суттєва частка зростання витрат може бути обумовлена активізацією маркетингової діяльності, спрямованої на посилення позицій підприємства на ринку, розширення каналів збуту та підвищення впізнаваності бренду. Розширення рекламних кампаній, участь у виставках, вдосконалення торгових пропозицій та цифрових каналів комунікації неминуче супроводжуються зростанням відповідних витрат.

Також важливим чинником є збільшення витрат на оплату праці збутового персоналу, що може бути викликано як індексацією заробітних плат в умовах інфляційного тиску, так і розширенням персоналу у відповідь на збільшення

обсягів продажів або впровадженням нових функціональних обов'язків.



Рисунок 3.4 – Причини зростання витрат на збут, шляхи їх зниження та

очікуваний вплив на фінансовий результат ТОВ «Полтава-Сад»

Джерело: складено автором

Зростання витрат може поглиблюватися через збільшення втрат продукції під час транспортування, зумовлених недосконалістю логістичних маршрутів, недостатньою якістю тари або порушенням умов зберігання. Оскільки плодоовочева продукція є високочутливою до механічних та температурних впливів, будь-які порушення технології руху товару призводять до прямих фінансових втрат, що відображається у структурі витрат на збут.

Окремо слід відзначити вплив цифровізації процесів, адже впровадження нових програмних продуктів, CRM-систем, систем аналітики чи GPS-моніторингу також потребує фінансових ресурсів. Хоча такі інвестиції потенційно підвищують ефективність, на етапі впровадження вони збільшують сукупні витрати підприємства.

Запропоновані заходи з оптимізації витрат на збут мають мультиплікативний ефект для діяльності ТОВ «Полтава-Сад». Найбільший потенціал економії спостерігається у сфері логістики, пакування та маркетингових витрат, які формують понад 60 - 70 % загальних витрат на збут підприємства. Застосування маршрутної оптимізації, довгострокових контрактів із постачальниками та інвестицій у цифрову інфраструктуру може забезпечити стабільне скорочення витрат на 10 - 20 %.

Оптимізація кадрової політики у відділі продажів дає змогу скоротити непродуктивні витрати на оплату праці та водночас підвищити результативність менеджерів. Зменшення втрат продукції при транспортуванні напрямку впливає на приріст товарної продукції, що реалізується, а отже – на ріст виручки та прибутку.

Сумарно впровадження запропонованих заходів може забезпечити підвищення чистого фінансового результату на 8 - 15% протягом року, що є вагомим інструментом підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення ефективності управління витратами на збут було проведено аналіз структури витрат ТОВ «Полтава-Сад» за 2024 р. та визначено потенційні напрямки їх оптимізації. В основу розрахунків покладено фактичні витрати на збут у розмірі 13052 тис. грн та структуру витрат за основними статтями

(таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок економії витрат на збут ТОВ «Полтава-Сад»

Стаття витрат на збут	Частка, %	Сума, тис. грн	Розрахунок економії	Сума економії (тис. грн)	Прогнозована сума витрат на збут
Логістика	39,8 %	5194,7	Зменшення витрат на 12 % завдяки оптимізації маршрутів	$5194,7 \times 12 \% = 623,4$	4571,3
Пакування	21,4 %	2793,1	Зменшення витрат на 8 % через оптимізацію пакувальних матеріалів	$2793,1 \times 8 \% = 223,4$	2569,7
Маркетинг і просування	9,3 %	1214,8	Зменшення витрат на 10 % за рахунок переходу на цифрові канали	$1214,8 \times 10 \% = 121,5$	1093,3
Зарплата збутового персоналу	11,2 %	1462,0	Економія 5 % завдяки автоматизації частини функцій	$1462,0 \times 5 \% = 73,1$	1388,9
Втрати при транспортуванні	12,4 %	1620,4	Зменшення витрат на 15 % за рахунок кращої тари та контролю	$1620,4 \times 15 \% = 243,1$	1377,3
ІТ та цифрові сервіси	5,9 %	770,1	Економія 7 % через оптимізацію підписок та сервісів	$770,1 \times 7 \% = 53,9$	716,2
Разом економія	x	13052,0	x	1338,4	11716,7

Джерело: складено автором

Для кожної статті визначено можливий відсоток економії на основі запропонованих заходів, таких як оптимізація логістики, зниження витрат на пакування, впровадження цифрових інструментів та скорочення витрат продукції при транспортуванні. Проведений розрахунок демонструє, що упровадження комплексу заходів зі скорочення витрат на збут дозволяє ТОВ «Полтава-Сад» знизити їх на 1338,4 тис. грн, або приблизно на 10,3 % від загальної суми витрат.

Найбільший потенціал економії спостерігається у сфері логістики та витрат при транспортуванні продукції, що обумовлено високою часткою цих статей у структурі витрат. Оптимізація пакування, маркетингових заходів, автоматизація роботи збутового персоналу та впровадження ефективних цифрових рішень також забезпечує помітний економічний ефект. У сукупності ці заходи підвищують фінансову ефективність підприємства, покращують рентабельність продажів та створюють додаткові ресурси для подальшого розвитку та інвестування.

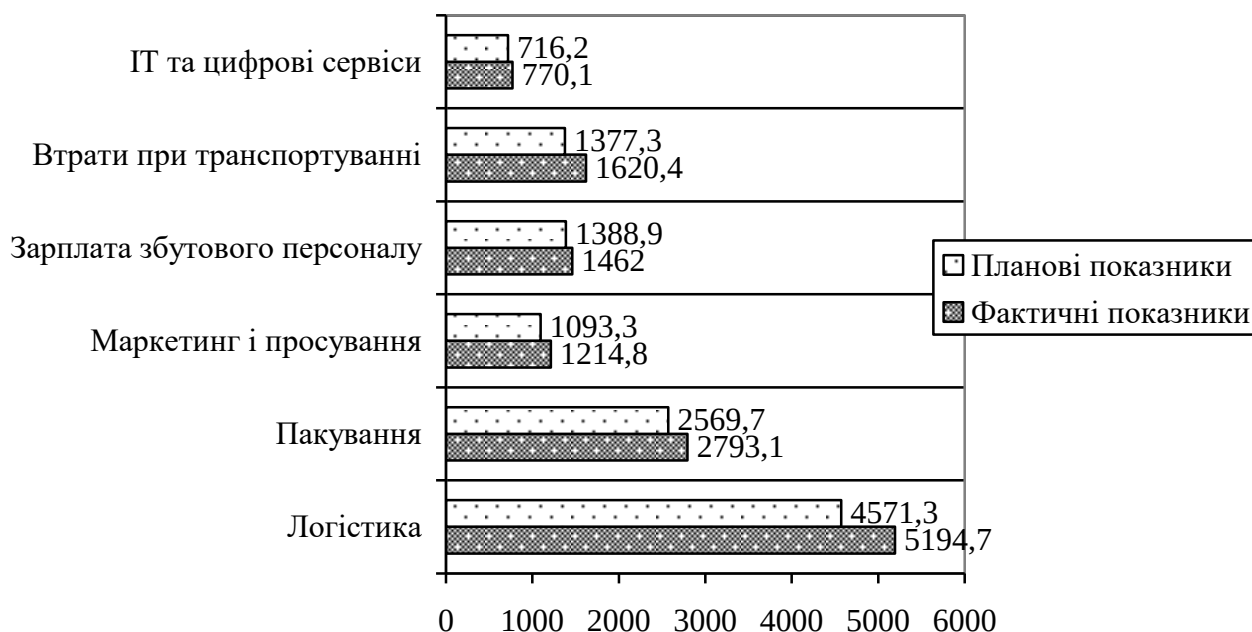


Рисунок 3.5 – Фактичні та прогнозовані суми витрат на збут з урахуванням економії для ТОВ «Полтава-Сад», тис. грн

Джерело: складено автором

У сукупності перелічені чинники формують комплексне середовище, у якому зростання витрат на збут є закономірним наслідком як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішніх управлінських рішень.

Таке збільшення витрат свідчить про необхідність подальшого удосконалення системи управління збутовими процесами, оптимізації логістичної інфраструктури та впровадження інноваційних підходів до організації комерційної діяльності.

3.3 Обліково-аналітичне забезпечення системи управління витратами ТОВ «Полтава-Сад» через раціональну організацію екологічних витрат в контексті сталого розвитку

Роль обліково-інформаційного забезпечення у процесі управління витратами є принципово визначальною, оскільки саме система бухгалтерського обліку формує структуровану, кількісно вимірювану й аналітично придатну

інформацію про витрати підприємства.

Облікові дані дозволяють встановити їх склад, динаміку, рівень змінності та вплив окремих витратних компонентів на формування собівартості й кінцевого фінансового результату. На основі такої інформації здійснюється контроль за використанням ресурсів, виявлення перевитрат, ідентифікація неефективних процесів та обґрунтування рішень щодо оптимізації витратних статей у коротко- і довгостроковій перспективі.

Управлінський аспект облікових даних проявляється у забезпеченні керівництва релевантною інформацією для вибору економічно доцільних варіантів виробничої політики, ціноутворення, планування обсягів діяльності, структурування інвестицій та визначення зон рентабельності. Без інформаційної підтримки обліку управління витратами втрачає системний і науково обґрунтований характер, що призводить до зростання фінансових ризиків і погіршення конкурентних позицій (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Значення обліково-інформаційного забезпечення в системі управління витратами для цілей сталого розвитку

Джерело: складено автором

У контексті сталого розвитку значення обліково-інформаційної системи посилюється, оскільки вона стає інструментом інтеграції традиційних економічних показників із соціально-екологічними параметрами ефективності.

Сучасні підходи до управління витратами орієнтовані не лише на скорочення сукупних витрат, але й на оптимізацію ресурсного споживання, підвищення енергоефективності, зменшення екологічного навантаження та врахування вимог корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасні тенденції розвитку аграрних підприємств свідчать про необхідність інтеграції екологічних аспектів у систему управління витратами. Для ТОВ «Полтава-Сад», що здійснює діяльність у рослинництві, питання раціональної організації витрат на екологічні заходи є стратегічно важливим, оскільки забезпечує не лише економічну ефективність, а й відповідність принципам сталого розвитку.

Удосконалення системи управління витратами потребує комплексного підходу, який включає оптимізацію структури витрат, запровадження аналітичного обліку за напрямками екологічної діяльності та оцінку впливу цих витрат на фінансові результати підприємства.

Раціональна організація екологічних витрат передбачає їх класифікацію за функціональними ознаками та економічним впливом на діяльність підприємства. До основних напрямів удосконалення можна віднести: запровадження превентивних витрат, спрямованих на попередження шкідливого впливу виробництва на довкілля; витрат на контроль і моніторинг екологічного стану; а також витрат на впровадження інноваційних технологій, що зменшують негативний екологічний вплив.

Аналітичний облік екологічних витрат дозволяє деталізувати інформацію за конкретними видами витрат, визначати їх вплив на формування прибутку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Для цілей ТОВ «Полтава-Сад» пропонуємо екологічні витрати поділити на:

- превентивні (запобіжні) витрати. Ці витрати часто мають капітальний характер (інвестиції в модернізацію, нове обладнання) або відносяться до виробничих накладних витрат;

- відновлювальні (ремедіаційні) витрати. Це можуть бути або капітальні інвестиції (якщо відновлення формує довгостроковий актив), або інші операційні витрати (якщо це разові витрати);

- операційні (поточні) витрати;

- адміністративні та сертифікаційні витрати. Ці витрати зазвичай відносять до адміністративних витрат або інших операційних витрат.

Для обліку таких (екологічних) витрат пропонуємо такі субрахунки, що представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Пропоновані аналітичні рахунки для обліку екологічних витрат для ТОВ «Полтава-Сад»

Категорія витрат	Аналітичний рахунок	Опис відображення
Превентивні (запобіжні) витрати	15-2-1	Придбання екологічного обладнання
	91-ЕК-1	Витрати на запобіжні заходи
	94-ДР-ЕК	Дослідження екологічних технологій
Відновлювальні (ремедіаційні) витрати	15-2-2	Витрати на рекультивацію земель
	94-ЕК-2	Витрати на ліквідацію минулого забруднення
	47-ЕК-Р	Забезпечення на майбутню рекультивацію
Операційні (поточні) витрати	94-ЕК-3.1	Екологічний податок
	91-ЕК-3.2	Витрати на утилізацію та знешкодження відходів
	92-ЕК-3.3	Екологічний моніторинг (загальний)
	92-ЕК-4.1	Витрати на екологічний аудит
	92-ЕК-4.2	Сертифікація (ISO 14001, Органік)
	92-ЕК-4.3	Навчання з екологічної безпеки

Джерело: складено автором

Пропонована структура аналітичних рахунків для обліку екологічних витрат ТОВ «Полтава-Сад» дозволяє системно та детально відображати всі види екологічних витрат підприємства.

Екологічні витрати розмежовані за чотирма основними категоріями: превентивні, відновлювальні, операційні та адміністративні/сертифікаційні. Для кожної категорії визначено основний рахунок та відповідні аналітичні рахунки, що забезпечує точний облік, контроль і планування витрат, пов'язаних із збереженням довкілля та дотриманням екологічних стандартів.

Така деталізація сприяє прозорості бухгалтерського обліку та прийняттю ефективних управлінських рішень у сфері екологічної безпеки підприємства.

Необхідність впровадження горизонтальної моделі управління екологічними витратами (таблиця 3.10) зумовлюється зростанням вимог до цілісної, інтегрованої та системно орієнтованої організації фінансових потоків на підприємстві. Такий підхід передбачає паралельне дослідження превентивних, відновлювальних, операційних та адміністративних витрат, що створює можливості для формування узгодженого механізму їх контролю та подальшої оптимізації.

Таблиця 3.10 – Горизонтальна модель управління екологічними витратами для ТОВ «Полтава-Сад»

Напрямок витрат	Використані ресурси	Очікуваний ефект	Вплив на фінансові результати
Превентивні	Захисні споруди, обладнання	Зниження ризику екологічних інцидентів	Зменшення штрафів та витрат на ліквідацію наслідків
Контрольні та моніторингові	Лабораторії, прилади	Своєчасне виявлення проблем	Оптимізація витрат на корекційні заходи
Інноваційні та модернізаційні	Технології, інвестиції	Підвищення енергоефективності	Зниження операційних витрат
Навчання персоналу	Тренінги, навчальні матеріали	Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення продуктивності та екологічної відповідальності

Джерело: складено автором

У межах даної моделі екологічні витрати розглядаються не як фрагментарні елементи діяльності, а як взаємопов'язані складові єдиного фінансово-виробничого процесу, що дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки та оцінювати їх вплив на економічні результати. Таким чином, горизонтальна модель забезпечує не лише раціональний розподіл ресурсів, а й посилює обґрунтованість управлінських рішень щодо екологічної діяльності, сприяючи зниженню витратності, зростанню економічної віддачі та формуванню довгострокової екологічної стійкості підприємства.

Крім того, такий підхід забезпечує стратегічний контроль за екологічними процесами, дозволяючи прогнозувати наслідки впровадження екологічних заходів у середньо- та довгостроковій перспективі та гарантувати відповідність підприємства сучасним екологічним стандартам і вимогам сертифікації.

Горизонтальна модель також сприяє підвищенню прозорості управлінського та бухгалтерського обліку, що забезпечує:

- аналітичну підтримку управлінських рішень;
- оцінку економічної ефективності екологічних інвестицій і зміцнення довіри з боку інвесторів, партнерів та контролюючих органів.

Отже, використання горизонтальної моделі управління екологічними витратами є необхідним елементом сучасної системи управління підприємством. Вона дозволяє забезпечити комплексність аналізу витрат, раціоналізацію використання ресурсів, підвищення ефективності управлінських рішень та інтеграцію екологічної політики у загальну стратегію розвитку підприємства.

Раціональна організація екологічних витрат передбачає не лише їх облік, а й аналіз впливу на прибутковість підприємства. Для ТОВ «Полтава-Сад», зважаючи на дані фінансових результатів за 2022-2024 рр. (таблиця 2.9), екологічні витрати інтегруються у складі операційних витрат і мають прямий вплив на чистий фінансовий результат. За основу розрахунків візьмемо дані ТОВ «Полтава-Сад» за 2024 р. Вихідні дані: чистий дохід – 269382 тис. грн, операційні витрати – 261692 тис. грн, валовий прибуток – 30023 тис. грн, чистий фінансовий результат – 1333 тис. грн.

Для оцінки впливу екологічних витрат на 2025 рік використано сценарну модель, де частка витрат варіюється залежно від масштабів інвестицій у екологічні заходи (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Сценарний аналіз впливу екологічних витрат на прибуток ТОВ «Полтава-Сад» у 2025 р.

Сценарій	Частка екологічних витрат, % від доходу	Сума витрат, тис. грн	Чистий фінансовий результат, тис. грн	Зміни від 2024 р., %
Оптимістичний	0,02	54	1279	-4 %
Базовий	0,04	108	1225	-8 %
Песимістичний	0,08	216	1117	-16 %

Джерело: складено автором

Аналіз даних, наведений у таблиці 3.11, свідчить про те, що підвищення екологічних витрат у межах розглянутих сценаріїв не призводить до критичного

зниження фінансового результату ТОВ «Полтава-Сад» у 2025 році.

Навіть у песимістичному сценарії, коли частка витрат досягає 0,08 % від доходу, зменшення чистого прибутку становить лише 16 % порівняно з попереднім роком. Це підтверджує економічну обґрунтованість інвестицій у «зелені» технології та превентивні екологічні заходи, що дозволяє одночасно забезпечувати екологічну безпеку та фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, саме бухгалтерський та управлінський облік дають можливість відобразити екологічні витрати, соціальні витрати, витрати на безпечні технології та охорону навколишнього середовища, які раніше залишалися поза фінансовим контролем.

Така інтегрована інформація створює основу для ухвалення рішень, орієнтованих на баланс економічних результатів, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління витратами є комплексним процесом, що потребує узгодженої системи з чіткими цілями та взаємопов'язаними елементами. Воно охоплює організаційний і функціональний аспекти та включає підсистеми планування, обліку, аналізу й стимулювання економії ресурсів. Ефективність досягається завдяки їхній взаємодії, проте наукові джерела вказують на проблеми, пов'язані з нестачею системності, інтеграції методів та якісної облікової інформації.

Дослідження у роботі проводилося на матеріалах ТОВ «Полтава-Сад». Полтавського району Полтавської області. Підприємство формує ефективну та технологічно орієнтовану модель агробізнесу, поєднавши повний виробничий цикл із сучасними стандартами якості та диверсифікованими каналами дистрибуції. Раціональний розподіл функцій, інноваційні агротехнології та стратегічне позиціонування торгових брендів забезпечують підприємству високу конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішніх ринках, створюючи підґрунтя для подальшого стійкого розвитку.

За досліджуваний період ТОВ «Полтава-Сад» демонструє цілеспрямовану адаптацію виробничої структури через перерозподіл посівних площ на користь більш рентабельних культур та оптимізацію технічної й кадрової складової. Результати проведеного аналізу діяльності підприємства, свідчать, що фінансовий стан ТОВ «Полтава-Сад» у 2022-2024 рр. характеризується поєднанням позитивних та негативних тенденцій. Підприємство нарощує активи та зміцнює середньо- і довгострокову платоспроможність, однак стикається з дефіцитом високоліквідних коштів і зношенням основних засобів. Показники ліквідності поступово поліпшуються, що свідчить про підвищення фінансової стійкості, проте збереження структурних дисбалансів вимагає подальшої оптимізації складу активів та модернізації виробничої бази.

Встановлено, що загальна сума витрат за елементами ТОВ «Полтава-Сад» у 2022-2024 рр. зросла на 0,5 %, що свідчить про відносну стабільність витратної політики підприємства. У структурі витрат найбільше скорочення відбулося за

матеріальними витратами (на 19,6 %), тоді як амортизаційні відрахування, навпаки, суттєво зросли (на 55,7 %). Витрати на оплату праці та соціальні заходи залишались відносно стабільними, а інші операційні витрати зменшились на 2,5 %, що вказує на оптимізацію забезпечувальних витрат.

Оцінка собівартості основних культур дозволяє простежити перерозподіл структури собівартості: зменшення питомої ваги витрат за менш ефективними культурами та зростання витратності за культурами із вищим економічним потенціалом, що відображає адаптивний підхід у формуванні виробничої програми.

Фінансові результати підприємства у досліджуваному періоді формувалися під впливом протилежних тенденцій, серед яких зростання доходів супроводжувалося суттєвим посиленням витратного навантаження. Головним чинником зниження прибутку стало перевищення темпів зростання витрат над темпами приросту доходів, що призвело до скорочення валового прибутку на 31,1 % та фактичного зниження чистого прибутку на 93 % у 2024 р. Погіршення операційної рентабельності доповнюється негативним впливом зростання фінансових витрат більш ніж у 2,2 раза, що вказує на посилення боргового навантаження підприємства. Варто підкреслити, що зростання адміністративних і збутових витрат майже на 21 % та 88 % відповідно свідчить про збільшення управлінських та маркетингових витрат без відповідного приросту економічної віддачі. Скорочення рівня інших операційних витрат лише частково компенсувало загальний негативний ефект.

Оцінка системи управління витратами ТОВ «Полтава-Сад» демонструє змішані тенденції ефективності: з одного боку, спостерігається підвищення окупності окремих витрат та покращення використання операційних ресурсів, з іншого – зростає залежність фінансових результатів від обсягів реалізації та посилюється операційний ризик. Поступове збільшення порогу рентабельності та звуження запасу фінансової стійкості підтверджують необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації їх структури та формування більш гнучкої моделі управління для забезпечення стабільної прибутковості в перспективі.

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження запропоновано комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на оптимізацію витратної частини та підвищення операційної ефективності. Впровадження GPS-моніторингу на с.г. техніку ТОВ «Полтава-Сад» забезпечить значний економічний ефект: економію пального, робочого часу, ремонтних витрат та скорочення нецільового використання техніки. Розрахунковий річний економічний ефект складає 700,25 тис. грн, коефіцієнт ефективності – 9,24, а термін окупності – 1,4 місяця. GPS-системи підвищують прозорість управлінських процесів, дисципліну персоналу та створюють основу для цифровізації та автономного управління технікою. Модернізація технічного парку, зокрема придбання морквозбирального комбайна Dewulf, дозволить зменшити втрати врожаю до 2 % та підвищити ефективність виробничих процесів.

Аналіз витрат на збут засвідчив їхнє суттєве зростання (на 88 %) через логістичні, технологічні, організаційні та ринкові чинники. Запропоновані заходи – оптимізація маршрутів, пакування, маркетингових витрат, автоматизація збуту та цифровізація – дозволяють знизити витрати на 10,3 % і підвищити фінансову ефективність підприємства.

У роботі доведена економічна обґрунтованість інтеграції екологічних витрат в систему управлінського обліку. Сценарний аналіз показав, що інвестиції у «зелені» технології, навіть у песимістичному варіанті, не призводять до критичного зниження чистого прибутку, підтверджуючи концепцію сталого розвитку та довгострокової фінансової стійкості.

09.12.2025



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Биба В. В., Пінчук Н. М., Корунський В. В. Ефективне управління витратами в організаційному менеджменті. *Інвестиції : досвід і практика*. 2024. № 8. С. 141-145. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.141> (дата звернення: 11.07.25).
- 2 Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.61> (дата звернення: 06.02.25).
- 3 Демчук О. Критичний аналіз дефініції «витрати» в обліковій практиці підприємств агробізнесу в галузі рослинництва. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 36-48. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41217/2/GEJ_2023v81n2_Demchuk_O-Critical_analysis_of_the_36-48.pdf (дата звернення: 01.02.25).
- 4 Дубиніна С. М. Формування векторів управління витратами виробництва промислових підприємств: дис. ... доктора філософії: 051 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2020. 340 с. URL: https://phd.znu.edu.ua/page/PhD/Dubynina_dis.pdf (дата звернення: 11.12.25).
- 5 Каленич І. С. Економічна сутність витрат та собівартості продукції. *БізнесІнформ. Економіка підприємства*. 2020. № 11. С. 241-246. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-241_246.pdf (дата звернення: 11.12.25).
- 6 Костякова А. А. Цільовий підхід до класифікації витрат в галузі рослинництва : планування, управління та контроль. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 4 (27). С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-14> (дата звернення: 11.12.25).
- 7 Куцик П. О., Яремко І. Й. Методологічні засади організації облікового та контрольного інструментарію в управлінні логістичними витратами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-134> (дата звернення: 30.09.25).

8 Куцик П. О., Ковтун О. І. Застосування технологій штучного інтелекту в системі обґрунтування стратегічних рішень управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 94-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-135> (дата звернення: 11.09.25).

9 Мірзоєва Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69> (дата звернення: 05.01.25).

10 Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83-89. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.83 (дата звернення: 11.01.25).

11 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07 лют. 2013 р. № 73. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 09.01.25).

12 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31 груд. 1999 р. № 318 *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00.html> (дата звернення: 09.01.25).

13 Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність і економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (107). С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4> (дата звернення: 11.01.25).

14 Пеняк Ю. С., Сергієнко О. А. Інструментарій обліково-аналітичного управління витратами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-09-03> (дата звернення: 21.01.25).

15 Поліщук О. В. Поняття витрат, їх економічний зміст, фактори впливу на витрати. *Економіка. Фінанси. Право*. Щомісячний інформаційно-аналітичний

журнал. 2020. № 4/1. С. 27-34. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(1).7) (дата звернення: 16.01.25).

16 Свічкач Н., Олініченко І., Цибулін М. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 175-185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21> (дата звернення: 31.01.2025).

17 Сенько А.А., Могильна Л.М. Вдосконалення управління витратами на сільськогосподарському підприємстві. *30-та міжнародна науково- Інноваційні технології в Індустрії 5.0: Збірник тез за матеріалами 30-ої міжнародної науково-практичної конференції* (21-23 жовтня 2024 р.). Ч.2. Суми : СНАУ, 2024. С. 7-8.

18 Сенько А. А., Могильна Л. М. Напрями удосконалення системи управління витратами в національній та світовій практиці. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (30 жовтня 2025 р., м. Полтава) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 1010-1012. URL: <https://tinyurl.com/5fmxzsj7> (дата звернення: 11.10.25).

19 Сенько А. Роль управління витратами в системі управління підприємством. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 19 листопада 2024 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2024.С. 358-361.

20 Сізова С. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища. *UNIVERSUM*. 2025. № 17. С. 7-14. URL: <https://tinyurl.com/4rfbh4ve> (дата звернення: 10.06.25).

21 Склярчук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестобільності: адаптація облікових доходів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7> (дата звернення: 10.06.25).

22 Сніщенко Р. Г., Мазур-Надопта Д. В. Управління виробничими витратами господарюючих суб'єктів. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10).

С. 94-99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-15> (дата звернення: 13.06.25).

23 Фімар С., Польова Н., Андрушкевич Н. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 170-176. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3914](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3914) (дата звернення: 10.09.25).

24 Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518>. (дата звернення: 16.01.25).

25 Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160-165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21> (дата звернення: 31.01.2025)

26 Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160-165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>. (дата звернення: 26.03.25).

27 Njoku O. E., Lee Y. Agency Costs, Ownership Structure, and Cost Stickiness: Implications for Sustainable Corporate Governance. *Sustainability*. 2025. № 17. 5144. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17115144> (дата звернення: 13.03.25).

28 Russell V. Cost Accounting and its Origins. *Journal of Accounting & Marketing*. 2021. № 10. URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/cost-accounting-and-its-origins.pdf> (дата звернення: 26.03.25).

29 Seungbin Oh, Ahrum Choi How. How does divergence of control and cash-flow rights influence cost stickiness? *The British Accounting Review*. 2025. Vol. 57. Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101495> (дата звернення: 28.02.25).

30 Sun Y., Chen H., He W. Common institutional ownership and corporate cost stickiness: Evidence from China. *Int. Rev. Econ. Financ.* 2024. № 96. 103699. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103699> (дата звернення: 02.04.25).

31 Xin X., Wong J. B., Hasan M. M. Stakeholder orientation and cost stickiness. *J. Behav. Exp. Financ.* 2021. № 32. 100592. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100592> (дата звернення: 18.04.25).

ДОДАТКИ

Додаток А
ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

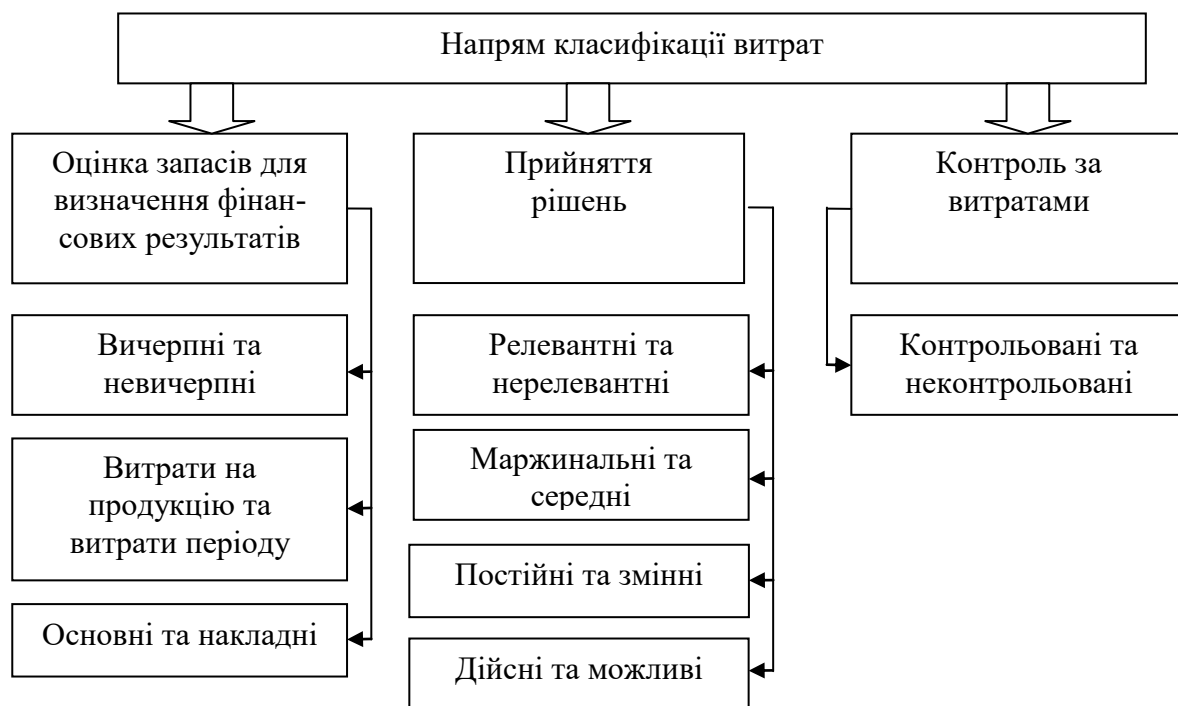


Рисунок А.1 – Класифікація витрат для потреб управління

Джерело: узагальнено авторами на основі



Рисунок А.2 – Аналітичні елементи системи управління витратами

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця А.1 – Принципи управління витратами на підприємстві

Принцип	Зміст принципу
Системність	управління витратами здійснюється як елемент загальної системи менеджменту, що враховує виробництво, фінанси, збут і планування
Комплексність	охоплення усіх видів витрат, їх взаємозв'язків, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів
Рациональність	забезпечення оптимального співвідношення між витратами та економічним ефектом від їх здійснення
Економічність	спрямованість процесу управління на мінімізацію витрат без погіршення якості продукції чи послуг
Безперервність контролю	систематичний моніторинг витрат, що передбачає оперативне реагування на їх зміни
Превентивність (попередження)	упередження виникнення надмірних та неефективних витрат до моменту їх здійснення
Науковість та обґрунтованість	використання сучасних методів аналізу, обліку та прогнозування витрат
Відповідність специфіці діяльності	адаптація методів управління до галузевих особливостей, технологій та сезонності
Відповідальність та мотивація персоналу	закріплення відповідальних за формування витрат та створення стимулів їх оптимізації
Прозорість інформації	забезпечення повноти, достовірності та доступності інформації для прийняття управлінських рішень

Джерело: систематизовано авторами

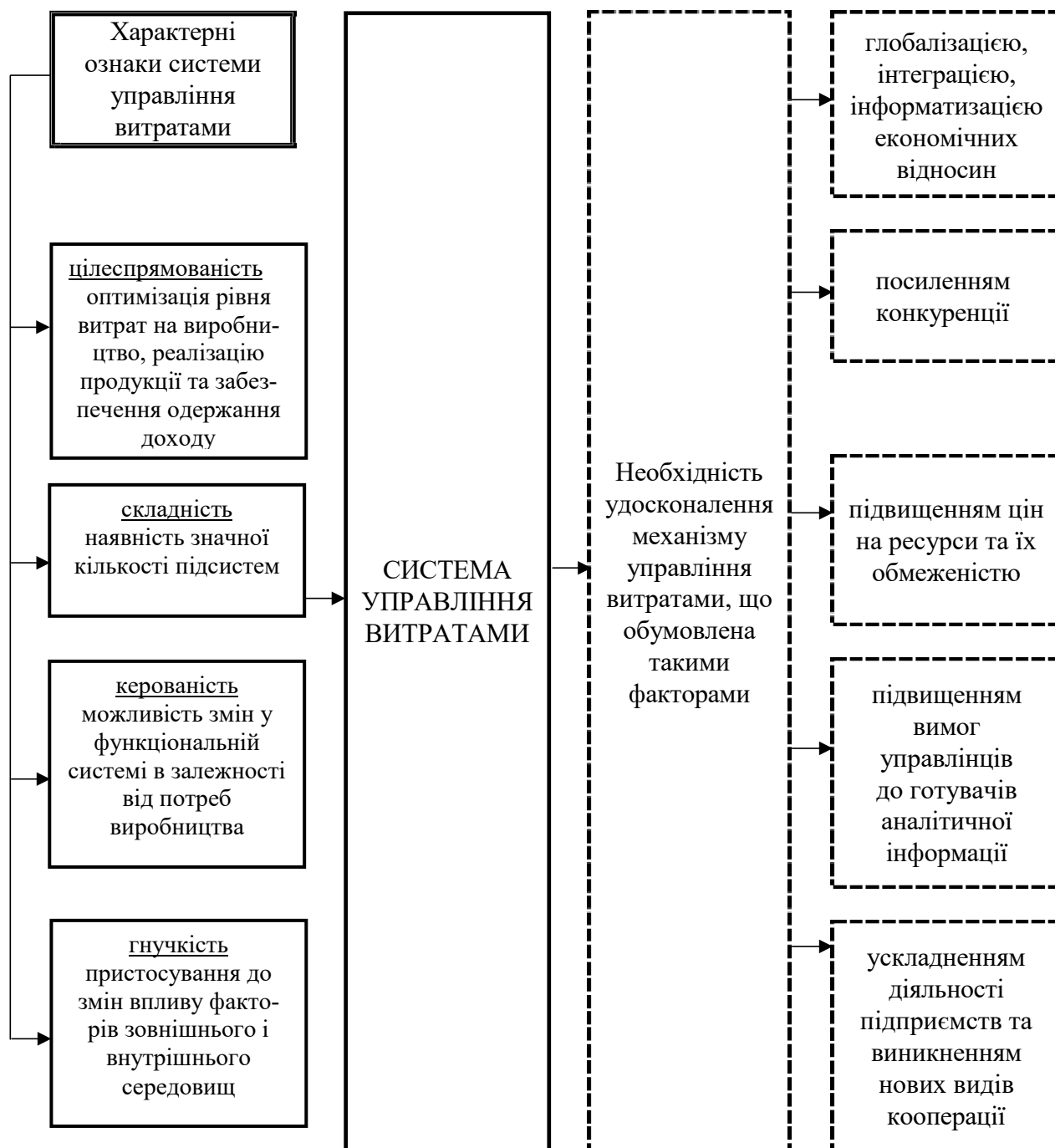


Рисунок А.3 – Характерні ознаки системи управління витратами

Джерело: систематизовано авторами

Додаток Б
ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

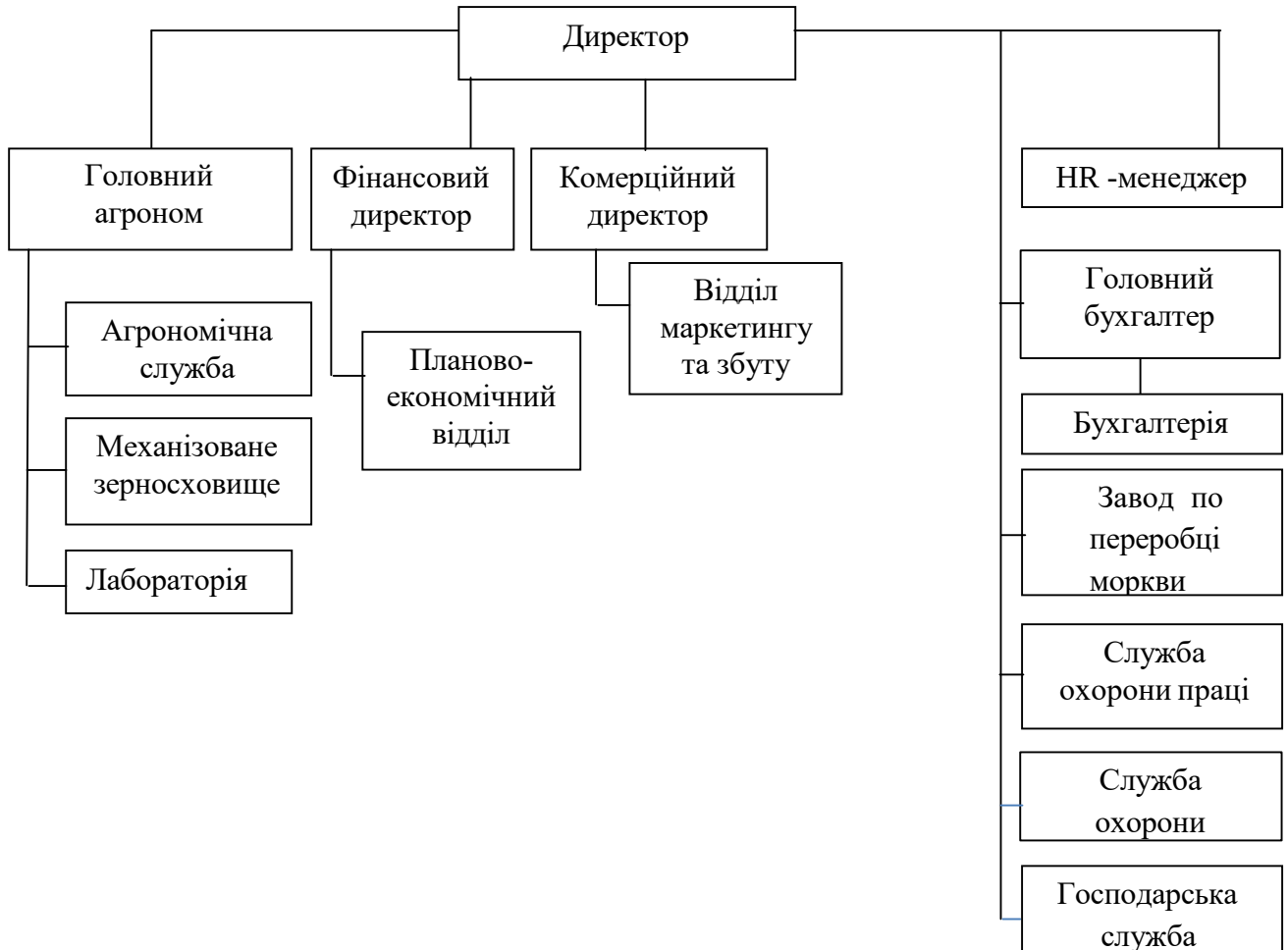


Рисунок Б.1 - Організаційна структура ТОВ «Полтава-Сад»

Таблиця Б.1 – Динаміка посівних площ ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр. (основні види культур), га

Культура	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.	
				га	%
Кукурудза	1228,3	2626,6	1219,1	-9,2	-0,7
Соя	206,1	104,1	496,4	+290,3	у 2,4 р.б.
Соняшник	695,6	352,3	1163,8	+468,2	+67,3
Коріандр	1047,3	189,5	380,5	-666,8	-63,7
Картопля	94,0	160,0	150,9	+56,9	+60,5
Овочі відкритого ґрунту	30,8	40,5	47,7	+16,9	+54,9
Разом	3302,1	3473,0	3458,4	+156,3	+4,7

Джерело: розраховано автором

Таблиця Б.2 – Динаміка та структура майна підприємства ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Вид активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни (+,-)		
	сума, тис. грн	у %	сума, тис. грн	у %	сума, тис. грн	у %	суми, тис. грн	частки в.п.	у %
Майно – всього	712951	100,0	804063	100,0	872957	100,0	+160006	х	+22,4
1.Необоротні активи	276406	38,8	375996	46,8	370530	42,5	+94124	+3,7	+34,1
1.1.Основні засоби	237781	33,4	281035	35,0	233012	26,7	-4769	-6,7	-2,0
1.2.Нематеріальні активи	17	0,0	14	0,0	10	0,0	-7	0,0	-41,2
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	33112	4,6	89451	11,1	131927	15,1	+98815	+10,5	в 4 р.б.
1.4.Довгострокові біологічні активи	5496	0,8	5496	0,7	5496	0,6	-	-0,1	х
2.Оборотні активи	436545	61,2	428067	53,2	502427	57,6	+65882	-3,7	+15,1
2.1.Запаси	174088	24,4	198396	24,7	196927	22,6	+22839	-1,9	+13,1
2.1.1.Виробничі запаси	36839	5,2	59406	7,4	28476	3,3	-8363	-1,9	-22,7
2.1.2.Незавершене виробництво	58345	8,2	47798	5,9	94014	10,8	+35669	+2,6	+61,1
2.1.3.Готова продукція і товари	78904	11,1	91192	11,3	74437	8,5	-4467	-2,5	-5,7
2.2.Поточна дебіторська заборгованість	143752	20,2	190587	23,7	260238	29,8	+116486	+9,7	+81,0
2.3.Гроші та їх еквіваленти	1230	0,2	2918	0,4	2596	0,3	+1366	+0,1	в 2,1 р.б.
2.4. Витрати майбутніх періодів	65	0,0	65	0,0	65	0,0	-	-	-
2.5. Інші оборотні активи	35553	5,0	36101	4,5	42601	4,9	+7048	-0,1	+19,8

Джерело: розраховано автором

Таблиця Б.3 – Розрахунок показників загальної платоспроможності
ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Роки	Розрахунок	Значення
2022	$(1230*0,3+225609*51,7+209706*48)/(128474*18,7+558941*81,3+4*0)$	0,5
2023	$(190587*44,5+234562*54,82918*0,7)/(117881*34,2+226443*65,8+4*0)$	1,1
2024	$(2596*0,5+260238*51,8+239593*47,7)/(216855*52,6+194846*47,3+188*0,1)$	1,2

Таблиця Б.4 – Вихідні дані для розрахунку впливу факторів на фінансові
результати ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Показник	Умовне позна- чення	Ряд. Ф2 (розра- хунок)	2022 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	2000	258399	269382	+10983
2. Собівартість реалізованої продукції	С	2050	214800	239359	24559
3. Валовий прибуток (збиток)	ВП	2090 (2095)	43599	30023	-13576
4. Інші операційні доходи	ІОД	2120	1004	9587	+8583
5. Адміністративні витрати	АВ	2130	6869	8326	1457
6. Витрати на збут	ВЗ	2150	6943	13052	6109
7. Інші операційні витрати	ІОВ	2180	4959	955	-4004
8. Операційний дохід	ОД	п.1+п.4	259403	278969	19566
9. Операційний витрати	ОВ	п.2+п.5+ п.6+п.7	233571	261692	28121
10. Фінансовий результат від	ФРОД	2190 (2195)	25832	17277	-8555
11. Доходи від фінансової діяльності	ДФД	2200+2220	17	4	-13
12. Доходи від інвестиційної діяльності	ДІД	2240	268	63	-205
13. Витрати від фінансової діяльності	ВФД	2250+2255	7189	16011	+8822
14. Витрати від інвестиційної діяльності	ВІД	2270	0	0	0
15. Фінансовий результат від ФД	ФРФД	п.11-п.13	-7172	-16007	-8835
16. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	ФРІД	п.12-п.14	268	63	-205
17. Фінансовий результат діяльності до оподаткування	ФРЗДО	2290 (2295)	18928	1333	-17595
18. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	ЧП	2350 (2355)	18928	1333	-17595

Таблиця Б.5 – Оцінка показників ефективності витрат ТОВ «Полтава-Сад» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	0,231	0,429	0,721	в 3,2 р.б.
Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат	4,338	1,669	1,386	-68,0
Коефіцієнт покриття постійних витрат	18,708	23,921	12,601	-32,6
Коефіцієнт окупності постійних витрат	0,053	0,042	0,079	+48,5
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	37,618	56,309	32,354	-14,0
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	0,027	0,018	0,031	+16,3
Коефіцієнт покриття витрат на збут	37,217	41,589	20,639	-44,5
Коефіцієнт окупності витрат на збут	0,027	0,024	0,048	+80,3
Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління	0,023	0,022	0,027	+20,6
Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат	43,966	44,562	36,461	-17,1
Коефіцієнт координації у співвідношенні постійних і з інших витрат	42,966	43,562	35,461	-17,5
Коефіцієнт навантаження витрат на збут	43,498	32,913	23,259	-46,5
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	4,927	2,390	7,973	+61,8
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих (змінних) витрат	20,3	41,8	12,5	-38,2
Коефіцієнт окупності чистого доходу	5,927	3,390	8,973	+51,4
Валова рентабельність (прибутковість) чистого доходу	16,9	29,5	11,1	-33,9
Коефіцієнт окупності операційних витрат	8,850	2,986	15,092	+70,5

Джерело: складено автором

Додаток В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

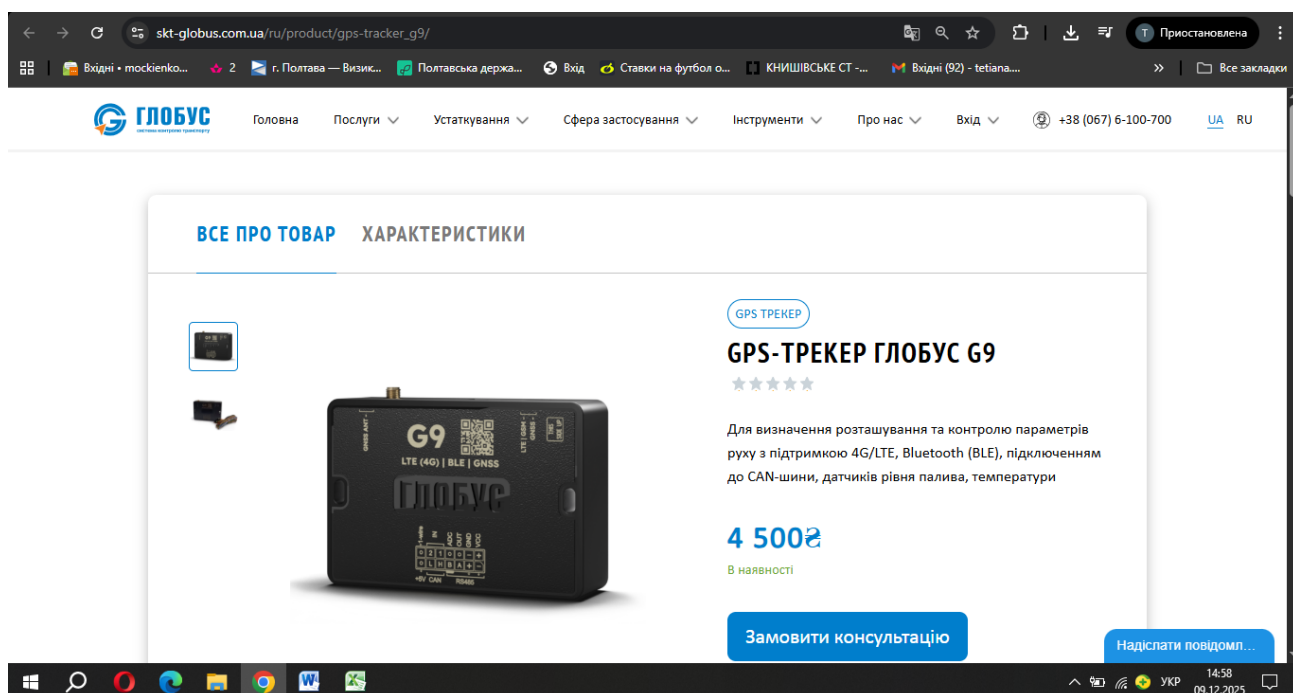


Рисунок В.1 – Інформація щодо вартості GPS-трекерів ГЛОБУС G9

Джерело: за даними сайту продавця <https://tinyurl.com/ysd7cnws>

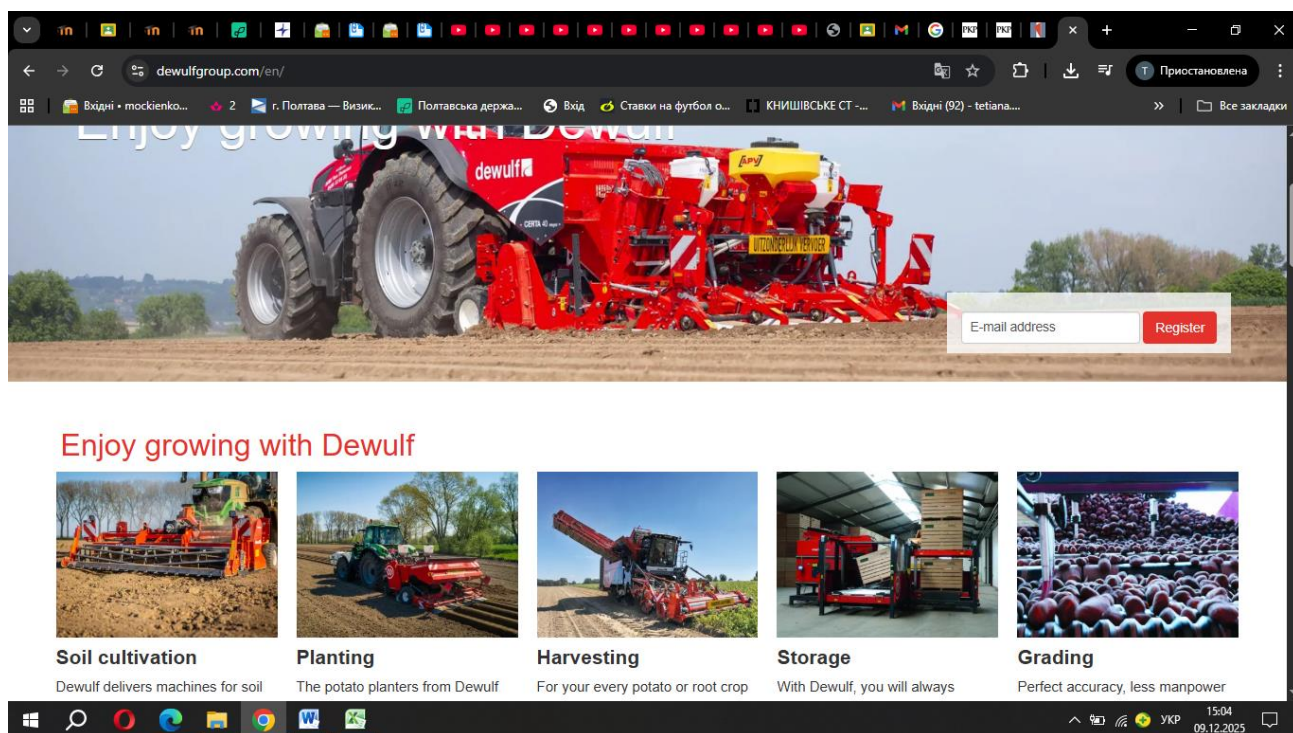


Рисунок В.2 – Інформація щодо врожайно-збиральної техніки

Джерело: за даними сайту <https://www.dewulfgroup.com/en/>