МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра

«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студентки IV курсу, 42-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ШЕВЧУК Вікторії Вадимівни
Керівник: к.е.н., доцент
ХАЛАХУР Юлія Леонідівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

РОЗДІЛ 2 **АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»**

РОЗДІЛ 3 **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»**

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Ефективне управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. В умовах високої ресурсомісткості аграрного виробництва, сезонності робіт, залежності від природно-кліматичних факторів та коливань ринкових цін, питання раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів набуває особливого значення. Для аграрних підприємств правильна організація системи управління витратами дозволяє не лише зменшувати собівартість продукції, а й підвищувати ефективність виробничих процесів, забезпечувати більш точне планування та прогнозування результатів діяльності. Крім того, сучасні підходи до управління витратами сприяють виявленню внутрішніх резервів економії, оптимізації структури витрат і підвищенню прибутковості господарської діяльності. У результаті впровадження ефективних механізмів контролю та аналізу витрат сільськогосподарські підприємства отримують можливість більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміцнювати фінансову стійкість і підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції.

Питання управління витратами широко досліджувалося у працях науковців. Зокрема, його вивчали: І.Є. Андрющенко, Д.С. Бондар, Ю.М. Великий, С.І. Дроб’язко, О.В. Косинська, Ю.О. Литовченко, Л.В. Мельник, І.В. Первуляк, Л.А. Свистун, Л.І. Чернешова та інші.

Метою написання дипломної роботи є дослідження теоретичних на практичних основ управління виробничими витратами підприємства та розробка рекомендацій щодо їх оптимізації для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Завданнями роботи є:

− дослідження теоретичних основ управління виробничими витратами підприємства;

− аналіз господарської діяльності та виробничих витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»;

− надання пропозицій щодо підвищення ефективності управління виробничими витратами підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління виробничими витратами на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління виробничими витратами підприємства.

База дослідження – ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з питань управління виробничими витратами, навчальна та монографічна література, періодичні видання, фінансова та бухгалтерська звітність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження було використано наступні методи: метод аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних аспектів управління виробничими витратами; системний підхід – для дослідження процесу управління витратами підприємства; економіко-статистичний метод – для аналізу показників діяльності підприємства; метод порівняння – для зіставлення показників у динаміці; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій щодо вдосконалення системи управління витратами.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих заходів у діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» з метою підвищення ефективності управління витратами та забезпечення економічної результативності його діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування підприємства спрямоване на реалізацію стратегій перспективного розвитку та стабільного зростання, що досягається шляхом застосування науково верифікованих управлінських методів, зокрема у сфері виробничих витрат. Витрати є фундаментальною економічною категорією, яка виступає ключовим детермінантом впливу на фінансову результативність суб'єктів господарювання. Внаслідок цього інформаційне забезпечення щодо витрат посідає провідне місце в системі менеджменту як всієї організації, так і її окремих структурних одиниць. Необхідність теоретичного та прикладного вивчення витрат зумовлена також їхньою роллю як аналітичного підґрунтя для формування цінової стратегії підприємства [27].

Системна й науково верифікована класифікація витрат відіграє фундаментальну роль у процесах їхнього прогнозування, лімітування, обліку та комплексного аналізу з метою виявлення потенційних резервів мінімізації та контролю [7]. Під класифікацією витрат розуміють методичну процедуру їх групування за специфічними категоріальними ознаками. Така типізація є необхідною для ідентифікації ключових параметрів витрат, що мають унікальні властивості та потребують диференційованого підходу; встановлення кореляції між виокремленими характеристиками та іншими групами видатків, а також для вдосконалення загальної концепції управління витратним механізмом підприємства [6, с. 100].

Слід зауважити, що безпосередньо архітектура системи менеджменту витрат, її організаційна побудова та функціональні компоненти детермінують базові принципи класифікації. З огляду на це, видається обґрунтованим систематизувати класифікаційні ознаки відповідно до ключових функцій управлінського циклу [13, с. 41]:

– для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

– для операційної реалізації рішень, що передбачає калькулювання

собівартості готової продукції та верифікацію отриманого фінансового результату (прибутку);

– для забезпечення процедур моніторингу та контролю витрат.

Відповідно до кожної з трьох окреслених функцій розроблено класифікацію витрат, деталізований перелік яких систематизовано та представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація класифікацій витрат залежно від функцій управління витратами

Функції управління витратами	Класифікації витрат
Формування стратегічних засад менеджменту витрат	1. Змінні, постійні та умовно-постійні. 2. Релевантні й нерелевантні. 3. Інкрементні та маржинальні. 4. Тактичні й стратегічні 5. Стратегічно важливі й стратегічно не важливі
Операційне впровадження прийнятих рішень	1. За економічними елементами. 2. За статтями калькуляції. 3. Прямі й непрямі. 4. Основні та накладні. 5. Узгоджені й неузгоджені.
Контролінг витратних показників	1. Регульовані й нерегульовані. 2. Ефективні та неефективні. 3. В межах норм та понаднормові.

Джерело: [24, с. 79].

Залежно від ступеня впливу на основні бізнес-процеси виділяють [10, с. 58-59]:

1. Чутливі витрати – це вид видатків, що відображають споживання ресурсів, які не мають адекватних субститутів (замінників), мають стратегічне значення для діяльності та характеризуються високою еластичністю стосовно впливу екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) факторів. Фактично, зазначена категорія охоплює ресурси підвищеного ризику, що зумовлено специфічними організаційними та техніко-економічними особливостями конкретного суб'єкта господарювання.

2. Нечутливі витрати – дана категорія відображає споживання ресурсів,

що характеризуються наявністю широкого спектра адекватних субститутів та потенційною резистентністю до деструктивного впливу екзогенних і ендогенних чинників. Оскільки закупівля таких ресурсів здійснюється переважно в умовах досконалої або монополістичної конкуренції, суб'єкт господарювання володіє широкою свободою вибору щодо диверсифікації постачальників та використання альтернативних сировинних компонентів без втрати якісних характеристик кінцевого продукту чи послуги.

Процес управління витратами характеризується високим рівнем складності та багатоаспектності, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до його наукового дослідження [4, с. 15]. З огляду на те, що сукупність управлінських рішень у сфері раціонального використання ресурсного потенціалу та оптимізації їхнього обороту перебуває у тісному діалектичному зв’язку і справляє безпосередній чи опосередкований вплив на фінансову результативність суб’єкта господарювання, менеджмент витрат слід трактувати як цілісну функціональну керуючу систему [11, с. 175]. Зазначена система покликана забезпечувати генерацію взаємодетермінованих управлінських впливів, кожен з яких формує специфічний внесок у загальну ефективність та результативність функціонування підприємства [14, с. 24].

Л.В. Мельник, В.Л. Дума, Д.А. Годжал вважають, що управління витратами – це складний багатоаспектний і динамічний процес, що охоплює сукупність цілеспрямованих управлінських впливів, орієнтованих на максимізацію економічних результатів діяльності суб’єкта господарювання. В умовах трансформації управлінських парадигм критичного значення набуває формування цілісної, оптимізованої та прозорої системи управління витратами. Така система повинна характеризуватися стійкістю функціонування, наявністю чітко детермінованих стратегічних цілей та високим ступенем кореляції між її структурними компонентами [17, с. 151].

Згідно з концепцією С. В. Голова, управління витратами розглядається як специфічна управлінська функція, спрямована на забезпечення інтегрованого процесу планування, організації, мотивації, контролю та оперативного

регулювання видатків у межах діяльності суб'єкта господарювання [8, с. 20].

На думку А.А. Пилипенко, управління витратами слід дефінувати як цілісну систему методологічних принципів та інструментарію розробки й імплементації управлінських рішень, що ґрунтується на практичній реалізації об'єктивних економічних закономірностей у сфері формування та регулювання витратних потоків [23, с. 25].

Фундаментальним принципом функціонування механізму менеджменту витрат є системний підхід, згідно з яким результативність усієї системи детермінується ефективністю її найменш розвиненої компоненти («слабкої ланки»). У контексті управління витратами роль такого лімітуючого фактора можуть відігравати: недостатній рівень обґрунтованості норм витрачання ресурсів, низька дієвість системи мотивації персоналу до оптимізації видатків, регресивний характер або незадовільна якість аналітичних процедур, а також невідповідність облікової системи інформаційним запитам управлінського апарату [20, с. 30].

Менеджмент витрат являє собою складний ітераційний процес, архітектоніка якого складається з низки детермінованих і взаємообумовлених етапів, поєднаних розгалуженою системою прямих та зворотних зв'язків. Побудова цілісної та результативної стратегії управління витратним механізмом суб'єкта господарювання передбачає послідовну реалізацію певних стадій, змістовна характеристика та ієрархія яких систематизовані й представлені на рисунку 1.1.

Система управління витратами на підприємствах харчової промисловості визначається низкою специфічних чинників, пов'язаних зі складною організаційно-виробничою структурою та технологічними особливостями галузі. До основних аспектів стратегічного й оперативного контролю витрат на таких підприємствах належать [12, с. 216]:

– складність та багатоетапність технологічних циклів у харчовій промисловості зумовлюють необхідність глибокої інтеграції галузевої специфіки в загальну систему менеджменту;

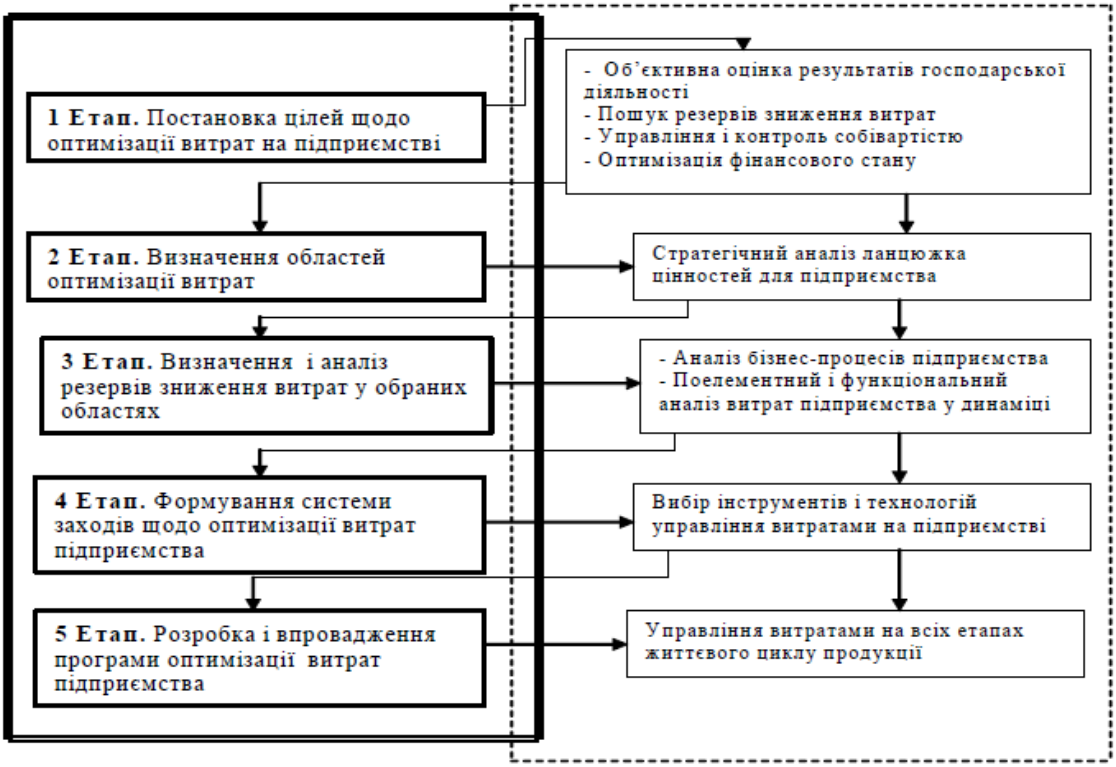


Рис. 1.1. Схема розробки функціональної стратегії управління витратами
Джерело: [18, с. 155]

– раціональне нормування виробничих запасів та підтримка безперервності технологічних циклів є критичними аспектами управління витратами, що спрямовані на запобігання формуванню наднормативних залишків сировини й матеріалів;

– з огляду на значну енергоємність виробничих потужностей, стратегічне управління витратами має фокусуватися на підвищенні енергоефективності як ключовому важелі зниження собівартості;

– ефективний менеджмент витрат на технічне обслуговування та ремонт обладнання має бути спрямований на максимізацію експлуатаційного періоду та продуктивності основних засобів промислового підприємства;

– впровадження сучасних IT-рішень забезпечує комплексну автоматизацію управління витратами, моніторингу складських запасів та виробничих циклів, що критично важливо для оперативності й точності прийняття управлінських рішень.

Методологічний інструментарій управління витратами на промислових підприємствах охоплює низку підходів, серед яких ключовими є [2, с. 154]:

– бюджетування – передбачає використання статичного методу, що базується на фіксованих показниках, або динамічного (гнучкого) підходу, який адаптує планові видатки до коливань обсягів виробництва чи інших зовнішніх факторів;

– аналіз витрат спрямований на виявлення резервів оптимізації та усунення неефективних видатків за допомогою інструментів вартісного, факторного, АВС-аналізу, а також стратегічного бенчмаркінгу;

– контролінг витрат, що забезпечує структуризацію обліково-звітної інформації для глибокого аналітичного опрацювання, а також регламентує систему розподілу витрат між центрами відповідальності, підрозділами та функціональними сферами з чітким закріпленням персональної відповідальності за використання ресурсів.

Функціональний аспект управління витратами передбачає інтегроване застосування базових управлінських функцій у межах витратного механізму підприємства. До його складу зазвичай включають:

1. Процес оптимізації ресурсного забезпечення та встановлення норм витрат реалізується безпосередньо на етапах проектування продукції та розробки виробничих циклів, що охоплюють конструкторську й технологічну підготовку разом із вибором оптимальних методів організації виробництва.

2. Процес планування витрат, який є фундаментальним для обґрунтування управлінських рішень, оскільки він дозволяє спрогнозувати фінансові результати діяльності та визначити очікуваний рівень прибутку підприємства.

3. Облік витрат визначає їх реальний обсяг після виконання запланованих робіт. Розрахунок фактичних витрат фіксує стан витрат відповідно до фактичного обсягу виробництва, чинних цін і можливих відхилень від норм.

4. Контроль і аналіз витрат потрібні для оцінки їх доцільності та відповідності фактичних витрат плановим. Відхилення аналізують і

розробляють заходи для дотримання режиму економії.

5. Стимулювання раціонального використання ресурсів є важливим чинником у системі управління витратами. Розробники проєктів, управлінських рішень і їх виконавці мають бути матеріально зацікавлені в економії виробничих ресурсів [31].

І.Є. Давидович розглядає функції управління витратами через алгоритм прийняття рішень на підприємстві. На етапі розробки рішення управління охоплює прогнозування та планування витрат, на етапі реалізації – організацію, координацію, регулювання, активізацію й стимулювання витрат, а на етапі контролю – їх облік і аналіз [9, с. 8].

Із розвитком ринкових відносин суттєво змінюються підходи до формування системи управління витратами та методів калькулювання собівартості продукції. Нині управління витратами підприємств здійснюється в межах певних наукових і практичних підходів фінансового менеджменту [29]. Аналіз теорії та практики економічного управління різними об’єктами фінансового менеджменту дав змогу виокремити понад п’ятнадцять наукових підходів, переваги й недоліки найпоширеніших із яких наведено в таблиці 1.2.

Так, системний підхід передбачає розгляд управління витратами як цілісної системи фінансового менеджменту, що має вхід, вихід і взаємодіє із зовнішнім середовищем. Його ключовим принципом є комплексне бачення проблеми та врахування взаємозв’язків і наслідків усіх управлінських рішень. Структурний підхід до управління витратами ґрунтується на визначенні пріоритетних чинників, методів, принципів та інструментів фінансового менеджменту для раціонального розподілу ресурсів. У межах цього підходу керівник визначає головні цілі на певний період і відповідно спрямовує ресурси підприємства [32]. Динамічний підхід передбачає розгляд об’єкта управління в розвитку, з урахуванням причинно-наслідкових зв’язків. У його межах здійснюють ретроспективний аналіз витрат підприємства та прогнозують їх на майбутні періоди. Особливістю відтворювального підходу є орієнтація на постійне оновлення виробництва для задоволення потреб ринку з меншими

сукупними витратами порівняно з аналогічними об’єктами. Під час упровадження процесного підходу функції керування на підприємстві розглядаються як взаємопов’язані, а сам процес управління як сукупність безперервних взаємозалежних дій.

Таблиця 1.2

Порівняння підходів до управління витратами підприємства

Підхід	Переваги	Недоліки
Системний	Мета управління витратами витікає зі стратегічних цілей фінансового менеджменту	Реалізація підходу зумовлює необхідність реорганізації всієї системи управління
Структурний	Чітке визначення пріоритетів управління витратами дає змогу сконцентрувати максимум зусиль фінансового менеджера для вирішення головних проблем	Неможливо охопити всі «вузькі місця» в управлінні витратами
Динамічний	Можливість проаналізувати попередній досвід та зробити прогноз на його основі	Прогноз може не відповідати реальності через статистичні похибки
Відтворювальний	Застосовується ефект «кривої досвіду», що передбачає зниження змінних витрат на виробництво продукції з плином часу	Необхідність постійного проведення інновацій на підприємстві, що може збільшити постійні витрати
Процесний	Тісний зв’язок між результатами роботи різних служб підприємства дає можливість уникнути подвійного виконання одних і тих же робіт та, відповідно, зекономити ресурси підприємства	Можливість «простоювання» працівників через невчасне виконання роботи пов’язаними службами на попередньому етапі процесу управління
Оптимізаційний	Наявність обґрунтованої аналітичної інформації для прийняття рішень	Можлива наявність статистичних похибок, неможливість точної конвертації якісних оцінок у кількісні
Адміністративний	Адміністративне розмежування відповідальності дасть змогу ефективно провести контроль якості управління витратами	Швидка зміна економічної ситуації вимагає постійного корегування нормативних документів
Ситуаційний	Гнучкість, адаптація до мінливого середовища функціонування підприємства	Суб’єктивність прийнятого рішення, неможливість застосування рішення повторно
Інтеграційний	Поглиблення взаємодії між елементами підприємства дасть змогу скоротити транзакційні витрати	Можливість дублювання функцій службами підприємства

Джерело: [15, с. 305]

Оптимізаційний підхід передбачає перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, експертних оцінок і системи балів. Це дає змогу формувати обґрунтовану інформацію для прийняття управлінських рішень [28, с. 50]. Адміністративний підхід базується на регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат і тривалості в нормативних документах. Відповідно до нього на підприємстві встановлюють нормативи витрат за центрами відповідальності, підрозділами чи видами продукції. Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що вибір методів управління залежить від конкретної ситуації, а найефективнішим є метод, який найбільше їй відповідає. Інтеграційний підхід спрямований на посилення взаємозв'язків між підсистемами, рівнями управління та суб'єктами менеджменту. Цілі окремих підрозділів при цьому інтегруються в єдину стратегію розвитку підприємства, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів [30].

Отже, фінансовий менеджер має обирати найбільш доцільний підхід до управління витратами з урахуванням цілей, ресурсних можливостей підприємства та недоліків кожного підходу.

Удосконалена система управління витратами повинна забезпечувати керівництво достовірною інформацією для прийняття рішень, контролю витрат, порівняння їх із нормами, формування економічної стратегії, оцінки собівартості, прибутку та діяльності структурних підрозділів [16, с. 140]. Перший етап оптимізації витрат передбачає постановку цілей: планування витрат, визначення показників їх скорочення та забезпечення комплексного стратегічного й поточного управління. Другий етап полягає у визначенні сфер оптимізації витрат через постановку цілей, проведення поелементного й функціонального аналізу та вибір напрямів скорочення витрат. Третій етап охоплює визначення й аналіз резервів скорочення витрат: опис бізнес-процесів, встановлення напрямів оптимізації, аналіз причинно-наслідкових зв'язків і впливу чинників на рівень витрат. Четвертий етап передбачає формування системи заходів оптимізації витрат: визначення переліку заходів, аналіз

можливостей застосування інструментів управління та вибір відповідних методів. П’ятий етап полягає у розробці та впровадженні програми оптимізації витрат, що включає відбір заходів, розрахунок бюджетів, оцінку ефективності, управління програмою та моніторинг результатів.

Розглядаючи детальніше заходи оптимізації витрат виробничого підприємства, варто виокремити такі [19, с. 86]:

1. Підвищення технічного рівня виробництва через упровадження нових технологій, матеріалів, обладнання та автоматизацію процесів.

2. Удосконалення організації виробництва й праці шляхом оптимізації методів роботи, управління та транспортних витрат.

3. Зміна обсягів і структури продукції, удосконалення асортименту та зниження матеріало- і трудомісткості.

4. Поліпшення використання природних ресурсів через застосування економних матеріалів, рециклінгу та безвідходних технологій.

5. Створення нових виробництв, цехів і підрозділів для диверсифікації діяльності.

6. Використання альтернативних методів обліку й класифікації витрат, а також калькулювання на різних етапах життєвого циклу продукції.

6. Аналіз причин браку та скорочення непродуктивних витрат для зниження собівартості й підвищення ефективності виробництва [17, с. 151].

Таким чином, управління витратами має здійснюватися на всіх рівнях управління – як на рівні підприємства, так і в місцях виникнення витрат. У структурних підрозділах слід виявляти резерви зниження поточних витрат, а на рівні підприємства – реалізовувати стратегію ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі. Контроль витрат повинен бути постійним, а заходи щодо їх скорочення – узгодженими так, щоб забезпечувати якість продукції та стимулювати персонал до пошуку резервів економії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є багатогалузевим виробничим комплексом, заснованим у вересні 2004 р. на основі цукрового заводу та господарств Томашпільського і Тульчинського районів, розташованих у південній частині Вінницької області. На сьогодні підприємство здійснює свою діяльність на території трьох районів: Тульчинського, Вінницького та Жмеринського. Основними напрямами діяльності товариства є рослинництво, тваринництво, виробництво цукру, а також зберігання зернової продукції. Підприємство спеціалізується на вирощуванні цукрових буряків, кукурудзи, пшениці, ячменю, соняшника, сої та кормових культур, які в подальшому реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також використовуються для переробки та забезпечення кормової бази у тваринництві [25]. Основні види діяльності товариства представлені на рисунку 2.1.

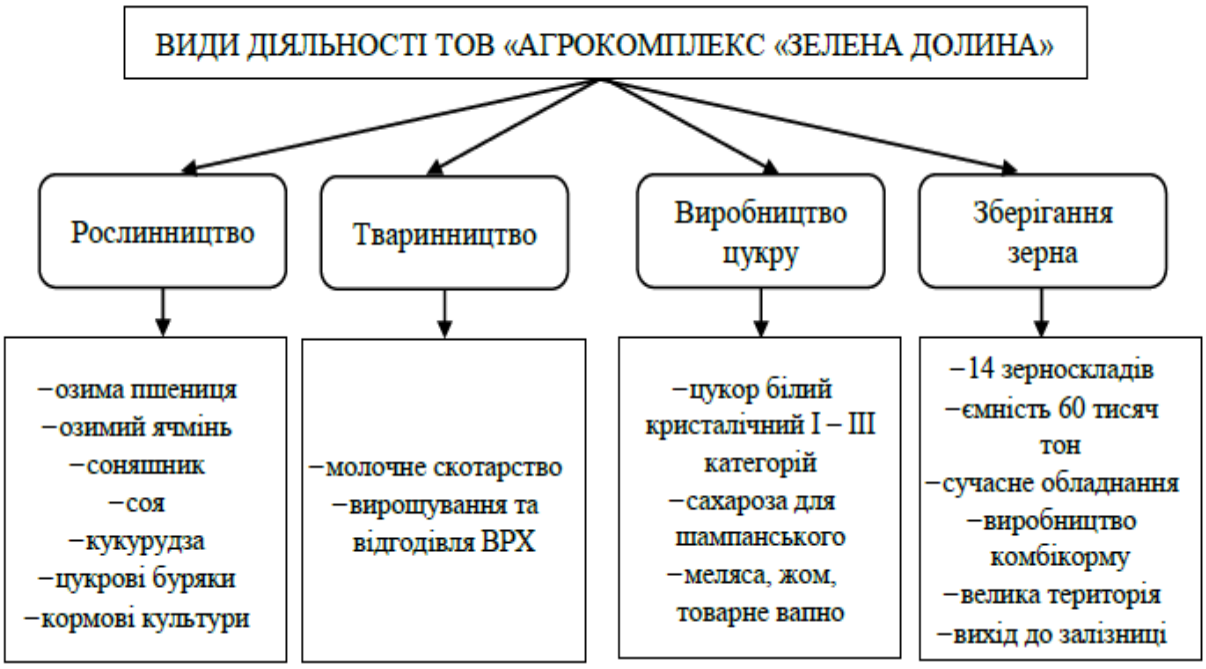


Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» володіє значним виробничим потенціалом та має у своєму користуванні понад 25 000 гектарів сільськогосподарських угідь, з них 99 % ріллі (табл. 2.1) .

Таблиця 2.1

Склад і структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. у % до 2022 р.
	га	% до площі с-г угідь	га	% до площі с-г угідь	га	% до площі с-г угідь	
Площа с-г угідь всього	24169	100	24871	100	25041	100	103,6
у т.ч. рілля	24024	99,4	24722	99,4	24793	99,0	103,2

До складу підприємства входять власний цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбікормовий цех, створений на базі елеватора, п’ять тваринницьких комплексів і племінний завод. Для забезпечення ефективного функціонування та підвищення результативності виробничих процесів підприємство активно застосовує сучасну сільськогосподарську техніку та впроваджує новітні технологічні рішення.

У процесі обробітку ґрунту та здійснення заходів із захисту рослин ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» використовує сучасні технології та інноваційні підходи. Застосування науково обґрунтованих сівозмін сприяє формуванню ефективної агрономічної стратегії, спрямованої на підвищення врожайності сільськогосподарських культур і забезпечення раціонального використання земельних ресурсів. На полях підприємства вирощуються озима пшениця, озимий ячмінь, соняшник, соя, кукурудза та цукрові буряки, які в подальшому переробляються на власному цукровому заводі. Крім того, підприємство здійснює вирощування кормових культур з метою забезпечення потреб галузі тваринництва.

Тваринницький напрям діяльності підприємства спеціалізується на молочному скотарстві, поголів'я якого становить 1 500 голів, а також на вирощуванні та відгодівлі великої рогатої худоби із загальною чисельністю 2 000 голів. Власний племінний завод «ВИЛА» здійснює розведення великої рогатої худоби симентальської, української червоно-рябої молочної та української чорно-рябої молочної порід. Агрокомплекс досяг значних результатів у кожному із зазначених напрямів діяльності, зокрема підтвердив статус племінного заводу та успішно пройшов сертифікацію продукції як органічної відповідно до європейських стандартів якості.

Одним із важливих напрямів діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є функціонування Томашпільського цукрового заводу, який є сучасним високотехнологічним підприємством та належить до числа провідних представників цукрової галузі України. Виробничі потужності заводу дозволяють здійснювати переробку понад 2 600 тонн цукрових буряків на добу та виробляти до 400 тонн цукру щоденно. Завдяки цьому протягом сезону цукроваріння підприємство має можливість виготовляти понад 40 000 тонн білого цукру. Основною продукцією заводу є білий кристалічний цукор I–III категорій, а також сахароза для виробництва шампанських вин. Крім основної продукції, у процесі виробництва отримують супутню продукцію, до якої належать меляса, жом і товарне вапно.

Щороку підприємство здійснює модернізацію виробничих процесів, впроваджує їх автоматизацію, а також активно застосовує енергозберігаючі технології та альтернативні види палива.

Хлібоприймальне підприємство функціонує як елеватор і спеціалізується на зберіганні зерна та продуктів його переробки. На його базі працює власний комбікормовий цех, який повністю забезпечує потреби тваринницьких ферм у кормах, виробляючи до 30 тонн комбікорму на добу. Хлібоприймальне підприємство включає 18 зерносховищ із загальною місткістю 100 000 тонн. Важливою перевагою елеватора є наявність прямого виходу до залізничної інфраструктури, що значно спрощує логістику та транспортування продукції.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та сформована за принципом вертикальної інтеграції, що забезпечує охоплення всіх основних етапів виробничо-господарської діяльності: від вирощування сільськогосподарської сировини до її подальшої переробки, зберігання та реалізації готової продукції (рис. 2.2).

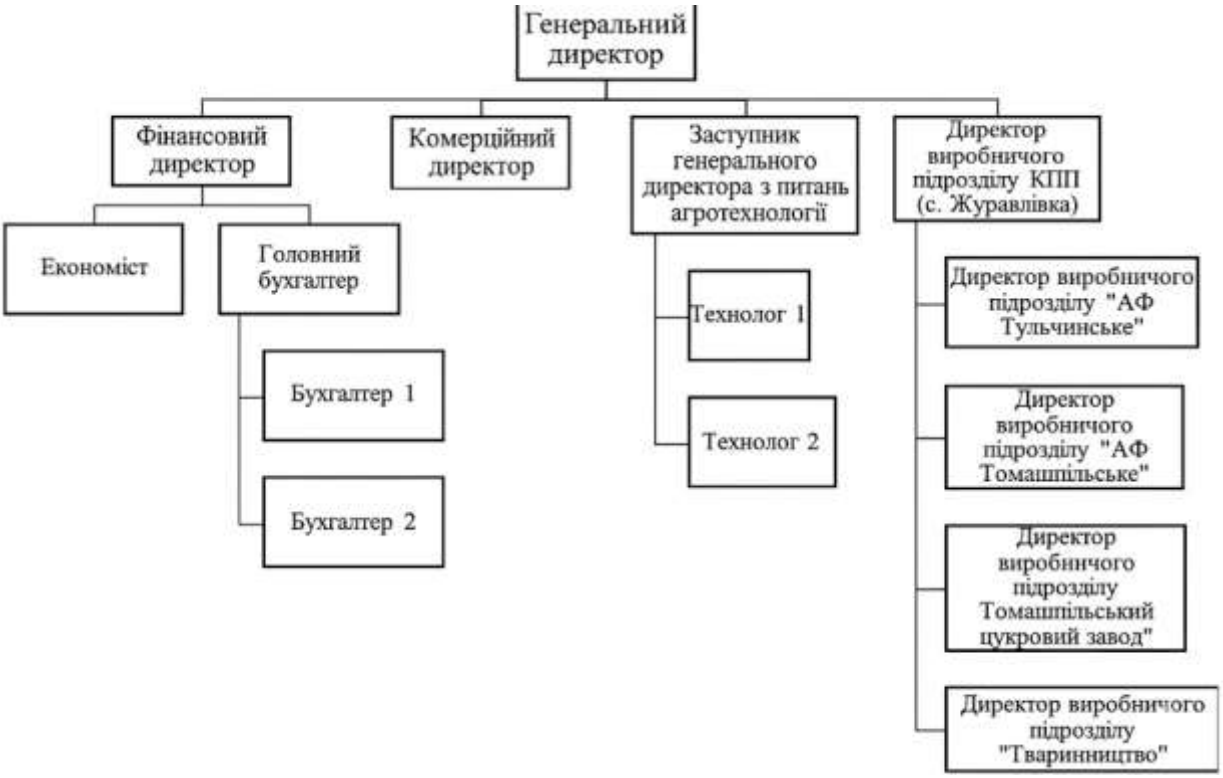


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

Така система управління сприяє підвищенню гнучкості в процесі прийняття управлінських рішень, ефективнішому використанню ресурсів підприємства, а також зниженню витрат на окремих стадіях виробничого циклу.

Контроль за здійсненням виробничо-господарської діяльності на підприємстві покладається на керівників різних рівнів управління. Вони здійснюють нагляд за фінансовою діяльністю, виробничими процесами, включаючи контроль якості продукції, раціональним використанням ресурсів,

дотриманням технологічних норм і стандартів, а також за виконанням визначених завдань і розподілених обов'язків.

Таблиця 2.2 відображає структуру валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2023–2025 рр., де переважає продукція рослинництва. Її частка коливається в межах 87,1–91,1%, при цьому найбільшу питому вагу займають технічні культури та зернові, зокрема озима пшениця та цукровий буряк. Частка тваринництва є значно меншою − 8,9–12,9%, однак у 2025 р. спостерігається її незначне зростання порівняно попереднім роком. Загалом структура продукції залишається відносно стабільною з домінуванням рослинницького напряму.

Таблиця 2.2

Структура валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Зернові та зернобобові культури	**28,8**	**27,0**	**33,3**
озима пшениця	21,2	25,5	32,3
озиме жито	-	0,2	-
яра пшениця	0,2	-	0,2
кукурудза	7,4	1,3	0,8
Технічні культури	**57,8**	**63,1**	**52,6**
соя	-	-	0,3
озимий ріпак	-	3,9	4,0
соняшник	24,3	28,2	18,8
цукровий буряк фабричний	33,5	31,0	29,5
Кормові культури	**1,1**	**1,0**	**1,2**
кормова кукурудза	0,8	0,8	0,9
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	0,3	0,2	0,3
Продукція рослинництва всього	**87,7**	**91,1**	**87,1**
вирощування ВРХ	2,9	1,7	2,3
молоко	9,4	7,2	10,6
Продукція тваринництва всього	**12,3**	**8,9**	**12,9**
Продукція сільського господарства	**100**	**100**	**100**

У таблиці 2.3 та додатку А наведено основні показники фінансового результату ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина». Аналіз основних показників фінансових результатів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2023–2025 рр.

свідчить про неоднозначну динаміку діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р., порівняно з 2023 р. зріс на 6,7%, однак одночасно суттєво збільшилася собівартість реалізованої продукції, що призвело до різкого скорочення валового прибутку. Попри це, завдяки зростанню інших операційних доходів та підвищенню прибутку від операційної діяльності, підприємству вдалося забезпечити відносну стабільність фінансових результатів. Водночас зростання адміністративних, фінансових та окремих інших витрат негативно вплинуло на кінцевий результат, унаслідок чого чистий прибуток у 2025 р. майже не змінився порівняно з 2023 р. і навіть дещо зменшився. Рентабельність діяльності знизилася до 4,2%, що свідчить про певне погіршення ефективності використання ресурсів і необхідність оптимізації витрат та підвищення прибутковості операційної діяльності.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансового результату ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина», тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				(+,-)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1580501	1495345	1686678	106177	106,7
Собівартість реалізованої продукції	1318903	1296076	1660294	341391	125,9
Валовий прибуток	261598	199269	26384	-235214	10,1
Інші операційні доходи	92052	291150	433745	341693	у 4,7 р.б.
Адміністративні витрати	45976	54604	59512	13536	129,4
Витрати на збут	17093	19790	13237	-3856	77,4
Інші операційні витрати	69291	157656	96020	26729	138,6
Прибуток від операційної діяльності	221290	258369	291360	70070	131,7
Інші фінансові доходи	15708	16774	9336	-6372	59,4
Фінансові витрати	163500	190563	225603	62103	138,0
Інші витрати	2462	1136	5843	3381	у 2,4 р.б.
Чистий прибуток	71042	83718	69250	-1792	97,5
Рентабельність діяльності, %	5,4	6,5	4,2	-1,2	х

Основним напрямом збуту продукції підприємства є внутрішній ринок України, який залишається ключовим для реалізації виробленої сільськогосподарської та переробної продукції. Водночас ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» активно розширює зовнішньоекономічну діяльність, розвиваючи співпрацю з іноземними партнерами, насамперед у сфері експорту цукру та зернових культур. Географія експортних поставок охоплює наступні країни: Нідерланди – 16,2 %, Болгарія – 15,3 %, Польща – 13,3 %, Румунія – 12,6 %, Угорщина – 18,6 %, Єгипет – 13,3 %, Туреччина – 10,7 %. (рис. 2.3).

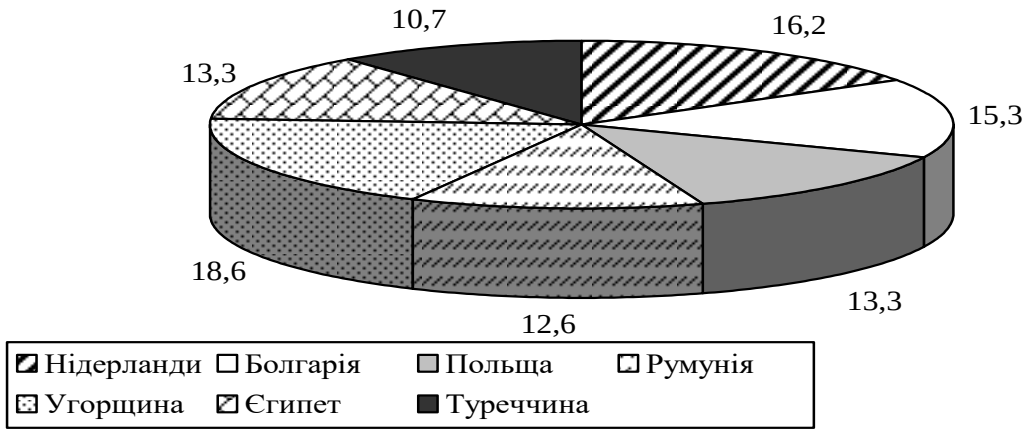


Рис. 2.3. Географічна структура експорту ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», %

Одним із важливих напрямів експорту є Нідерланди, які виступають одним із провідних логістичних та промислових хабів для постачання олійних культур, зокрема ріпаку та сої, а також зернових культур, що надалі використовуються для промислової переробки. Болгарія закуповує зернові культури та білий кристалічний цукор, вироблений на Томашпільському цукровому заводі. Водночас Польща, Румунія та Угорщина не лише виступають споживачами кукурудзи та пшениці, а й відіграють важливу роль як основні транзитні коридори для забезпечення сухопутної логістики компанії. Крім того, зернові культури підприємства, особливо фуражна кукурудза та пшениця, експортуються до країн із високим попитом на кормову продукцію, зокрема до Єгипту та Туреччини, що сприяє розширенню географії збуту та

зміцненню позицій підприємства на міжнародному ринку. Така диверсифікація ринків збуту сприяє підвищенню стійкості підприємства, зменшенню залежності від внутрішньоринкових коливань та створює додаткові можливості для подальшого розвитку.

Важливим елементом фінансово-економічного аналізу підприємства є оцінка його витрат, оскільки дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та рівень собівартості продукції. Визначено, що загальні операційні витрати ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» зросли з 1 378 144 тис. грн у 2023 р. до 1 901 595 тис. грн у 2025 р., тобто на 523 451 тис. грн. Основну частку витрат становлять матеріальні затрати, які також мають тенденцію до зростання і збільшилися до 65,3% у 2025 р., що свідчить про підвищення матеріаломісткості виробництва. Водночас частка витрат на оплату праці, соціальні відрахування та амортизацію зменшується в структурі витрат, що вказує на зміну їх питомої ваги при загальному зростанні витрат підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз складу, структури та динаміки операційних витрат

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Види витрат	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2023 р. до 2025 р (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	754479	54,7	1005941	60,8	1240902	65,3	486423	10,6
Витрати на оплату праці	228020	16,5	254433	15,4	237459	12,5	9439	-4,0
Відрахування на соціальні заходи	44901	3,3	46269	2,8	44372	2,3	-529	-1,0
Амортизація	155317	11,3	167575	10,1	181102	9,5	25785	-1,8
Інші операційні витрати	195427	14,2	180130	10,9	197760	10,4	2333	-3,8
Всього	1378144	100	1654348	100	1901595	100	523451	х

Важливою складовою оцінки ефективності реалізації продукції підприємства є аналіз витрат на збут, оскільки дозволяє визначити рівень витрат, пов'язаних із просуванням і доставкою продукції до споживача. Дослідження динаміки витрат на збут ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» дає змогу оцінити зміни у маркетинговій, логістичній та сервісній складових збутової діяльності підприємства за 2023–2025 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на збут ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., (+,-)
Реклама та маркетинг	246,8	318,4	389,7	142,9
Матеріальні витрати	10487,5	10812,3	11396,8	909,3
Транспортні витрати	32408	30512,6	34187,4	1779,4
Амортизація необоротних активів	4812,7	5203,5	5612,9	800,2
Ремонт та поточне обслуговування основних засобів	6895,4	7301,8	7884,6	989,2
Інші витрати на збут	3912,6	4186,9	4021,5	108,9
Всього	58763	58335,5	63492,9	4729,9

Визначено, що загальний обсяг витрат має тенденцію до зростання: з 58763 тис. грн у 2023 р. до 63 492,9 тис. грн у 2025 р., тобто на 4 729,9 тис. грн. Найбільшу частку у структурі займають транспортні та матеріальні витрати, що зумовлено специфікою аграрної діяльності та значними витратами на логістику і забезпечення виробничого процесу. У динаміці спостерігається зростання витрат на рекламу та маркетинг, амортизацію та ремонт основних засобів, що свідчить про посилення збутової активності та підтримання матеріально-технічної бази. Водночас інші витрати на збут залишаються відносно стабільними з незначними коливаннями. Загалом структура витрат є збалансованою, а їх зростання є помірним і економічно обґрунтованим.

Структура логістичних витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є стабільною протягом 2023–2025 рр., при цьому домінуючу частку становлять транспортні витрати (54,4–56,8%), що є характерним для аграрних підприємств через значні обсяги перевезення продукції. Другою за значущістю статтею є витрати на складське зберігання (15,7 -18,9 %) та паливно-енергетичні ресурси (15,5-16,0%), які в сукупності забезпечують безперервність логістичного процесу. Незначна частка інших витрат (3,5-3,2%) свідчить про їх допоміжний характер. У 2025 р. спостерігається помірне зростання загального обсягу логістичних витрат, що пов’язано зі збільшенням масштабів діяльності підприємства та зміною вартості логістичних послуг (рис. 2.4).

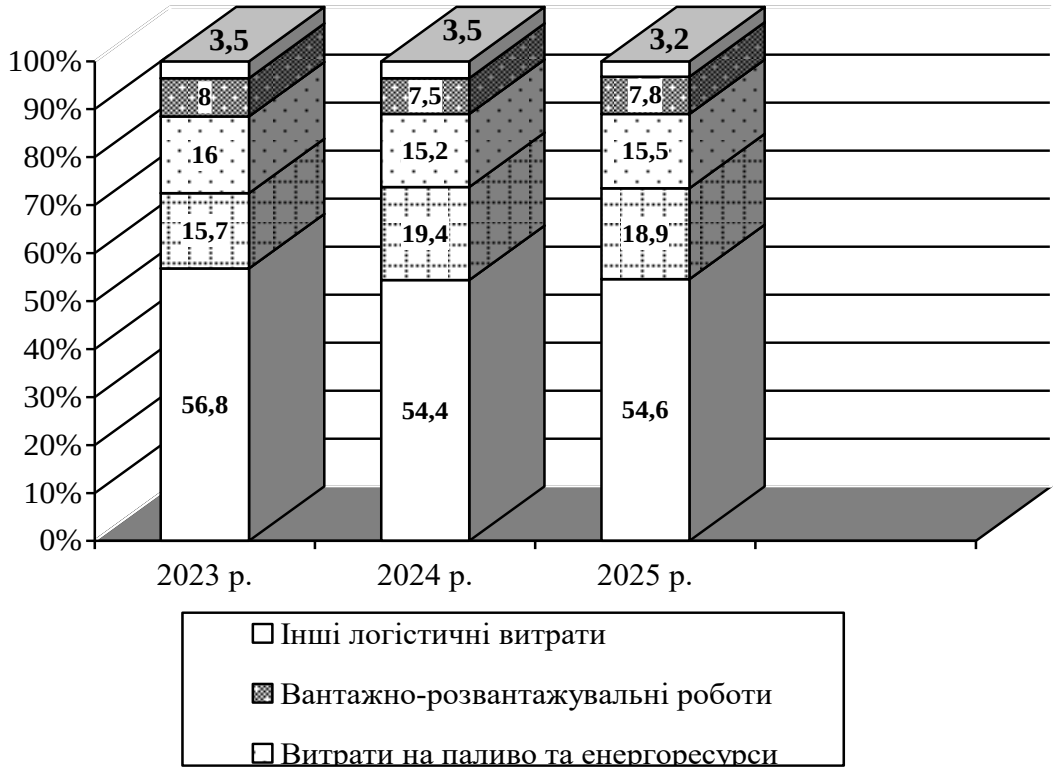


Рис. 2.4. Структура логістичних витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Нині функціонування суб’єктів господарювання, в тому числі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» відбувається в умовах високого рівня економічної нестабільності, посилення конкуренції, інфляційних процесів та впливу зовнішніх ризиків. Для українських підприємств додатковими

чинниками є воєнні умови, коливання валютного курсу, зміни законодавства та нестабільність ринкового середовища. Оцінка показників фінансової безпеки дозволяє своєчасно визначити рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності, ліквідності та здатності ефективно використовувати наявні ресурси. Регулярний аналіз таких показників допомагає виявити потенційні загрози, попередити виникнення кризових явищ і мінімізувати ризик фінансових втрат (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рівня фінансової безпеки ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., (+,-)
Показники фінансової стійкості				
Показник фінансової автономії	0,758	0,649	0,681	-0,077
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,918	0,575	0,767	-0,151
Показники ділової активності				
Коефіцієнт обертання активів	0,474	0,413	0,648	0,174
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,566	0,583	0,970	0,404
Коефіцієнт співвідношення тривалості фінансового та операційного циклів	0,919	0,851	0,861	-0,058
Показники ефективності використання капіталу				
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	0,474	0,413	0,648	0,174
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,566	0,588	0,970	0,404

Так, у частині фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» спостерігається зниження показників. Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії зменшився з 0,758 у 2023 р. до 0,681 у 2025 р., що свідчить про певне зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Також зменшився коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів (на 0,151), що

вказує на зміну структури активів у бік зниження частки оборотних ресурсів. Показники ділової активності загалом демонструють позитивну динаміку. Зокрема, коефіцієнт обертання активів зріс на 0,174, а коефіцієнт обертання власного капіталу − на 0,404, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас коефіцієнт співвідношення тривалості фінансового та операційного циклів дещо знизився (на 0,058), що вказує на певне прискорення обороту коштів. Щодо ефективності використання капіталу, спостерігається позитивна тенденція до зростання. Коефіцієнт окупності сукупного капіталу збільшився на 0,174, а коефіцієнт окупності власного капіталу − на 0,404, що свідчить про підвищення прибутковості вкладених ресурсів. Отже, попри незначне послаблення фінансової автономії, підприємство демонструє покращення ділової активності та ефективності використання капіталу, що загалом позитивно впливає на рівень його фінансової безпеки.

Персонал ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства, тому формуванню належних умов праці та розвитку працівників приділяється особлива увага в кадровій політиці компанії. На підприємстві створено комфортні умови роботи, забезпечено конкурентний рівень оплати праці, а також передбачено можливості професійного зростання як для досвідчених працівників, так і для молодих фахівців, яких заохочують до працевлаштування в сільській місцевості. Працівники отримують соціальний пакет, організоване харчування, а також часткову компенсацію витрат на санаторно-оздоровче лікування. Окрім цього, співробітникам на пільгових умовах надається сільськогосподарська техніка для обробітку власних земельних ділянок, що сприяє підвищенню мотивації та рівня лояльності персоналу.

Протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників на 174 особи. Це може свідчити про оптимізацію кадрового складу, автоматизацію процесів або структурні зміни в діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є

зростання чистого доходу на одного працівника. У 2023 р. цей показник становив 1456,7 тис. грн, а у 2025 році − 1851,5 тис. грн, що на 394,8 тис. грн більше. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Також відзначається стабільне зростання середньої заробітної плати до оподаткування. У 2023 р. її рівень складав 17 513 грн, у 2024 році − 20 407 грн, а у 2025 р. досяг 21 721 грн. Загальне зростання становило 4208 грн, що може бути пов'язане зі збільшенням рівня оплати праці, інфляційними процесами та прагненням підприємства підтримувати конкурентний рівень заробітної плати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., (+,-)
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1085	1039	911	-174
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1580501	1495345	1686678	106177
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн.	1456,7	1439,2	1851,5	394,8
Середня заробітна плата до оподаткування, грн.	17513	20407	21721	4208

Однією з ключових складових діяльності підприємства є працівники та кадрова політика, яка на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» ґрунтується на комплексі таких принципів: визнанні цінності кожного працівника, оскільки його внесок є частиною загального результату діяльності компанії; забезпеченні прозорості та стабільності трудових відносин відповідно до законодавства України, відкритості системи оплати праці, мотиваційних програм, компенсацій і оцінювання результатів роботи; орієнтації на успішність і лідерство, що передбачає прагнення до досягнень,

відповідальність, новаторство та постійний розвиток; підвищенні цінності знань через збереження наявних компетенцій і набуття нових; дотриманні принципу конфіденційності інформації; а також забезпеченні безпеки працівників під час виконання ними службових обов'язків.

Для оцінки виробничого потенціалу підприємства важливо проводити аналіз основних засобів та ефективності використання матеріально-технічної бази. Він дозволяє виявити ступінь зносу, потребу в оновленні та вплив основних засобів на результативність діяльності.

За результатами розрахованих показників для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» спостерігається покращення ефективності використання основних засобів підприємства. Так, фондовіддача зросла з 0,91 у 2023 р. до 0,96 у 2025 р., що свідчить про збільшення обсягу доходу, отриманого з кожної гривні основних засобів. Фондоємність, навпаки, зменшилася з 1,10 до 1,04 грн. що підтверджує зниження витрат основних засобів на одиницю продукції та підвищення ефективності їх використання. Фондоозброєність зросла з 1 604,8 до 1 933,0 тис. грн/особу, що пов'язано зі скороченням чисельності працівників та зростанням вартості основних засобів, і свідчить про підвищення рівня технічної забезпеченості праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання основних засобів

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., (+,-)
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1 740 157	1743048	1761051	20894
Фондовіддача, грн.	0,91	0,86	0,96	0,05
Фондоємність, грн.	1,10	1,17	1,04	0,06
Фондоозброєність, тис. грн/особу	1604,8	1677,7	1933,0	328,2

Для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та впливу факторів

зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також виявити можливості та загрози його подальшого розвитку (табл. 2.9). За його результатами ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має достатній потенціал для подальшого розвитку завдяки зростанню доходів, підвищенню продуктивності праці та ефективнішому використанню ресурсів. Виявлені слабкі сторони, зокрема висока частка матеріальних витрат і залежність від зовнішніх чинників, створюють підґрунтя для розробки заходів щодо оптимізації витрат, раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Високий рівень спеціалізації у сільськогосподарському виробництві. 2. Зростання чистого доходу від реалізації продукції. 3. Підвищення продуктивності праці та доходу на одного працівника. 4. Ефективніше використання основних засобів (зростання фондовіддачі). 5. Переважання рослинницької продукції з високою часткою технічних культур. 6. Поступове зростання рівня заробітної плати.	1. Скорочення чисельності працівників. 2. Зниження коефіцієнта фінансової автономії. 3. Значна залежність від матеріальних витрат. 4. Залежність від сезонності виробництва. 5. Зростання матеріаломісткості виробництва.
Можливості	**Загрози**
1. Розширення ринків збуту продукції. 2. Впровадження сучасних агротехнологій. 3. Розширення асортименту продукції. 4. Модернізація матеріально-технічної бази. 5. Підвищення ефективності використання ресурсів. 6. Ріст попиту на екологічно чисту продукцію	1. Нестабільність економічної ситуації. 2. Воєнні ризики та логістичні проблеми. 3. Зростання цін на паливо, добрива та сировину. 4. Негативні кліматичні зміни та погодні ризики. 5. Посилення конкуренції на аграрному ринку. 6. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію.

Отже, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» функціонує стабільно, демонструючи зростання чистого доходу та відносне підвищення ефективності

використання основних засобів і трудових ресурсів. Структура його витрат характеризується значною часткою матеріальних і логістичних витрат, що є типовим для аграрного виробництва. Ефективне управління витратами товариства є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати непродуктивні витрати.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

У сучасних умовах господарювання ефективне управління витратами є важливим елементом діяльності підприємства. Зростання конкуренції, економічна нестабільність та постійні зміни ринкового середовища змушують підприємства приділяти значну увагу раціональному використанню ресурсів. Управління витратами дає змогу контролювати їх рівень, підвищувати прибутковість діяльності, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати фінансову стійкість підприємства. Крім того, ефективна система управління витратами сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності підприємства [1].

Формування результативної системи управління витратами на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є важливим завданням, як і для будь-якого підприємства аграрної сфери, оскільки ринок сільськогосподарської продукції функціонує в умовах, які є близькими до досконалої конкуренції, де окремі виробники мають мінімальний вплив на процес формування ринкових цін. За таких умов суб’єкти господарювання можуть забезпечити собі конкурентні переваги насамперед завдяки зменшенню собівартості продукції та вдосконаленню системи управління витратами, пов’язаними зі здійсненням господарської діяльності.

Створення ефективної системи управління витратами на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» передбачає здійснення безперервного контролю за фактичним рівнем витрат та проведення аналізу їх змін під впливом як внутрішніх особливостей виробничого процесу, так і зовнішніх економічних чинників. Крім того, це охоплює прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення структури собівартості продукції для забезпечення підвищення ефективності функціонування підприємства.

Потреба в удосконаленні системи управління витратами на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» зумовлюється низкою основних чинників. Насамперед, це посилення конкуренції на ринку матеріалів і сировини, що змушує підприємство активно шукати можливості скорочення витрат для збереження своєї конкурентоспроможності. Другою причиною є нестабільність цін на ключові ресурси виробництва, яка ускладнює процес прогнозування витрат і вимагає більш гнучкого та адаптивного підходу до управління ними. Третім чинником виступає необхідність впровадження сучасних технічних засобів обліку, аналізу та формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимізації витрат. Сукупність зазначених факторів підтверджує необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління витратами на підприємстві.

Система управління витратами ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» повинна бути орієнтована на оптимізацію процесів використання ресурсів з метою підвищення фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює низку важливих складових: аналіз витрат, автоматизація їх обліку, оптимізація витрат, контроль за виконанням запланованих показників та формування звітності з подальшим аналізом отриманих результатів. Така циклічна організація процесу забезпечує постійне удосконалення політики управління витратами, дає змогу своєчасно виявляти неефективні ділянки та оперативно впроваджувати необхідні зміни для досягнення максимально високої економічної ефективності діяльності підприємства.

Для підвищення результативності системи управління витратами в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» доцільно застосовувати комплексний підхід, що передбачає врахування сучасних технологічних рішень, раціональне використання ресурсів та зменшення витрат у довгостроковій перспективі. З метою вдосконалення управлінських процесів і забезпечення фінансової стабільності підприємства слід розглянути низку основних напрямів, які подано на рисунку 3.1. Вони охоплюють комплекс заходів у сфері інновацій та

автоматизації, оптимізації закупівель, підвищення енергоефективності, удосконалення організаційної структури, зменшення витрат на послуги, кадрової політики та фінансового моніторингу.



Рис. 3.1. Заходи підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Джерело: власні дослідження

Однією з галузей ТОВ «Агрокомплексу «Зелена долина», що потребує найбільших витрат, є рослинництво. До їх структури належить: насіння та посадковий матеріал, добрива, засоби захисту рослин, паливно-енергетичні затрати, оплата праці, оренда землі, купівля та обслуговування сільськогосподарської техніки. Тому для підприємства актуальним буде зниження собівартості виробництва. Це можна досягти за допомогою введення інноваційних технологій такі як:

1. Географічна інформаційна система (ГІС) − це комплекс програмних засобів, призначений для збору, обробки та збереження даних про

характеристики кожної земельної ділянки. Інформація накопичується у базі даних і містить прив'язані координати ділянки, картографічні матеріали, фотографії, результати досліджень і аналізів, дані про внесення добрив, показники врожайності та інші параметри.

2. Запровадження органічного землеробства із застосуванням системи ANOG передбачає використання підходу, розробленого на основі принципів традиційного землеробства з урахуванням особливостей системи удобрення. Вона включає в себе поступову заміну традиційних добрив органо-мінеральними засобами та мінімізацію або відмову від застосування гербіцидів. ANOG охоплює комплекс заходів, спрямованих на екологічно збалансоване й раціональне ведення сільського господарства шляхом використання природних органічних і мінеральних ресурсів, відходів тваринництва та побічної продукції рослинництва. Застосування даної системи сприятиме відновленню та збереженню родючості ґрунтів, покращенню їх агрохімічних властивостей і зменшенню негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на впровадження заходів зниження собівартості продукції рослинництва ТОВ «Агрокомплексу «Зелена долина»

Види витрат	Вартість, тис. грн.	Характер ефекту
Географічна інформаційна система		
Придбання сучасної геоінформаційної системи (ГІС)	3500	− зниження управлінських витрат − оптимізація використання ресурсів − підвищення точності агрорішень
Впровадження та налаштування програмного забезпечення	800	
Оновлення інформаційних ресурсів	1500	
Проведення навчання для працівників	200	
Технічне обслуговування та підтримка	300	
Загальний обсяг інвестицій	6300	

Продовження таблиці 3.1

Система ANOG		
Витрати на придбання та оновлення обладнання	8000	− зниження залежності від хімічних добрив − покращення структури ґрунту − використання органічних ресурсів екологічний ефект
Витрати на органічні добрива та препарати	3000	
Витрати на навчання персоналу	200	
Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проєкту	11200	
Всього коштів	41300	

Джерело: власні дослідження

Для геоінформаційної системи (ГІС) розрахунок економічного ефекту здійснюється на основі керованих витрат підприємства, до складу яких належать адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Використання саме цієї бази розрахунку обумовлене тим, що впровадження ГІС безпосередньо впливає на управлінські, логістичні та операційні процеси підприємства. Система забезпечує більш ефективне використання ресурсів, підвищення точності прийняття рішень та зменшення перевитрат, тому визначення економії від усієї діяльності підприємства було б недостатньо обґрунтованим.

Економічний ефект від впровадження системи ANOG у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» формується переважно за рахунок оптимізації використання мінеральних добрив та поступового покращення стану ґрунтів. Разом із тим у перші роки впровадження не очікується суттєвого зростання врожайності, оскільки перехід до органо-мінеральної системи землеробства має адаптаційний характер. Основний позитивний ефект проявляється у довгостроковій перспективі через зниження виробничих витрат та покращення якісних характеристик ґрунту.

Для системи органічного землеробства ANOG економічний ефект визначається не від загальної собівартості продукції, а лише від тих витрат, на які система має безпосередній вплив. До таких витрат належать витрати на

добрива та засоби захисту рослин, оскільки впровадження органо-мінеральних технологій передбачає поступове скорочення використання традиційних мінеральних добрив і хімічних препаратів [5]. Такий підхід дозволяє більш об’єктивно оцінити економічний результат впровадження системи та забезпечує науково обґрунтований розрахунок очікуваного ефекту. Базою для оцінки економічного ефекту впровадження геоінформаційної системи (ГІС) визначено керовані витрати підприємства, які містять адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати відповідно до даних фінансової звітності. Сукупний обсяг зазначених витрат становить 168 769 тис. грн, що відображає ті статті витрат, на які безпосередньо може впливати цифровізація управлінських процесів.

Згідно з дослідженнями в агроекономічній практиці, впровадження ГІС дозволяє забезпечити економію ресурсів на рівні 5–8% від керованих витрат підприємства, що пов’язані з управлінськими, логістичними та операційними процесами. З метою забезпечення консервативного та науково виваженого підходу у розрахунках прийнято мінімальне значення економії на рівні 5%. За умови бази витрат у розмірі 168 769 тис. грн, річний економічний ефект від впровадження ГІС становить 8 438 тис. грн.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи органічного землеробства ANOG базується на агроекономічних дослідженнях, відповідно до яких застосування органо-мінеральних технологій та мінімізація використання хімічних добрив і засобів захисту рослин забезпечує економію на рівні 3–5% від собівартості продукції. З метою забезпечення обґрунтованості та консервативності розрахунків прийнято мінімальне значення економії − 3%. Базою для розрахунку виступає собівартість реалізованої продукції у розмірі 415074 тис. грн. Таким чином, річний економічний ефект від впровадження ANOG становить 12452 тис. грн.

Розрахуємо чисту поточну вартість запропонованих методів (NPV) за наступною формулою із використанням ануїтетного коефіцієнта 3,35 :

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.1)$$

CFt − річний ефект (приплив коштів);

r − ставка дисконту (приймаємо 15%);

I – інвестиції;

t − період (5 років – стандарт для агропроєктів).

Приведена вартість грошових потоків (PV) визначається на основі річного економічного ефекту шляхом його множення на ануїтетний коефіцієнт, який у даному випадку становить 3,35 і відповідає ставці дисконту 15% та періоду аналізу 5 років. Строк окупності інвестицій розраховується як відношення обсягу інвестиційних витрат до річного економічного ефекту без урахування дисконтування. Результати проведених розрахунків наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники економічної ефективності впровадження заходів

Показники	Геоінформаційна система (ГІС)	Система ANOG	Разом
Інвестиції, тис. грн	6300	11200	17500
Річний економічний ефект, тис. грн	8438	12452	20890
Приведена вартість (PV), тис. грн	28257	41714	69972
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	21957	30514	52472
Строк окупності, роки	0,75	0,90	0,84

Джерело: власні дослідження

Розраховано, що річний економічний ефект від впровадження ГІС становить 8438 тис. грн, тоді як система ANOG забезпечує економічний ефект на рівні 12452 тис. грн, що у сукупності формує річну економію на рівні 20890 тис. грн. Приведена вартість майбутніх грошових потоків становить 28257 тис. грн для ГІС та 41714 тис. грн для ANOG, а їх загальне значення дорівнює 69972 тис. грн. Чиста теперішня вартість проєктів має позитивне значення і становить

21957 тис. грн для ГІС та 30514 тис. грн для системи ANOG, а сукупний показник досягає 52472 тис. грн. Строк окупності для геоінформаційної системи становить 0,75 року, для системи ANOG − 0,90 року, а загальний строк окупності інвестицій складає 0,84 року, що підтверджує високу ефективність запропонованих заходів.

Зростання вартості енергетичних ресурсів, а також необхідність зниження негативного впливу на навколишнє середовище зумовлюють потребу у впровадженні комплексу енергозберігаючих заходів у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». У таблиці 3.3 наведено систематизовані напрями та конкретні заходи, реалізація яких сприятиме оптимізації енергоспоживання, зменшенню витрат і підвищенню рівня енергетичної ефективності підприємства.

Таблиця 3.3

Заходи підвищення енергоефективності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Запровадження енергоефективних технологій	Модернізація систем освітлення та опалення шляхом використання LED-технологій, автоматизованих засобів керування й теплоізоляції будівель	Зниження споживання енергоресурсів і скорочення витрат на комунальні послуги
Використання альтернативних енергетичних ресурсів	Встановлення сонячних панелей та впровадження біогазових установок	Зниження залежності від традиційних енергоносіїв та довгострокова економія витрат
Енергоаудит та моніторинг споживання	Проведення енергоаудиту, встановлення приладів обліку та впровадження систем моніторингу енергоспоживання	Виявлення втрат енергії, контроль споживання та оперативне реагування на перевитрати
Проведення енергоаудиту та контроль енергоспоживання	Проведення навчання працівників та впровадження внутрішніх стандартів раціонального використання енергоресурсів	Розвиток енергозберігаючої культури та посилення відповідальності працівників за використання ресурсів

Джерело: власні дослідження

Особливу увагу слід приділяти формуванню енергосвідомості персоналу шляхом проведення навчання та впровадження внутрішніх інструкцій, що у поєднанні з технічними заходами забезпечує ефективну систему управління енергоспоживанням [3, с. 19]. У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише скороченню витрат, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та покращенню його екологічного іміджу.

В таблиці 3.4 наведено напрями підвищення ефективності управлінських процесів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Таблиця 3.4

Напрями підвищення ефективності управлінських процесів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Удосконалення організаційної структури підприємства	Аналіз чинної структури управління, скорочення зайвих управлінських ланок та делегування повноважень	Підвищення оперативності управлінських процесів, зниження адмі-ністративних витрат та покращення координації діяльності
Автоматизація функцій управління	Впровадження ERP-систем для обліку та управління ресурсами, а також автоматизація документообігу і звітності	Зменшення навантаження на персонал, мінімізація помилок і прискорення обробки інформації
Запровадження принципів Lean-менеджменту	Аналіз та усунення втрат у виробничих процесах, стандартизація операцій і забезпечення безперервного вдосконалення	Підвищення продуктивності, скорочення витрат часу й ресурсів та покращення якості процесів
Впровадження системи безперервного вдосконалення (Kaizen)	Формування культури безперервного вдосконалення, залучення працівників до подання ідей щодо покращення та реалізація внутрішніх ініціатив з оптимізації діяльності	Активізація персоналу, підвищення ефективності діяльності та зменшення втрат

Джерело: власні дослідження

Оптимізація організаційних процесів сприяє не лише зниженню адміністративних витрат, а й створенню більш гнучкого та адаптивного середовища для розвитку підприємства. Удосконалення управлінської структури, впровадження сучасних управлінських підходів і методик (Lean, Kaizen), а також автоматизація адміністративних функцій забезпечують підвищення якості управлінських рішень і скорочення внутрішніх витрат. У результаті це дозволяє більш раціонально використовувати ресурси та підвищувати загальну ефективність роботи персоналу.

Сторонні послуги є важливою складовою виробничої діяльності агропідприємства, однак їхня вартість може суттєво впливати на загальну собівартість продукції. У практиці господарювання нерідко трапляються випадки неефективних договірних умов, дублювання окремих видів послуг або недостатнього контролю за витратами на аутсорсинг, що призводить до додаткових фінансових втрат. ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має потенціал для підвищення економічної ефективності шляхом оптимізації взаємодії з постачальниками послуг та удосконалення системи управління витратами. У таблиці 3.5 наведено основні заходи, спрямовані на скорочення витрат на сторонні послуги без зниження якості їх виконання.

Таблиця 3.5

Заходи скорочення витрат на послуги ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Напрямок	Заходи
Регулярний моніторинг контрактів	Перевірка відповідності обсягів і якості послуг умовам договорів, оцінка рентабельності кожного підрядника
Оптимізація кількості зовнішніх послуг	Визначення доцільності внутрішнього виконання певних функцій (ремонт, охорона, доставка тощо), порівняння витрат на аутсорсинг і власні ресурси
Створення системи співпраці з ключовими постачальниками	Встановлення довгострокових контрактів із перевіреними партнерами, впровадження бонусів за якість і своєчасність, пошук кращих цін через
Цифровізація управління послугами	Впровадження електронної системи обліку послуг, автоматизований аналіз витрат по кожному підряднику

Джерело: власні дослідження

Оптимізація витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» на сторонні послуги можлива за умови комплексного підходу до планування, аналізу та контролю взаємодії з підрядними організаціями. При цьому важливим є не лише перегляд чинних договірних умов, а й формування довгострокових партнерських відносин із надійними постачальниками на взаємовигідних засадах. Додаткового економічного ефекту можна досягти шляхом цифровізації процесів управління зовнішніми послугами, що забезпечує оперативний контроль витрат, своєчасне виявлення неефективних витрат та пошук резервів економії [22, с. 357].

Людський капітал є одним із найважливіших стратегічних ресурсів агропідприємства, оскільки саме рівень кваліфікації, мотивації та залученості персоналу значною мірою визначає ефективність виробничих і управлінських процесів. У цьому контексті ефективна кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні не лише стабільного функціонування підприємства, а й у зниженні загального рівня витрат та підвищенні продуктивності праці [26, с. 60].

Інвестування у професійний розвиток працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації сприяє формуванню більш компетентного та адаптивного персоналу, здатного ефективно реагувати на зміни виробничого середовища та впровадження нових технологій. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити витрати, пов’язані з виробничим браком, помилками у виконанні робіт, високою плинністю кадрів та нераціональним використанням робочого часу. Крім того, підвищення рівня професійної підготовки працівників сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих операцій та більш ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів підприємства. Розвиток персоналу також створює передумови для підвищення мотивації працівників, їх залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнення корпоративної культури. Таким чином, розвиток людського капіталу виступає важливим фактором довгострокового підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

(табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Заходи з удосконалення кадрової політики ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Напрямок	Заходи
Підвищення професійного рівня працівників	Запровадження навчальних програм, тренінгів та системи наставництва для розвитку персоналу
Удосконалення мотиваційних механізмів	Удосконалення системи мотивації шляхом преміювання та забезпечення можливостей внутрішнього кар'єрного зростання
Зниження рівня плинності кадрів	Реалізація соціальних програм та заходів з адаптації нових працівників
Формування ефективного кадрового резерву	Виявлення перспективних співробітників та планування кадрового резерву для забезпечення наступності управлінських рішень

Джерело: власні дослідження

Систематичний моніторинг фінансових показників є важливою передумовою ефективного управління підприємством та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [21, с. 54]. Його впровадження дає можливість своєчасно виявляти неефективні або надлишкові витрати, оцінювати фінансову стійкість підприємства, прогнозувати потенційні ризики та оперативно реагувати на зміни економічного середовища. Для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» значення фінансового моніторингу є особливо високим, враховуючи сезонний характер виробництва, значну залежність від погодних умов, коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію та високу матеріаломісткість виробничих процесів. У таких умовах точність і своєчасність фінансової інформації безпосередньо впливають на ефективність управління ресурсами. Формування дієвої системи фінансового контролінгу дозволить підприємству забезпечити більш раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, виявляти внутрішні резерви економії та приймати стратегічно виважені рішення на основі актуальних і

достовірних даних. Впровадження сучасного програмного забезпечення для обліку та аналізу, а також регулярне проведення фінансової аналітики сприятимуть підвищенню прозорості фінансових процесів, зниженню рівня ризиків і зміцненню загальної економічної стабільності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи з удосконалення системи фінансового управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Напрямок	Заходи
Формування системи фінансового планування	Розробка бюджетів та прогнозування доходів і витрат підприємства
Запровадження регулярної фінансової звітності та контролю показників	Проведення щомісячного аналізу фактичних витрат і відхилень від запланованих показників
Впровадження автоматизованих систем фінансового обліку та аналізу	Запровадження сучасного програмного забезпечення для автоматизованого обліку, контролю та аналізу витрат
Деталізований аналіз витрат у розрізі статей, підрозділів та видів діяльності	Узагальнення та деталізація витрат за підрозділами, напрямами діяльності та їх видами

Джерело: власні дослідження

Таким чином, підвищення ефективності управління виробничими витратами ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» шляхом впровадження зазначених заходів забезпечує низку важливих переваг. Зокрема, це дозволяє здійснювати їх систематичний контроль шляхом порівняння з установленими нормативами, формувати обґрунтовану економічну стратегію розвитку підприємства, а також забезпечувати постійний моніторинг витрат і прибутковості на всіх етапах виробничого процесу.

Крім того, впровадження даних підходів сприяє детальному аналізу витрат у розрізі окремих структурних підрозділів з метою виявлення неефективних напрямів діяльності. Це також дає можливість оцінювати доцільність та результативність різних видів виробничої діяльності, що в

сукупності підвищує обґрунтованість управлінських рішень і загальну ефективність функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є багатогалузевим виробничим комплексом, заснованим у вересні 2004 р. Основними напрямами діяльності товариства є рослинництво, тваринництво, виробництво цукру, а також зберігання зернової продукції. Підприємство має у своєму користуванні понад 25 000 гектарів сільськогосподарських угідь, з них 99 % ріллі.

У структурі валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2023–2025 рр., переважає продукція рослинництва. Її частка коливається в межах 87,1–91,1%, при цьому найбільшу питому вагу займають технічні культури та зернові, зокрема озима пшениця та цукровий буряк. Питома вага тваринництва є значно меншою − 8,9–12,9%.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2025 р., порівняно з 2023 р., зріс на 6,7%, однак одночасно суттєво збільшилася собівартість реалізованої продукції, що призвело до різкого скорочення валового прибутку. Водночас зростання адміністративних, фінансових та окремих інших витрат негативно вплинуло на кінцевий результат, унаслідок чого чистий прибуток у 2025 р, майже не змінився порівняно з 2023 р. і навіть дещо зменшився. Рентабельність діяльності знизилася до 4,2%, що свідчить про певне погіршення ефективності використання ресурсів і необхідність оптимізації витрат та підвищення прибутковості операційної діяльності.

Основним напрямом збуту продукції підприємства є внутрішній ринок України. Водночас ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» активно розширює зовнішньоекономічну діяльність, розвиваючи співпрацю з іноземними партнерами, насамперед у сфері експорту цукру та зернових культур. Географія експортних поставок охоплює наступні країни: Нідерланди – 16,2 %, Болгарія – 15,3 %, Польща – 13,3 %, Румунія – 12,6 %, Угорщина – 18,6 %, Єгипет – 13,3 %, Туреччина – 10,7 %.

Визначено, що загальні операційні витрати ТОВ «Агрокомплекс «Зелена

долина» зросли з 1 378 144 тис. грн у 2023 р. до 1 901 595 тис. грн у 2025 р., тобто на 523 451 тис. грн. Основну частку витрат становлять матеріальні затрати, які також мають тенденцію до зростання і збільшилися до 65,3% у 2025 р., що свідчить про підвищення матеріаломісткості виробництва. Також обсяг витрат на збут має тенденцію до зростання: з 58763 тис. грн у 2023 р. до 63 492,9 тис. грн у 2025 р., тобто на 4 729,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу у їх структурі займають транспортні та матеріальні витрати, що зумовлено специфікою аграрної діяльності та значними витратами на логістику і забезпечення виробничого процесу. Структура логістичних витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є стабільною протягом 2023–2025 рр., при цьому домінуючу частку становлять транспортні витрати (54,4–56,8%), що є характерним для аграрних підприємств через значні обсяги перевезення продукції.

Для підвищення результативності системи управління витратами в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» запропоновано впровадження географічної інформаційної системи та органічного землеробства із застосуванням системи ANOG. Розраховано, що річний економічний ефект від впровадження ГІС становить 8438 тис. грн, тоді як система ANOG забезпечує економічний ефект на рівні 12452 тис. грн, що у сукупності формує річну економію на рівні 20890 тис. грн.

Запропоновані заходи для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» передбачають підвищення енергоефективності шляхом модернізації систем освітлення та опалення, використання альтернативних джерел енергії, проведення енергоаудиту, постійного моніторингу споживання та підвищення рівня обізнаності працівників щодо енергозбереження, а також удосконалення управлінських процесів через оптимізацію організаційної структури, автоматизацію управлінських функцій, впровадження принципів Lean-менеджменту та системи Kaizen, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат і покращенню результативності діяльності підприємства, поряд із удосконаленням системи фінансового управління

шляхом впровадження бюджетування, регулярного моніторингу, автоматизації фінансового обліку та деталізації витрат за напрямами діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І.Є., Палько А.В. Управління витратами за видами діяльності. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=3536 (дата звернення 14.04.2026).
2. Бондар Д.С., Радько В.М., Мацюра С.І. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. Економічний простір. 2025. № 197. С. 154-158.
3. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3 (17). С. 19-25.
4. Бурдонос Л., Виноградня В. Стратегічне управління витратами підприємств. Scientific Collection «InterConf». 2022. № 127. С. 14–19.
5. Вакуленко В. Зарубіжний досвід управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. Бізнес-навігатор. 2022. № 3. С. 8-46.
6. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства : монографія Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192 с.
7. Волошина В. Оперативне управління витратами підприємств харчової галузі. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/b5c362fa-9b8a-4d97-8d80-e9fb7813a17b/content (дата звернення 15.10.2025).
8. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов. К.: Лібра, 2008. 704 с.
9. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посібн. Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
10. Дроб’язко С.І. Методичні основи управління витратами підприємства. Академічний огляд. 2010. № 1 (32). С. 55-60.
11. Іванов М. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С.

174-182.

12. Косинська О.В. Удосконалення системи управління витратами як важливий засіб підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21. С. 216-221.

13. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фанансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 4. С. 40-48.

14. Лебедєв В. Г. Управління витратами на підприємстві. Актуальні проблеми управління витратами підприємства. 2018. № 2 (1). С. 23–29.

15. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 31. С. 301–309.

16. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 4 (115). С. 140–147.

17. Мельник Л.В., Дума В.Л., Годжал Д.А. Удосконалення системи управління витратами на виробничих підприємствах. Вісник НУВГП. 2023. Випуск 4 (104). С. 150-159.

18. Назарчук Т.В. До питання формування функціональної стратегії управління витратами на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. С. 154-156.

19. Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами. Вісник СумДУ. 2013. № 2. С. 85-91.

20. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 1 (107). С. 29–36.

21. Первуляк І. В. Особливості формування фінансового результату через управління витратами. Агросвіт. 2020. № 15. С. 54–59.

22. Піскунова Н. В. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка

ефективного управління промислового підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль, 2017. С. 357–364.

23. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання / А. А. Пилипенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 276 с.

24. Радіонова Н.Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 74-80.

25. Сайт ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». URL: https://akzd.com.ua/

26. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. Економіка і регіон. 2017. № 4. С. 59–62.

27. Скригун Н.П. Система та функції управління витратами виробництва на підприємствах. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/721ee470-8eb8-4a86-9795-3edd08664158/content (дата звернення 10.04.2026).

28. Співак С., Королюк Т, Капустяк Р., Сушинський В. Удосконалення механізму управління витратами підприємства в сучасних умовах. Галицький економічний вісник. 2025. № 3 (94). С. 49-56.

29. Чаюн І.О. Актуальні проблеми управління поточними витратами підприємства. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709428 (дата звернення 16.04.2026).

30. Чернишова Л.І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. Інноваційна економіка. 2016. № 3 (52). С.61–68.

31. Чумак Г. Управління витратами підприємства: Функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. (4), 160–165.

32. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op= 1&z=3681 (дата звернення 15.04.2026).