

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Підвищення ефективності управління витратами на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Левчук Анна Миколаївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Сутність та класифікація витрат підприємства.....	5
1.2 Інструменти управління витратами на підприємстві.....	12
1.3 Методи оцінки ефективності управління витратами підприємства... ..	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПП «ЛАННА-АГРО».....	27
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Ланна-Агро».....	27
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро».....	37
2.3 Оцінка ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро».....	51
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПП «ЛАННА-АГРО».....	61
3.1 Напрями підвищення ефективності системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро».....	61
3.2 Впровадження інноваційних технологій у систему управління витратами ПП «Ланна-Агро».....	71
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств особливу роль відіграє ефективне управління витратами. Витрати підприємства є основним елементом, що визначає фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність організації на ринку. Оскільки витрати як невід'ємна частина будь-якої господарської діяльності, важливим завданням є не тільки їх зниження, а й раціональне використання для досягнення економічного ефекту. Тому ефективне управління витратами підприємства є одним із ключових аспектів для забезпечення стабільного розвитку та підвищення фінансових показників.

Дослідженню питання ефективності управління витратами підприємства присвячена велика кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема таких вчених, як Є.В Мних, М.С Пушкар, В.Є. Труш, Скрипник М.І., а також зарубіжних авторів, серед яких можна виділити роботи Р. Каплана, М. Портера та інших. Вони акцентували увагу на важливості управління витратами як ключового чинника фінансової стабільності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та впровадження ефективних інструментів для оптимізації витрат виробничого процесу.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена сучасними економічними умовами, в яких функціонують агропідприємства. Агропромисловий сектор є одним з найважливіших для економіки країни, але й стикається з численними викликами, такими як коливання цін на сировину, енергоносії, високі витрати на техніку та обладнання, а також вплив погодних умов на виробництво. У таких умовах ефективне управління витратами стає не тільки важливим, а й життєво необхідним для забезпечення фінансової стабільності та конкуренто-спроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління витратами підприємства та пошуку шляхів підвищення його ефективності на ПП «Ланна-Агро».

Основні завданням кваліфікаційної роботи полягають в наступному:
розглянути сутність та класифікацію витрат підприємства;
визначити інструменти управління витратами на підприємстві;
описати методи оцінки ефективності управління витратами підприємства;
провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Ланна-Агро»;
проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП «Ланна-Агро»;
оцінити ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро»;
визначити напрями підвищення ефективності системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро»;
запропонувати впровадження інноваційних технологій у систему управління витратами ПП «Ланна-Агро».

Об'єктом дослідження є процес управління витратами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління витратами на ПП «Ланна-Агро».

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і закордонних фахівців в галузі менеджменту, законодавчі та нормативні документи, статистичні та фінансові дані ПП «Ланна-Агро», аналітичні розрахунки автора, які виконано в процесі виконання кваліфікаційної роботи.

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і техніко-економічного аналізу; графічний; спостереження тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Биба В.В., Левчук А.М. Підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. С. 43–45.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 94 сторінок, що містить 19 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел – 87 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та класифікація витрат підприємства

На кожному підприємстві ключовим елементом системи менеджменту виступає організація ефективного контролю за виробничим процесом і пов'язаними з ним витратами. Створення раціональної системи управління витратами на виробництво є стратегічно важливим завданням для будь-якої економічної структури. Менеджерам необхідна не лише загальна інформація про витрати, а й точні дані щодо конкретних об'єктів калькулювання – продукції, послуг, робіт або видів діяльності, які потребують детального аналізу витрат, пов'язаних із їх виготовленням чи наданням. Такий підхід дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати ефективність виробничої діяльності [1].

Витрати, виражені у грошовій формі, відображають реальне використання підприємством ресурсів для досягнення певних цілей, незалежно від того, з яких джерел здійснюється їх фінансування. У своїй сутності вони становлять безпосередні витрати, що супроводжують господарську діяльність і є основою для формування економічної вигоди. У сучасній економічній науці поняття витрат трактується по-різному, але загальною є тенденція ототожнення виробничих витрат із загальною вартістю створення продукції, тобто з повним ресурсним забезпеченням процесу її виготовлення [23].

Зокрема, у нормативно-правовій базі України поняття «витрати» трактується в різних нормативно-правових актах з урахуванням загальних принципів бухгалтерського обліку.

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», витрати визначаються як зменшення економічних вигод у

вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що веде до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком випадків, коли таке зменшення пов'язане з вилученням або розподілом капіталу власниками). Аналогічне визначення надається у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

НП(С)БО 16 «Витрати» розширює це тлумачення, зазначаючи, що витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [9].

У Концептуальній основі фінансової звітності витрати розглядаються як зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді вибуття або амортизації активів чи виникнення зобов'язань, що, у свою чергу, призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам підприємства).

У Методичних рекомендаціях № 145 поняття витрат конкретизується для підприємств торгівлі як грошове відображення витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної торговельно-виробничої діяльності. При цьому витрати включають спожиту частину матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів у натурально-речовому складі [37].

Таким чином, усі ці нормативні документи підкреслюють, що витрати є важливою економічною категорією, яка безпосередньо впливає на фінансовий результат підприємства та визначає ефективність його діяльності.

На більшості підприємств завжди можна виявити внутрішні можливості для оптимізації витрат і приведення їх до економічно обґрунтованого рівня. Така оптимізація сприяє зростанню ефективності господарської діяльності та посиленню конкурентних переваг на ринку.

Кожен з науковців по-різному розглядає поняття «витрати підприємства». Нижче наведено таблицю з визначеннями цього терміну від різних дослідників, що наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «витрати підприємства» різними науковцями

Автор	Сутність
Голов С. Ф.	Витрати, що призводять до виникнення (збільшення) активу, а саме – незавершеного виробництва.
Задорожна Н.В.	Вартість усіх використовуваних ресурсів, необхідних для випуску визначеного обсягу продукції.
Кудлак В.Я., Мессарош А.В.	Спожиті у грошовому вимірі ресурси (трудові, матеріальні, нематеріальні і фінансові) для досягнення підприємством певної мети (в основному, для виробництва і реалізації товарів і послуг).
Мних Є.В.	Зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками).
Педченко Н.С. Тітенко Л.В. та ін.	Кількість використаних ресурсів, що були задіяні у процесі діяльності підприємства та відтворені в грошовому вимірнику для отримання прибутку, а також нарощення зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.
Пушкар М.С.	Сума спожитих на виробництво товарів, робіт і послуг факторів виробництва (ресурсів).
Скрипник М.І.	Використання тільки тих ресурсів, які при визначенні прибутку господарюючого суб'єкта за даний період часу ставляться у відповідність доходам.
Труш В. Є.	Спожиті ресурси чи витрачені кошти для одержання бажаного результату.

Примітка. Розроблено за джерелами [19], [29], [35], [42], [48], [57], [61], [67]

Ці визначення яскраво ілюструють широту та багатогранність підходів до розуміння сутності поняття «витрати». Різні автори та нормативні документи інтерпретують це поняття з урахуванням специфіки досліджуваної сфери, практичного застосування та мети аналізу. Одні зосереджуються на фінансовому аспекті, підкреслюючи зменшення активів чи збільшення зобов'язань, інші акцентують увагу на економічному змісті, розглядаючи витрати як ресурсне забезпечення виробничого процесу або як ціну отримання майбутніх вигод.

На нашу думку, витрати підприємства – являються сукупністю грошово-виражених витрат ресурсів, які використовуються в процесі здійснення

господарської діяльності з метою виготовлення продукції, надання послуг або виконання робіт. Вони відображають реальне споживання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування підприємства та досягнення запланованих економічних результатів. Витрати не лише характеризують рівень ефективності управління ресурсами, а й слугують основою для формування собівартості, фінансової звітності та прийняття управлінських рішень.

Підприємства несуть різноманітні витрати, які можна поділити на кілька основних категорій залежно від їхнього характеру та впливу на діяльність компанії. Розрізняють п'ять основних видів витрат: капітальні, операційні, адміністративні, витрати на збут і непередбачені витрати.

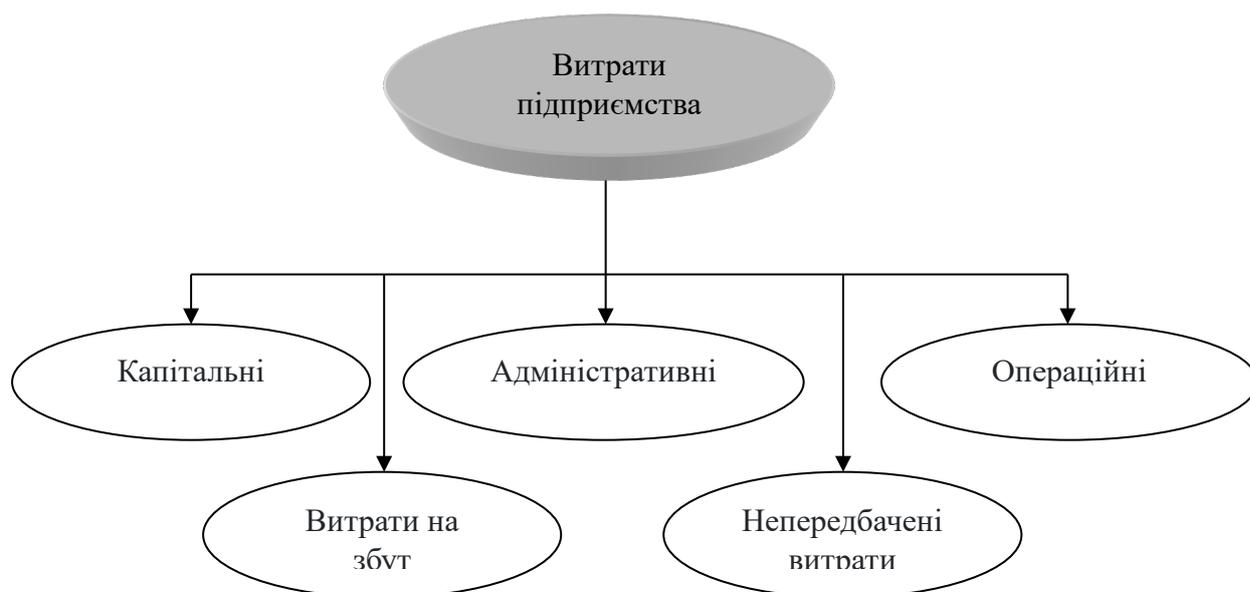


Рисунок 1.1 – Основні види витрат підприємства (розроблено автором на основі [6], [53])

Капітальні витрати – це інвестиції у довгострокові активи підприємства, які сприяють його розвитку. До них належать витрати на придбання та модернізацію обладнання, будівництво та ремонт будівель, а також інші

вкладення у виробничу інфраструктуру. Такі витрати часто мають тривалий період окупності та є важливими для стратегічного розвитку бізнесу.

Операційні витрати включають витрати, необхідні для забезпечення поточної діяльності підприємства. До них належать закупівля сировини та матеріалів, оплата праці робітників, витрати на енергоресурси, оренда приміщень та інші витрати, пов'язані з виробничим процесом. Вони безпосередньо впливають на собівартість продукції та змінюються відповідно до обсягів виробництва.

Адміністративні витрати пов'язані з організацією та управлінням підприємством. До них належать заробітна плата адміністративного персоналу, витрати на бухгалтерські та юридичні послуги, оренда офісних приміщень, канцелярські товари тощо. Ці витрати є постійними та не залежать від обсягів виробництва [78].

Витрати на збут – це витрати, спрямовані на реалізацію продукції та її просування на ринку. Вони включають витрати на рекламу, маркетингові дослідження, транспортування продукції до кінцевого споживача, упаковку, комісійні виплати продавцям тощо. Витрати на збут відіграють важливу роль у формуванні попиту та конкурентоспроможності продукції [66].

Непередбачені витрати виникають унаслідок несподіваних обставин та не входять до основного бюджету підприємства. До них належать штрафи, аварійні ремонти, судові витрати, втрати через курсові різниці та інші фінансові ризики. Такі витрати можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємства, тому важливо заздалегідь передбачати резерви для їх покриття.

Виходячи з дослідженого, відомо, що підприємства несуть велику кількість витрат, які можуть суттєво впливати на їхню фінансову стабільність і рентабельність, і тому доцільно детальніше розглянути їхню класифікацію за різними критеріями, такими як структура, характер виникнення, зв'язок із виробничим процесом та можливість управління.

Основні принципи класифікації витрат викладені в П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», П(С)БО 15 «Доходи» та П(С)БО 16 «Витрати». Вони

передбачають групування витрат за функціональною ознакою, тобто відповідно до видів діяльності підприємства, в межах яких ці витрати були понесені та сформовано відповідні доходи. Однак, крім функціонального підходу, у практиці обліку та аналізу використовуються й інші класифікаційні ознаки, що відображено на рис. 1.2.

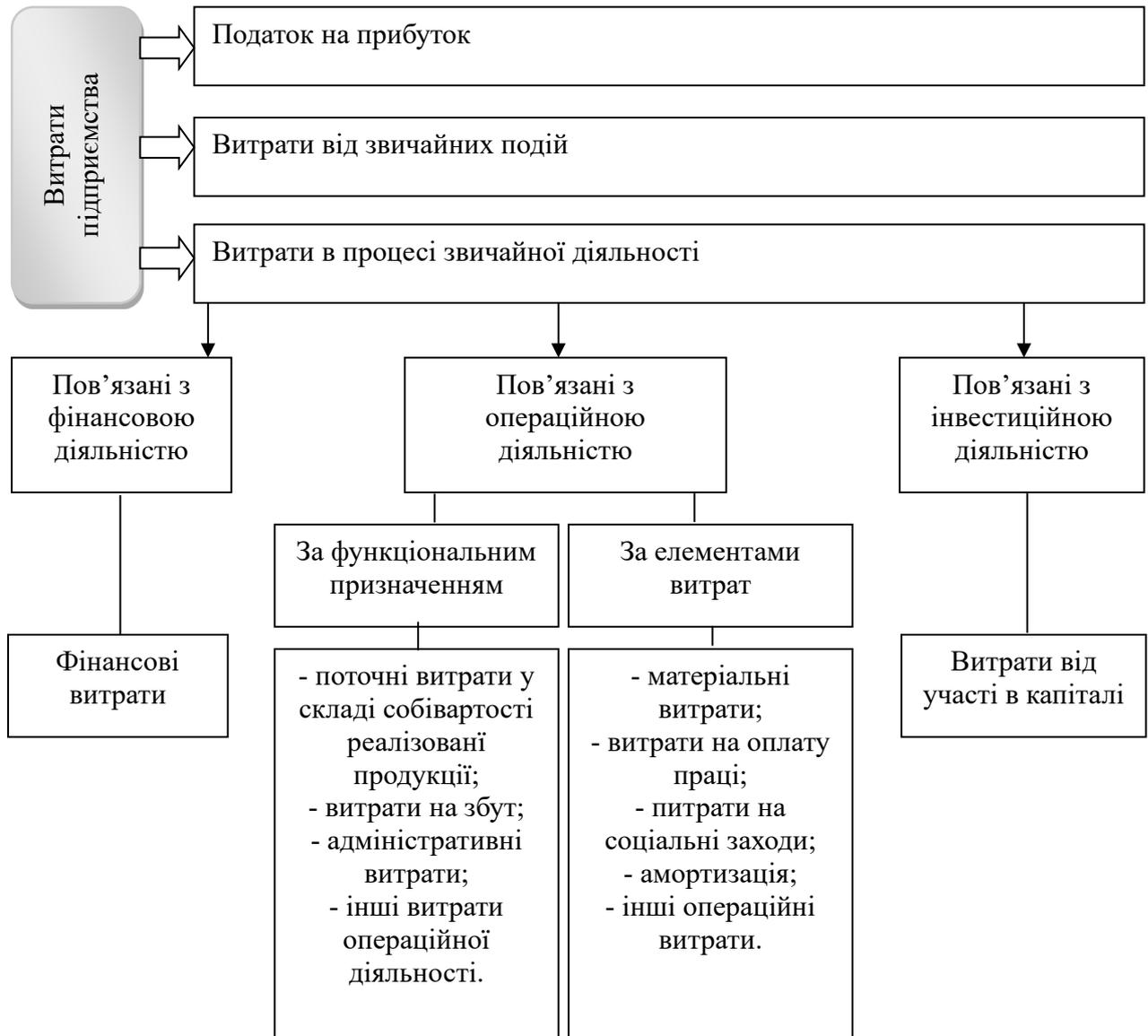


Рисунок 1.2 – Класифікація витрат відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати» (розроблено автором на основі [9], [10])

На даному рисунку представлено склад витрат відповідно до положень НП(С)БО 16 «Витрати». Класифікація здійснена за критерієм розподілу витрат

за видами діяльності підприємства, а саме: операційною, фінансовою та інвестиційною. Окремо виділяється податок на прибуток, який традиційно включається до витрат підприємства [39].

Цей підхід в основному орієнтований на податковий облік, однак його суттєвим недоліком є обмеженість у формуванні інформації, необхідної для прогнозування короткострокових управлінських рішень та ефективного контролю витрат за різними сферами діяльності й центрами відповідальності. Тому, крім податкового аспекту, до класифікації витрат доцільно додати управлінський підхід, який враховує потреби стратегічного планування та аналітики.

Оскільки управлінські рішення орієнтовані на майбутній розвиток підприємства, особливо важливо мати достовірну інформацію про прогнозовані витрати та доходи. У цьому контексті класифікація витрат розширюється за рахунок поділу на очікувані (релевантні) витрати, що безпосередньо впливають на майбутні управлінські рішення, та безповоротні (нерелевантні) витрати, які не мають значного впливу на майбутню діяльність підприємства.

Таким чином, класифікація витрат є важливим інструментом для ефективного управління ресурсами підприємства. Вона дозволяє не лише здійснювати податковий облік, а й забезпечує аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Поєднання податкового та управлінського підходів до класифікації витрат сприяє підвищенню прозорості витратної структури підприємства та формуванню гнучкої системи контролю й планування. Підприємства володіють інформацією про витрати, яка дозволяє надалі приймати рішення направлені на ефективне управління ними, їх оптимізацію тощо.

Важливого значення має управління витратами на підприємстві. У цих цілях використовуються спеціальні інструменти, які розглянемо у наступному підрозділі роботи.

1.2 Інструменти управління витратами на підприємстві

У сучасних ринкових умовах одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку є підвищення якості продукції та зростання її конкурентоспроможності за умови одночасного зниження витрат на виробництво. Витрати на виробництво є різноманітними за своїм складом, економічним змістом, часткою у загальній структурі, значенням у процесі виробництва та збуту, а також змінюються залежно від обсягів виробництва та інших факторів. Ефективна класифікація витрат, яка відповідає управлінським потребам, є ключовим елементом побудови системи управлінського обліку, важливим інструментом обробки й аналізу інформації про виробничі витрати та чинником, що впливає на формування собівартості продукції [49].

Ефективне управління витратами являє собою комплексну систему підходів, процедур і дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів підприємства. В межах загальної системи управління особлива увага приділяється контролю витрат, пов'язаних із виробничою діяльністю. Організація ефективного управління виробничими витратами є багатограним процесом, що охоплює всі етапи операційної діяльності – від закупівлі сировини та матеріалів до реалізації готової продукції на ринку [8].

Управління витратами не зводиться лише до їх зменшення, оскільки надмірна економія може призвести до скорочення обсягів виробництва. Його головна мета – досягнення максимальної ефективності використання ресурсів підприємства, забезпечення їх раціонального споживання та отримання найвищої віддачі на всіх етапах виробничої діяльності. Управління витратами відіграє ключову роль у загальній системі управління підприємством, оскільки саме від його ефективності залежить рівень фінансових результатів, можливості для розширення виробництва, стабільність фінансового стану та загальна стійкість підприємства.

Для забезпечення ефективного управління витратами на підприємстві необхідно дотримуватись низки ключових передумов, які формують основу

раціональної організації обліку, контролю та аналізу витрат. Нижче наведено основні напрями, що сприяють підвищенню результативності процесу управління витратами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фундаментальні умови ефективного управління витратами підприємства

Напрямок	Сутність напрямку
Оперативне отримання інформації	Забезпечення своєчасного доступу до даних про витрати дозволяє ефективно впливати на виробничий процес і оптимізувати його.
Орієнтація обліку на управління	Система обліку має відповідати управлінським цілям, надаючи релевантну інформацію для прийняття рішень.
Метод віднесення витрат	При обчисленні собівартості важливішим є метод розподілу витрат між продуктами, а не повнота їх включення.
Управління непрямими витратами	Необхідно приділяти увагу точному розподілу непрямих витрат, складанню обґрунтованих нормативів та контролю за їх дотриманням.
Попередження відхилень	Виявлення відхилень ще до або під час виробництва дозволяє уникати втрат і ефективніше використовувати ресурси.
Відповідальність за витрати	Ефективне управління можливе лише за умов чіткої прив'язки витрат до відповідальних осіб у межах центрів відповідальності.

Примітка. Розроблено за джерелами [36], [65], [71], [74], [85].

Запровадження наведених передумов в систему управління витратами на підприємстві дозволяє не лише підвищити точність обліку та аналітичність інформації, а й забезпечити своєчасне реагування на зміни у виробничому процесі. Це сприяє ефективному використанню ресурсів, мінімізації втрат, підвищенню фінансової стабільності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Управління витратами на підприємстві є одним із ключових аспектів ефективного його функціонування. Для досягнення оптимальних фінансових результатів необхідно використовувати інструменти, що забезпечують точний облік, детальний аналіз і контроль витрат. Інструментарій обліково-аналітичного

забезпечення управління витратами включає в себе різноманітні методи та програми, які дозволяють підприємствам здійснювати своєчасне прогнозування, планування та коригування витрат на всіх етапах їхнього виникнення. Використання цих інструментів, які зазначені в табл. 1.3, дозволяє не лише забезпечити фінансову стабільність, а й підвищити ефективність ресурсного використання, оптимізувати процеси та знизити фінансові ризики.

Таблиця 1.3 – Категорії інструментів управління витратами підприємства

Категорія	Інструменти та програми
Інструменти обліку витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансовий облік - Калькулювання витрат (за різними методами) - Системи управлінського обліку - Інтегровані облікові системи (ERP-системи)
Інструменти аналізу витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз структури витрат - Аналіз змін витрат (порівняння фактичних і запланованих витрат) - Аналіз беззбитковості - Коефіцієнти витратності
Інструменти контролю витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Бюджетування витрат - Контроль за виконанням бюджету - Внутрішній аудит витрат - Звітність за витратами
Інструменти прогнозування витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Прогнозування витрат на основі історичних даних - Прогнозування витрат з використанням математичних моделей - Прогнозування на основі сценаріїв
Програми для автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> - ERP-системи (SAP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics) - Програми для фінансового обліку та планування (1С: Бухгалтерія, QuickBooks) - Програми для бюджетування та планування витрат (Hyperion, Anaplan) - Системи для аналізу витрат та рентабельності (Tableau, Power BI)

Примітка. Розроблено за джерелами [7], [47], [76], [84].

Використання запропонованих інструментів управління витратами в діяльності підприємства, сприятиме підвищенню ефективності управління

витратами, зменшенню ризиків та покращенню стратегічного процесу прийняття рішень в організації. Одним із основних інструментів є система обліку витрат, яка включає збір, класифікацію, реєстрацію та правильний розподіл витрат для визначення вартості товарів або послуг. Після збору витрат їх класифікують для забезпечення точного визначення зв'язку з центрами або одиницями витрат.

На основі цього, можна виокремити інструменти (рис. 1.3), які використовуються вітчизняними підприємствами для досягнення їх економічної ефективності, що досягається через можливість менеджерам організувати ефективне управління витратами, а також наданні необхідної інформації для бухгалтерського обліку (правильне відображення на рахунках) та підготовки звітності.

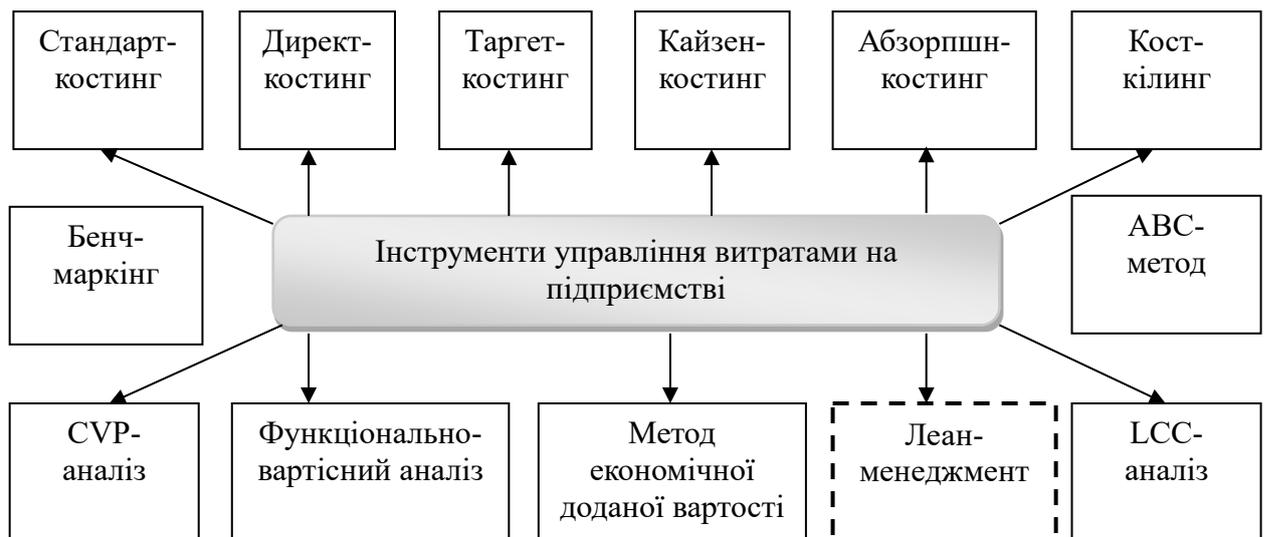


Рисунок 1.3 – Ключові інструменти управління витратами на підприємстві (розроблено автором на основі [5], [11], [72], [83])

Таким чином, система управління витратами підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, методів та інструментів, які взаємодіють у межах функціональних обов'язків підприємства. Ці елементи утворюють єдину, злагоджену структуру, яка дозволяє забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей. Завдяки такій системі можна реалізувати як стратегічні, так і тактичні плани організації, оптимізуючи витрати на всіх етапах її діяльності.

Вона забезпечує належну координацію між різними функціональними підрозділами, дозволяючи не лише знизити витрати, але й підвищити загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Такі інструменти управління витратами включають різноманітні підходи, кожен з яких має свої особливості та орієнтований на досягнення певних цілей.

Стандарт-кост передбачає визначення собівартості заздалегідь, що дає змогу планувати витрати на продукцію.

Директ-костинг фокусується на розрахунку собівартості лише за прямими витратами, додаючи непрямі витрати тільки у частині змінних витрат.

Таргет-костинг – це метод, при якому витрати орієнтовані на досягнення цільової собівартості, а Кайзен-костинг ґрунтується на постійному вдосконаленні процесів на всіх етапах діяльності підприємства, залучаючи всіх працівників і мотивуючи їх на зменшення непродуктивних витрат.

Абсорпшн-костинг передбачає включення до собівартості продукції як прямих, так і всіх накладних витрат шляхом їх розподілу.

АВС-метод акцентує увагу на виокремленні основних видів діяльності в межах підприємства для більш точного розподілу витрат [11].

Кост-кілінг має на меті зменшення витрат, зокрема на оплату праці, шляхом скорочення штату працівників, вивільнення та продажу маловикористовуваних активів, а також зниження витрат на соціальну сферу.

СVP-аналіз дозволяє зіставляти витрати підприємства, дохід від реалізації та отримуваний прибуток, що допомагає краще розуміти взаємозв'язок цих величин.

LCC-аналіз здійснює розрахунок витрат на різних етапах життєвого циклу продукції.

Функціональн-овартісний аналіз вимірює вартість виконаних послуг і допомагає ефективно керувати процесами.

Метод економічної доданої вартості дозволяє пов'язати створення вартості з певними групами працівників чи підрозділів і використовувати це як критерій для винагороди за виконану роботу [21].

Бенчмаркінг включає пошук еталонного підприємства-конкурента, з метою порівняння його економічної ефективності з власною, виявлення відмінностей, визначення причин і пошуку шляхів зниження витрат.

До даного запропонованого вченими переліку, можна включити «Леан-менеджмент» як підхід до управління, що спрямований на максимальне зменшення витрат та втрат у процесах при збереженні або навіть покращенні якості та ефективності. Його метою є створення цінності для клієнта при мінімальних витратах ресурсів, часу та зусиль.

Використання всіх цих інструментів дозволяє підприємству досягти значних результатів у таких аспектах, як [18]:

- оптимізація витрат;
- покращення якості продукції;
- підвищення ефективності та продуктивності;
- гнучкість та адаптивність;
- управління процесами;
- прогнозування та планування витрат.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються глобалізацією, інтеграцією та активним розвитком інформаційних технологій, керівники підприємств повинні розробляти оперативні та ефективні стратегії для забезпечення стратегічного розвитку своїх компаній. Українські підприємці активно вивчають досвід міжнародних колег, але зіштовхуються з певними труднощами на шляху до досягнення успішних результатів. Але ж інтеграція цих інструментів допоможе підприємствам не лише знизити витрати, але й підвищити свою продуктивність, якість, конкурентоспроможність та загальну ефективність бізнес-процесів [60].

Адже, удосконалена система управління витратами підприємства забезпечує керівництво важливою інформацією, яка дозволяє: здійснювати контроль за витратами в порівнянні з нормами, проводити аналіз формування собівартості продукції, оцінювати прибуток за певний період, здійснювати оцінку витрат по структурних підрозділах, впроваджувати управлінські рішення

з урахуванням їх економічних наслідків, розробляти ефективну економічну стратегію та приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності виробництва або скасування окремих виробів.

Отже, управління витратами є основою ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє забезпечити оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Створення і впровадження системи управління витратами, що включає комплекс інструментів, є важливим кроком для досягнення фінансової стабільності та економічної ефективності. Рациональне використання інструментів управління витратами допомагає підприємству не лише знижувати їх, але й ефективно планувати свою діяльність та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1.3 Методи оцінки ефективності управління витратами підприємства

Ефективністю управління являється здатність підприємства досягати поставлених цілей і результатів при оптимальному використанні ресурсів, часу та зусиль. Вона характеризується здатністю керівництва приймати правильні рішення, організовувати робочі процеси та адаптувати стратегії, щоб досягти максимальних результатів з мінімальними витратами. Ефективне управління передбачає досягнення бажаних результатів (наприклад, підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, якості продукції чи послуг) при збереженні або зниженні витрат на всі етапи діяльності підприємства. Це також включає здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективність управління витратами підприємства визначається здатністю організації досягати поставлених фінансових і стратегічних цілей при мінімальних витратах ресурсів [46].

Оцінка ефективності управління витратами підприємства є необхідним етапом для визначення успішності впроваджених стратегій, а також для

виявлення можливостей для подальшого вдосконалення процесів управління витратами. Це досягається завдяки впровадженню та використанню різноманітних інструментів і методів, які дозволяють контролювати витрати, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити раціональне використання ресурсів, з урахуванням фінансових та економічних показників підприємства. Ключовими завданнями ефективності управління витратами підприємства є:

зниження витрат – через застосування методів планування та аналізу витрат, підприємство може виявити та усунути зайві витрати, що безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції;

підвищення продуктивності – за рахунок вдосконалення виробничих процесів та оптимізації використання ресурсів;

покращення якості продукції – ефективне управління витратами дозволяє зменшити кількість дефектів і покращити якість продукції, що призводить до зростання задоволення клієнтів та зміцнення репутації підприємства;

планування та прогнозування – чітке планування витрат і точне прогнозування фінансових результатів дозволяють підприємству зберігати фінансову стабільність навіть в умовах економічної нестабільності [16].

Перелік основних методів оцінки ефективності управління витратами підприємства, які широко застосовуються в практиці менеджменту відображено на рис. 1.4.

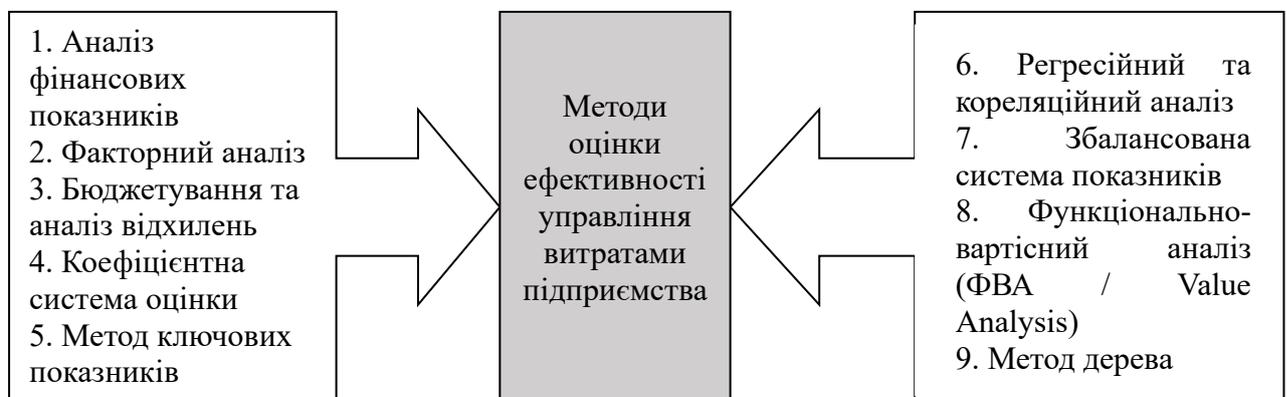


Рисунок 1.4 – Методи оцінки ефективності управління витратами підприємства (розроблено автором на основі [26], [27], [56], [80])

Вибір ефективних методів оцінки є критичним для прийняття обґрунтованих рішень щодо зниження витрат, підвищення рентабельності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Такі методи оцінки є важливою складовою аналітичного процесу, що дозволяє всебічно дослідити, наскільки результативно підприємство використовує наявні ресурси та реалізує управлінські рішення у сфері витрат. Серед основних методів оцінки ефективності управління витратами підприємства виділено дев'ять ключових підходів.

Перш за все, аналіз фінансових показників дає змогу оцінити загальну фінансову стійкість підприємства, рівень рентабельності витрат, ефективність використання оборотного капіталу та інші важливі індикатори. Доповненням до цього є факторний аналіз, який дозволяє розділити вплив різних чинників на зміну загального рівня витрат або прибутку, що дає змогу виявити «вузькі місця» в управлінні [22].

Наступним важливим методом є бюджетування та аналіз відхилень, який полягає в плануванні витрат за окремими напрямками діяльності з подальшим порівнянням запланованих та фактичних показників. Він допомагає своєчасно виявляти та усувати негативні відхилення.

Коефіцієнтна система оцінки передбачає аналіз таких показників, як матеріаломісткість, енергоємність, фондоддача, продуктивність праці тощо, що дозволяє оцінити ефективність використання окремих видів ресурсів [27].

Широко застосовується метод ключових показників ефективності (KPI), який дає змогу встановлювати чіткі цілі для структурних підрозділів і працівників щодо економного використання ресурсів. Цей метод тісно пов'язаний із регресійним та кореляційним аналізом, за допомогою яких можна оцінити залежність між рівнем витрат і факторами, що на нього впливають, а також прогнозувати зміни.

Більш комплексний підхід до оцінки забезпечує збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка поєднує фінансові та нефінансові

критерії ефективності, включаючи інновації, навчання персоналу, внутрішні бізнес-процеси та орієнтацію на споживача [82].

Окремо варто відзначити функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який спрямований на оптимізацію витрат шляхом пошуку дешевших способів досягнення однакової функціональності продукції чи послуг.

Завершує перелік метод дерева цілей, який дозволяє структурувати загальні цілі управління витратами, розподіливши їх на підцілі, завдання та конкретні заходи, що сприяє підвищенню узгодженості та ефективності управлінських рішень [26].

Загалом, використання комплексу цих методів забезпечує об'єктивну, глибоку і системну оцінку ефективності управління витратами підприємства, сприяє виявленню резервів економії та прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень, що здійснюється за рахунок показників ефективності управління витратами підприємства.

Показники ефективності управління витратами підприємства (табл. 1.4) є ключовими інструментами для оцінки та контролю за витратами, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони дозволяють виявити неефективні статті витрат, оцінити результативність управлінських рішень, здійснити стратегічне планування та оптимізацію витрат, а також мотивувати персонал до економії ресурсів. Завдяки цим показникам підприємство може забезпечити економічну стабільність, підвищити конкурентоспроможність та досягти фінансових цілей у довгостроковій перспективі.

Кожен із зазначених показників ефективності управління витратами підприємства відіграє ключову роль у процесі аналізу фінансової діяльності та допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Рентабельність витрат відображає, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на виробництво продукції. Високий рівень рентабельності означає, що підприємство ефективно перетворює витрати на фінансовий результат, а отже, має конкурентну перевагу. Цей показник є індикатором

ефективності бізнес-моделі та дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо ціноутворення та інвестування [46].

Таблиця 1.4 – Основні показники ефективності управління витратами підприємства

Назва показника	Формула	Короткий зміст
Рентабельність витрат	$P_v = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} \times 100\%$	Вища рентабельність свідчить про ефективне використання витрат
Витратомісткість продукції	$V_o = \frac{\text{Загальні витрати}}{\text{Кількість продукції}}$	Дає змогу контролювати витрати на одиницю продукції.
Питома вага окремих витрат	$P_v = \frac{\text{Вид витрат}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\%$	Дозволяє виявити, які витрати є найбільш значущими у структурі собівартості.
Коефіцієнт економії витрат	$K_e = \frac{\text{Витрати базові} - \text{витрати поточні}}{\text{Витрати базові}} \times 100\%$	Показує рівень зниження витрат за аналізований період.
Продуктивність праці	$P_{\text{п}} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Кількість працівників}}$	Відображає ефективність використання персоналу.
Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Дає оцінку ефективності використання основних засобів.
Відхилення витрат	$V_{\text{фп}} = \text{Фактичні витрати} - \text{планові витрати}$	Дозволяє оперативно реагувати на перевищення витрат.
Маржинальний дохід	$M_d = \text{Виручка} - \text{змінні витрати}$	Визначає фінансовий запас для покриття постійних витрат і прибутку.
Точка беззбитковості	$Q_0 = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна одиниці} - \text{змінні витрати одиниці}}$	Дає змогу розрахувати мінімальний обсяг продажів для уникнення збитків.
Економічна додана вартість (EVA)	$EVA = \text{Опер.прибуток} - (\text{вартість капіталу} \times \text{Залучений капітал})$	Відображає, чи створює підприємство реальну вартість для інвесторів.

Примітка. Розроблено за джерелами [4], [33], [46], [70].

Витратомісткість продукції ілюструє рівень витрат на одиницю виготовленої продукції. Він допомагає контролювати витрати та визначити, наскільки виробництво є економічно обґрунтованим. Зменшення витратомісткості свідчить про зниження собівартості, оптимізацію ресурсів або ефективно впровадження інновацій. Якщо показник зростає, це є сигналом до проведення аналізу витрат з метою пошуку резервів їх скорочення.

Аналіз питомої ваги окремих видів витрат у загальній структурі дозволяє визначити найбільш витратні статті бюджету. Це необхідно для того, щоб зосередити увагу управлінців на напрямках, де потенційно можливе зниження витрат без шкоди для якості. Наприклад, висока частка енергетичних витрат може свідчити про необхідність модернізації обладнання або переходу на альтернативні джерела енергії.

Коефіцієнт економії витрат дає змогу оцінити успішність проведених заходів з оптимізації витрат. Якщо підприємству вдається скоротити витрати у порівнянні з базовим періодом, це є свідченням підвищення ефективності операційної діяльності. Такий аналіз дозволяє не лише виявити позитивні зміни, але й обґрунтувати потребу в продовженні або коригуванні заходів з економії.

Продуктивність праці демонструє, наскільки ефективно використовується трудовий потенціал підприємства. Підвищення цього показника може бути результатом професійного розвитку персоналу, автоматизації виробництва, покращення умов праці або впровадження нових управлінських технологій. Це важливий показник для управління витратами на оплату праці, а також для планування виробничої програми.

Фондовіддача показує ефективність використання основних засобів підприємства – машин, обладнання, приміщень. Високий рівень фондовіддачі означає, що підприємство отримує більший обсяг реалізації на кожен одиницю вартості основних фондів. Це може свідчити про ефективно використання інвестицій у капітальні ресурси та наявність сучасної техніки.

Відхилення фактичних витрат від планових дозволяє оцінити рівень відповідності фактичної діяльності підприємства до запланованої. Якщо

спостерігаються значні перевищення витрат над планом, це сигнал про неефективне використання ресурсів, слабке планування або проблеми в операційному управлінні. Регулярний аналіз відхилень допомагає виявити причини перевитрат і своєчасно вживати коригуючих заходів [64].

Маржинальний дохід (прибуток) показує, яка частина доходу після покриття змінних витрат залишається для покриття постійних витрат і формування прибутку. Цей показник особливо важливий для оперативного планування, визначення найприбутковіших товарів або послуг і обґрунтованого прийняття рішень щодо розширення або скорочення певного виду діяльності.

Точка беззбитковості (CVP-аналіз) визначає мінімальний обсяг реалізації продукції, при якому підприємство покриває всі витрати і не зазнає збитків. Цей інструмент дає змогу прогнозувати прибутковість нових проектів, оцінити ризики та приймати рішення щодо запуску виробництва. Також він є важливим при зміні ціни або обсягу продажів.

Значення економічної доданої вартості (EVA) дає відповідь на питання: чи створює підприємство додану вартість для власників капіталу після покриття всіх витрат, включно з вартістю залучених ресурсів. EVA є стратегічним показником, що дозволяє оцінити реальну ефективність управління підприємством і приймати рішення про доцільність подальших інвестицій або реструктуризацію бізнесу [22].

Так, за допомогою цих показників, можна досконало оцінити ефективності управління витратами підприємства, виявити проблемні зони та шляхи для оптимізації витрат.

Таким чином, ефективне управління витратами підприємства базується на системному застосуванні різноманітних методів оцінки, які дозволяють виявляти резерви економії, контролювати витрати, підвищувати рентабельність і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід забезпечує оптимальне використання ресурсів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стабільності та довгострокової стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів управління витратами на підприємстві, зробимо наступні висновки:

1. З'ясовано, що витрати – це ресурси, спожиті або використані підприємством для досягнення визначеної мети, таких як виробництво товарів чи послуг, зменшення активів або збільшення зобов'язань. Витрати підприємства можна класифікувати за різними критеріями, що є важливим для визначення вартості продукції та ціноутворення, а також для розрахунку собівартості продукції і локальних витрат. Класифікація витрат має велике значення в управлінні ними, особливо для калькуляції собівартості продукції, що використовується для різних управлінських завдань. Оскільки управлінські рішення часто орієнтовані на майбутнє, для керівництва важливо мати інформацію про очікувані витрати та доходи. Враховуючи це, витрати поділяються на очікувані (релевантні) та безповоротні (нерелевантні).

2. Досліджено такі інструменти управління витратами підприємства як стандарт-костинг, директ-костинг, таргет-костинг та інші. Визначено їх важливість для досягнення фінансової ефективності та стабільного розвитку організації. Такі інструменти дозволяють підприємству точно контролювати витрати, знижувати непотрібні витрати, а також оптимізувати виробничі процеси. Вони сприяють ефективному плануванню, аналізу та оцінці витрат, що забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. Розглянуто методи оцінки ефективності управління витратами підприємства, такі як аналіз фінансових показників, факторний аналіз, бюджетування та аналіз відхилень, коефіцієнтна система оцінки, метод ключових показників ефективності (KPI), регресійний та кореляційний аналіз, збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), функціонально-вартісний аналіз (ФВА / Value Analysis) та метод дерева цілей, які є важливими інструментами для аналізу фінансової діяльності та оптимізації витрат.

Використання таких показників ефективності управління витратами підприємства як рентабельність витрат, витратомісткість продукції, питома вага окремих видів витрат, коефіцієнт економії витрат, продуктивність праці, фондівіддача, відхилення фактичних витрат від планових, маржинальний дохід, точка беззбитковості та економічна додана вартість (EVA) дозволяє не тільки оцінювати ефективність управління витратами, а й своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію та приймати управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку та підвищення прибутковості підприємства. Використання даних методів надає керівництву підприємства, аналітикам відповідну інформаційну базу для пошуку ефективних рішень з метою забезпечення раціонального використання ресурсів, мінімізації непродуктивних витрат тощо.

В наступному розділі доречно провести оцінку стану управління витратами на матеріалах реального підприємства ПП «Ланна-Агро».

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПП «ЛАННА-АГРО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Ланна-Агро»

Для ефективного управління витратами підприємства важливо розглядати як об'єкти, так і суб'єкти управлінської системи. Аналіз цих складових дозволяє оцінити внутрішню структуру та процеси управління витратами на підприємстві, а також виявити сильні та слабкі сторони у використанні ресурсів і прийнятті управлінських рішень [73]. У даному підрозділі буде здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління витратами на прикладі агропромислового підприємства ПП «Ланна-Агро».

Адже, агропромислова сфера України є однією з ключових складових економіки країни, забезпечуючи значну частину валового внутрішнього продукту та зайнятості населення. На сьогоднішній день агропромисловість стикається з низкою викликів та можливостей, які визначають її розвиток.

ПП «Ланна-Агро» – це українське підприємство, засноване 23.12.1996, яке спеціалізується на аграрному бізнесі, зокрема в сфері вирощування сільськогосподарських культур, тваринництва та виробництва сільськогосподарської продукції. Підприємство займається як первинним, так і переробним виробництвом, зокрема реалізацією зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських товарів [45].

ПП «Ланна-Агро» є яскравим прикладом впровадження інновацій у сучасне сільське господарство. На підприємстві активно розвивається рослинницький напрям, основними культурами якого є цукровий буряк і соя. Крім того, вирощуються озима пшениця, ячмінь, кукурудза та соняшник. Одним із ключових векторів діяльності господарства є тваринництво, зокрема молочне скотарство. Завдяки сучасним фермам, технічному оснащенню, кваліфікованому персоналу та впровадженню передових технологій, підприємство забезпечує

високу продуктивність. Загальне поголів'я великої рогатої худоби перевищує 2 тисячі голів, з яких близько тисячі – дійні корови. Реалізоване молоко відповідає найвищим стандартам якості та зберігає всі свої корисні властивості.

Основні характеристики ПП «Ланна-Агро» можна побачити в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики ПП «Ланна-Агро»

Показник	Дані
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Керівник	Тимоха Олександр Федорович
Адреса	Полтавська область, Полтавський район, с. Ланна, вул. Миру, буд. 5
Напрямки діяльності	Зернові, Зернобобові, Олійні, Кормові, Овочеві, Скотарство молочне, Свинарство, Бджільництво
Продукція	Пшениця, Ячмінь, Кукурудза, Соя, Соняшник, Цукровий буряк
Земельний банк	5 178 Га
Кількість працівників	405 осіб

Примітка. Авторська розробка.

Так, ПП «Ланна-Агро» є сучасним багатопрофільним агропромисловим підприємством із значним земельним банком, широким спектром напрямків діяльності та диверсифікованою продукцією. Завдяки значній кількості працівників та ефективній організації виробництва, підприємство має всі передумови для стабільного розвитку та підвищення ефективності управління витратами.

Головна мета ПП «Ланна-Агро» полягає у досягненні високої ефективності господарської діяльності через раціональне використання ресурсів, максимізацію прибутку, підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку та забезпечення стабільного економічного зростання підприємства. Для цього на підприємстві постійно вдосконалюється система управління витратами.

Місія ПП «Ланна-Агро» – забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва шляхом впровадження інноваційних технологій, ефективного використання ресурсів, виробництва високоякісної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції, задоволення потреб споживачів і підвищення добробуту працівників та громади.

До основних функцій ПП «Ланна-Агро» належать [45]:

Виробнича функція – організація та здійснення сільськогосподарського виробництва, зокрема вирощування зернових, олійних, овочевих культур, а також тваринництво (молочне скотарство, свинарство, бджільництво).

Економічна функція – забезпечення ефективного використання ресурсів, планування, облік, аналіз і контроль витрат, формування собівартості продукції та отримання прибутку.

Соціальна функція – створення робочих місць, підвищення рівня життя працівників, участь у розвитку місцевої громади.

Інноваційна функція – впровадження сучасних аграрних технологій, оновлення технічної бази, підвищення продуктивності праці та якості продукції.

Екологічна функція – дотримання екологічних норм, раціональне використання природних ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля.

Маркетингова функція – аналіз ринку, формування конкурентоспроможної продукції, розвиток збутової діяльності та просування продукції.

Отже, діяльність ПП «Ланна-Агро» охоплює широкий спектр функцій, кожна з яких спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства. Гармонійне поєднання виробничої, економічної, соціальної, інноваційної, екологічної та маркетингової функцій дозволяє підприємству не лише ефективно працювати на аграрному ринку, а й сприяти сталому розвитку регіону, задовольняючи потреби суспільства, економіки та навколишнього середовища.

ПП «Ланна-Агро» здійснює багатогалузеву діяльність у сфері агропромислового виробництва, поєднуючи рослинництво та тваринництво. На рис. 2.1 наведено види продукції, що реалізуються підприємством.

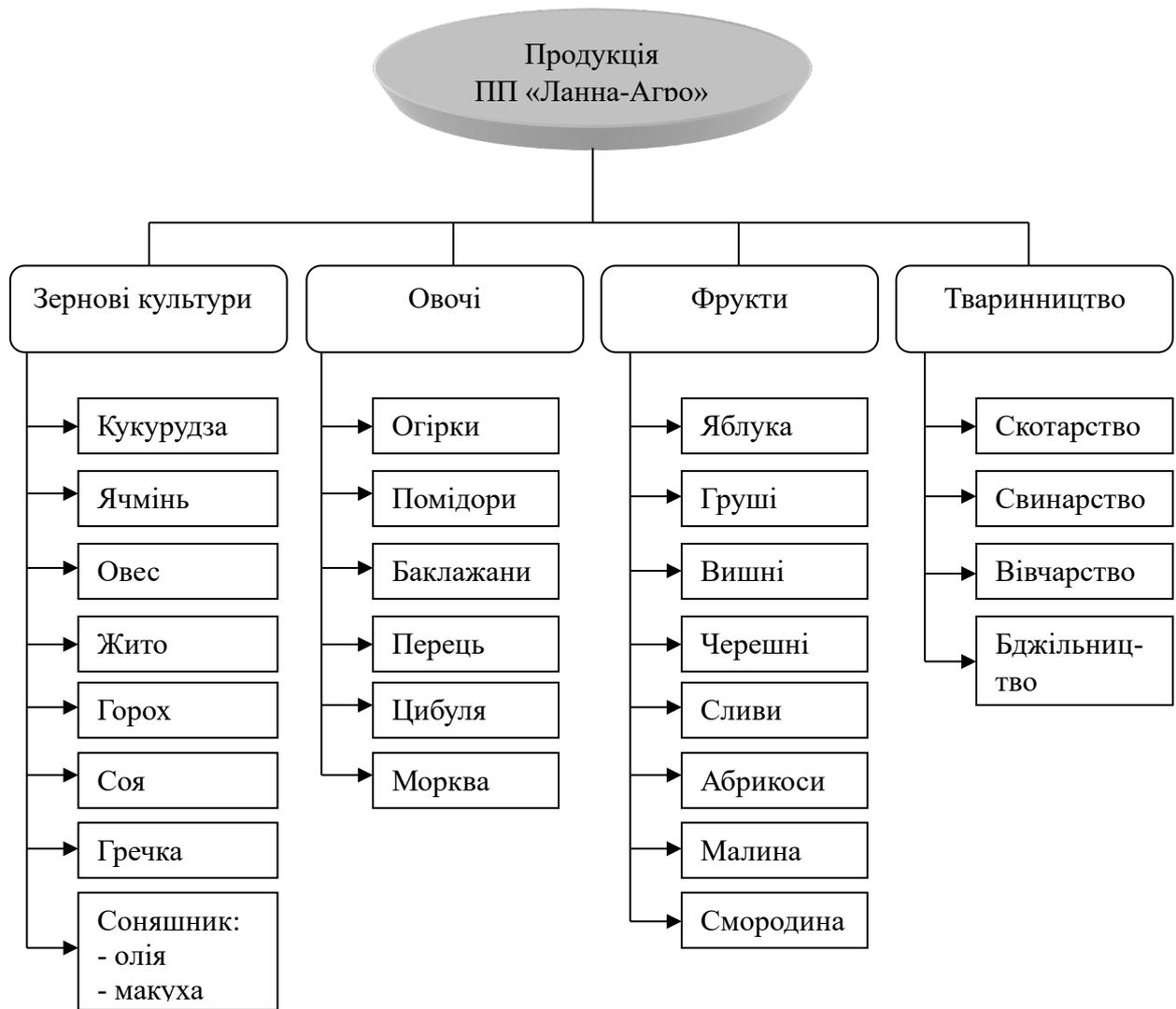


Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ППП «Ланна-Агро» за основними напрямками діяльності (розроблено автором на основі [45])

ППП «Ланна-Агро» спеціалізується на вирощуванні широкого спектра сільськогосподарських культур, серед яких ячмінь, кукурудза, овес, соняшник, гречка, горох, жито та соя. У своїй діяльності підприємство надає перевагу використанню високоякісного насіннєвого матеріалу провідних іноземних виробників, таких як Monsanto, Syngenta, Maisadour Semences, Saatbau та Pioneer, що гарантує дотримання державних стандартів і високі посівні якості.

Виробничий процес побудований на застосуванні сучасних технологій ощадливої обробки ґрунту, ретельному підборі насіння та належному догляді за культурами, що в комплексі сприяє зростанню врожайності. Основні етапи

виробничої діяльності включають: стратегічне планування, підготовку ґрунту, посів, захист рослин, збирання врожаю, його зберігання та подальшу реалізацію. Важливою складовою роботи підприємства є високий рівень соціальної відповідальності в регіонах присутності, а також активна участь у підвищенні якості життя місцевого населення.

ПП «Ланна-Агро», завдяки високому технічному потенціалу та кваліфікованому персоналу, займається вирощуванням овочів, зокрема огірків, помідорів, баклажанів та перцю. Підприємство має багаторічний досвід у цій галузі, що забезпечує високий рівень якості та різноманіття овочевої продукції, що не має конкурентів. Контроль якості на підприємстві здійснюється на всіх етапах виробництва, починаючи від вирощування і закінчуючи зберіганням продукції. Підприємство орієнтоване на задоволення потреб клієнтів, надаючи високоякісний сервіс та формуючи довгострокові партнерські відносини. Основною метою підприємства є розвиток виробництва, збільшення товарообігу та впровадження сучасних технологій для досягнення найкращих результатів.

ПП «Ланна-Агро» активно впроваджує інтенсивні технології в садівництві, що дозволяє ефективно здійснювати посадку та догляд за садами. Загальна площа садово-ягідних насаджень складає понад 60 га. Завдяки злагодженій праці наших фахівців, щороку отримується високий, а головне, якісний врожай. У садах вирощуються такі фрукти, як яблука, груші, слива, абрикоси, вишні та черешні, а в ягідних насадженнях переважають червона та жовта малина, полуниця і смородина. Завдяки професіоналізму наших садівників, продукція відрізняється високими смаковими якостями, багатством вітамінів і користю для здоров'я. Особливості місцевого клімату та родючих ґрунтів створюють оптимальні умови для вирощування фруктових дерев і ягідних кущів. Їх сади є надійним джерелом цінних харчових продуктів, що допомагає заощаджувати кошти і час, а також гарантує екологічність продукції.

ПП «Ланна-Агро» має власні ферми оснащені всім необхідним для забезпечення комфортних умов для росту і розвитку тварин, а також наявні земельні угіддя для вирощування натуральних кормів. У господарстві

здійснюється розведення корів червоно-степової, чорно-рябої та червоно-рябої порід, а також вівців асканійської м'ясо-вовнової породи. Основною метою є отримання найм'якшої натуральної шерсті та екологічно чистого, корисного і смачного молока. Завдяки використанню сучасних охолоджувачів молока, воно зберігає всі свої корисні властивості. Основні зусилля працівників спрямовані на підвищення продуктивності та зниження собівартості виробленої продукції.

На території ПП «Ланна-Агро» утримуються сучасні пасіки, що дозволяє виробляти натуральний мед, що відрізняється високою якістю та корисними властивостями. Завдяки використанню екологічних методів ведення бджільництва, мед, що виробляється підприємством, є чистим від шкідливих добавок і пестицидів. Крім того, бджоли активно сприяють запиленню рослин, що покращує врожайність садів і ягідних культур. Це забезпечує не лише виробництво смачного і корисного меду, а й підвищення ефективності інших напрямків сільського господарства.

У своїй діяльності ПП «Ланна-Агро» керується Конституцією України, законами та іншими нормативно-правовими актами, а також Статутом підприємства. Регулювання та контроль за його діяльністю здійснює Міністерство аграрної політики та продовольства України, яке відповідає за розробку та впровадження державної аграрної політики, забезпечення продовольчої безпеки країни, охорону прав на сорти рослин, розвиток сільського господарства, садівництва, тваринництва, харчової та переробної промисловості. Міністерство також визначає технічну політику у сфері агропромислового комплексу та машинобудування, регулює сільськогосподарську діяльність, виробництво органічної продукції, а також стежить за процесами вирощування рослин, родючістю ґрунтів на сільськогосподарських землях і забезпечує охорону та раціональне використання земель сільськогосподарського призначення.

Вся ефективна діяльність ПП «Ланна-Агро» здійснюється за допомогою керівництва та кваліфікованого персоналу підприємства. Шляхом досягнення високих результатів діяльності підприємства є наявність правильної, чітко

сформованої організаційної структури управління. Залежно від умов виробництва і сфери діяльності ПП «Ланна-Агро» обрало найзручнішу для себе організаційну структуру так, як організаційна структура управління – це фундаментальне поняття управління, пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою керівників та розподілом повноважень між ними (рис. 2.2).

Організаційна структура підприємства є основою для ефективного управління та оптимізації внутрішніх процесів, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток компанії. ПП «Ланна-Агро» має чітко налагоджену організаційну структуру, яка дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів та забезпечувати високий рівень взаємодії між ними. Структура підприємства розподілена на кілька основних функціональних одиниць, зокрема, відділи, робота яких пов'язана з агрономією, тваринництвом, технологічними процесами, управлінням фінансами, маркетингом та іншим, що забезпечує ефективну роботу на кожному етапі виробничого процесу. Кожен підрозділ підприємства має чітко визначену роль та обов'язки, що дозволяє досягати високої продуктивності, забезпечувати високу якість продукції та послуг. Крім того, організаційна структура підприємства забезпечує можливість оперативного реагування на зміни на ринку та адаптацію до нових умов господарювання, сприяючи сталому розвитку ПП «Ланна-Агро».

У рамках цієї лінійно-функціональної організаційної структури підприємства здійснюється весь управлінський процес, до якого залучені керівники різних рівнів і спеціальностей. Адже, управління персоналом є комплексним процесом, що має свої специфічні особливості та закономірності.

Цей процес відзначається системним підходом і повнотою, що полягає в цілісному вирішенні проблем та їх подальшому усуненні. Оцінка персоналу є важливим і необхідним інструментом для визначення стану трудового потенціалу підприємства, а також для виявлення його сильних і слабких сторін. Оцінка якостей працівника передбачає регулярну характеристику його діяльності з боку керівника, ґрунтуючись на досягнутих результатах [63].

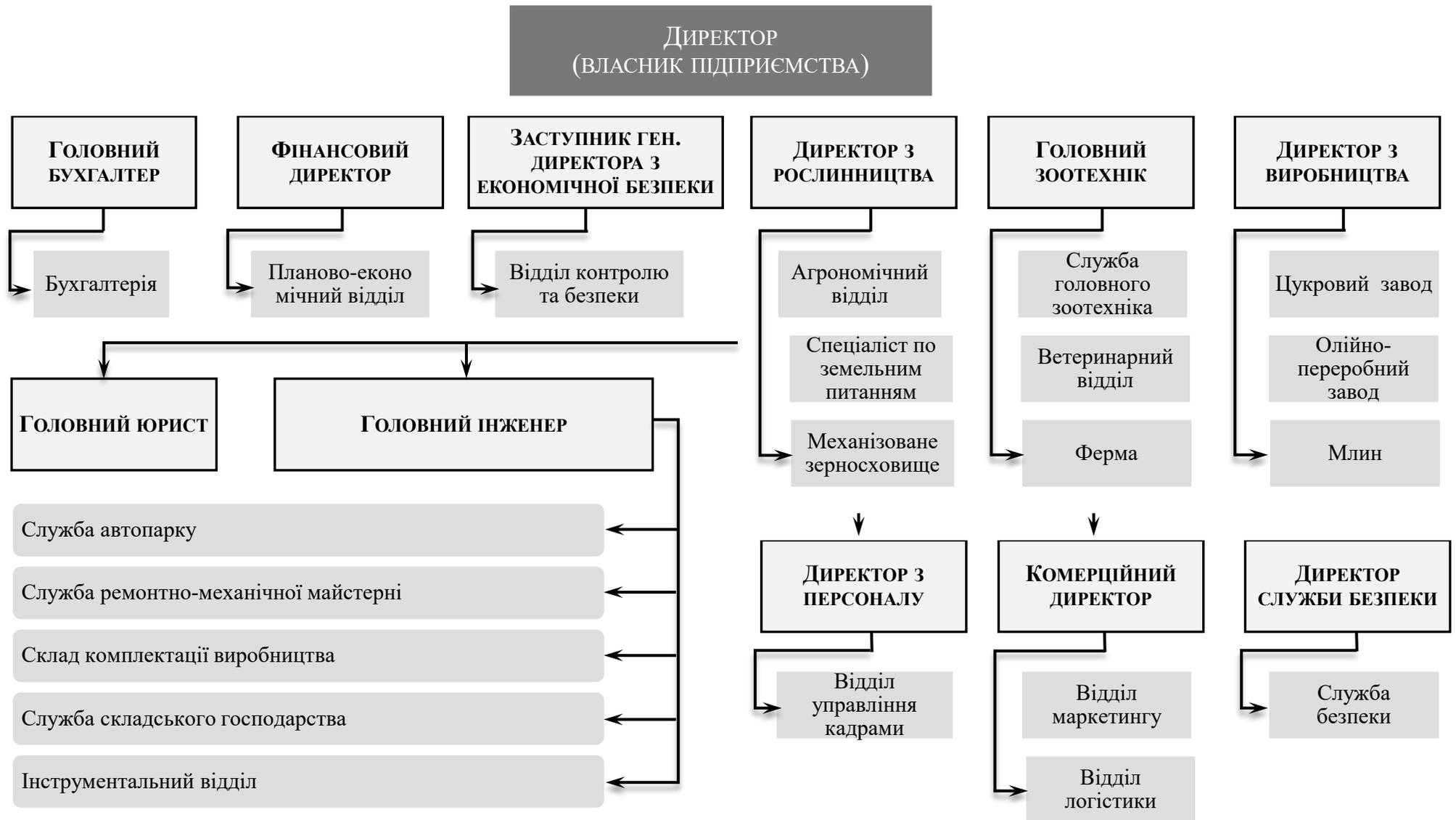


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПП «Ланна-Агро» (розроблено автором на основі [45])

Персонал ПП «Ланна-Агро» є важливим елементом у структурі підприємства, що забезпечує ефективну реалізацію всіх виробничих процесів. Команда 2024 року складається з 405 висококваліфікованих фахівців, серед яких агрономи, зоотехніки, технічні працівники, працівники садівництва, тваринництва, а також фахівці з управління, фінансів та маркетингу.

Кількісний склад співробітників підприємства, їх розподіл за основними категоріями праці, що дозволяє оцінити динаміку змін у чисельності персоналу сформуємо в табл. 2.2, за допомогою якої можна буде визначити вплив різних факторів структуру ПП «Ланна-Агро».

Таблиця 2.2 – Загальна структура персоналу ПП «Ланна-Агро» за категоріями зайнятих за період 2022-2024 років

Категорія зайнятих	Період аналізу						Зміна (+,-) у % 2024 року до	
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2022-го	2023-го
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Адміністративно-управлін-ський персонал (АУП), в тому числі:	67	15,4	68	15,1	59	14,57	-11,94	-13,24
керівники	11	2,5	12	2,7	10	2,47	-9,09	-16,67
спеціалісти	55	12,6	55	12,2	47	11,60	-14,55	-14,55
технічні працівники	1	0,2	1	0,2	2	0,49	100,00	100,00
Виробничий персонал (ВП)	368	84,6	382	84,9	346	85,43	-5,98	-9,42
Разом	435	100	450	100	405	100	-6,90	-10,10
Співвідношення ВП до АУП	5,5	×	5,6	×	5,9	×	×	×

Примітка. Розраховано автором за джерелами [45], [68]

Аналіз цієї таблиці допомагає зрозуміти, як розподіляються трудові ресурси на підприємстві в залежності від специфіки виробничих процесів та пріоритетних напрямків діяльності, таких як агрономія, тваринництво, садівництво, технічне забезпечення та інші функціональні підрозділи.

Протягом 2022-2024 років на ПП «Ланна-Агро» спостерігалось загальне скорочення персоналу, адже загальна кількість працівників в 2024 році, порівняно з 2022 роком, зменшилася на 30 осіб (6,9%), а порівняно з 2023 роком – на 45 осіб (10,0%). Така динаміка відбувається переважно за рахунок адміністративно-управлінської ланки, яка в 2022 році становила 67 осіб, в 2023 – 68%, в 2024 – 59 осіб, а отже 14,57 % від загальної кількості персоналу. При цьому структура залишається стабільною: перевага надається виробничому персоналу, який протягом аналізованого періоду коливається в межах 85 %, адже ця група персоналу забезпечує основні виробничі процеси. Зростання співвідношення робітників до адміністративно-управлінського свідчить про прагнення підприємства до підвищення ефективності управління через оптимізацію кадрової структури. Графічне відображення наведено нижче (рис. 2.3)

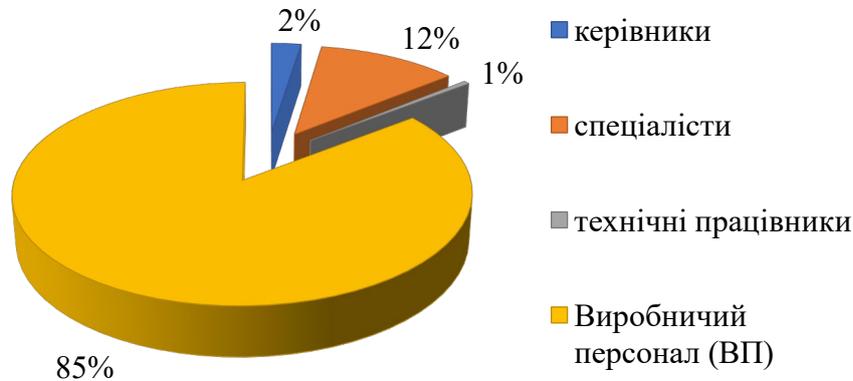


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ПП «Ланна-Агро» за категоріями зайнятих за 2024 рік (розроблено автором на основі [68])

Така структура дозволяє раціонально розподілити навантаження менеджера та не створює обтяження підприємству керівним персоналом, тобто оптимізує як часові так і фінансові витрати організації.

Отже, аналіз діяльності ПП «Ланна-Агро», його організаційної структури, кадрового складу та внутрішнього середовища, дозволив визначити ключові чинники, що впливають на ефективність підприємства. Виявлено як позитивні аспекти функціонування, так і проблемні моменти, що потребують удосконалення. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень та визначення напрямів подальшого розвитку. Далі проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро»

Фінансово-господарська діяльність є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме через її показники можна судити про результативність, ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості та економічну стійкість суб'єкта господарювання. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства повинні не лише забезпечувати виробництво конкурентоспроможної продукції, але й ефективно управляти фінансами, витратами, інвестиціями, забезпечувати фінансову збалансованість та платоспроможність.

Особливої уваги потребує аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств аграрного сектору, оскільки ця сфера має специфічні особливості: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, державне регулювання, нестабільність ринкових цін, а також високу капіталомісткість. ПП «Ланна-Агро» – одне з багатопрофільних підприємств сільськогосподарського спрямування, яке здійснює діяльність у галузях рослинництва, тваринництва, садівництва та бджільництва, що зумовлює складну структуру його фінансово-господарських операцій.

Доцільно особливу увагу приділити вивченню динаміки основних фінансових показників підприємства: обсягів доходів, витрат, фінансових результатів, рентабельності, рівня платоспроможності, ліквідності та фінансової

стабільності. Також необхідно розглянути структуру активів і пасивів підприємства, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування та загальний фінансовий стан.

Проведемо комплексне дослідження результатів фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» за останні роки, задля виявлення позитивних та негативних тенденцій у розвитку підприємства, а також обґрунтування напрямів підвищення його ефективності в наступному розділі роботи. Адже, аналіз фінансових показників дозволяє виявити резерви зростання прибутковості, оптимізації витрат, покращення структури капіталу та зміцнення фінансової стійкості.

Для проведення такого аналізу скористаємося фінансовою звітністю ПП «Ланна-Агро», зокрема формою №1 «Баланс» та формою №2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б-Г), а також внутрішніми даними управлінського обліку підприємства за період 2022-2024 років. Ці документи дозволяють здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства та проаналізувати основні результати його господарської діяльності. Результати розрахунку відобразимо в табл. 2.3.

Дана таблиця дозволяє не лише здійснити всебічний аналіз фінансових показників, а й сформувані обґрунтовані висновки щодо поточного економічного стану ПП «Ланна-Агро». Отримані результати забезпечують розробку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управління фінансовими ресурсами підприємства, підвищення ефективності використання майна, зниження витрат і забезпечення стабільності грошових потоків. Проведене дослідження є важливим етапом у визначенні напрямів подальшого розвитку підприємства.

Аналіз нище зазначених показників, у свою чергу, може стати надійною основою для формування довгострокової стратегії, спрямованої на зміцнення економічної стійкості, адаптацію до змін ринкового середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. Тому охарактеризуємо кожен з них.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
						абсолютне	Темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, у, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6	9=6-5	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	515 939	566 848	627 659	111 720	21,65	60 811	10,728
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	495 210	544 525	606 743	111 533	22,52	62 218	7,038042
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	111 242	141 001	195693	84 451	75,92	54 692	38,79
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	9	6	36,5	28	305,56	31	508,33
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	385 849	398 332	406 115	20 266	5,25	7 783	1,95
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво	435	450	405	-30	-6,90	-45	-10,00
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	250 675	361 381	349 860	99 185	39,57	-11 521	-3,19

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємництво	250 675	361 381	349 860	99 185	39,57	-11 521	-3,19
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	271 772	353 083	355083	83 311	30,65	2 000	0,57
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	81 692	93 961	111 333	29 641	36,28	17 372	18,49
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	15 650	17 400	22908	7 258	46,38	5 508	31,66
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	99 544	128 912	117086	17 542	17,62	-11 826	-9,17
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	59 564	86 389	79857	20 293	34,07	-6 532	-7,56
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	60 519	91 917	88 899	28 380	46,89	-3 018	-3,28
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	60 519	91 917	88 899	28 380	46,89	-3 018	-3,28
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	576,264	803,069	863,852	287,587	49,91	60,783	7,57
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,59	0,52	0,45	-0,14	-23,73	-0,07	-13,46

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	2,25	2,56	1,79	0	-20,54	-0,77	-30,16
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	0,66	0,91	0,86	0	30,53	-0,05	-5,33
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	544	396	418	-126	-23,18	22	5,53
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,49	0,64	0,19	0	-61,93	-0,45	-70,85
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	п.3.3 / п.3.2*100	1,08	0,98	1,01	0	-6,39	0,04	3,88
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	11,73	16,22	14,16	2,43	X	-2,05	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	12,22	16,88	14,65	2,43	X	-2,23	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	22,27	26,03	22,49	0,22	X	-3,54	X

Примітка. Розраховано автором за джерелом [68]

Відомо, що капітал підприємства являє собою сумарну кількість усіх фінансових та матеріальних ресурсів, за рахунок яких підприємство веде свою господарську діяльність. Цей капітал включає в себе власний та позиковий, які є невід’ємною частиною фінансування активів підприємства.

Середня вартість сукупного капіталу ПП «Ланна-Агро» постійно зростає протягом 2022-2024 рр. Оскільки даний показник в 2022 році становив 515939 тис. грн., в 2023 році – 566848 тис. грн., а в 2024 році його розмір збільшився до 627659 тис. грн. Тобто сукупний капітал в 2024 році, порівняно з 2022 роком зріс на 21,65 %, а порівняно з 2023 роком – на 10,73 %.

Таке зростання відбувається за рахунок того, що ПП «Ланна-Агро» залучає нові джерела капіталу вищої вартості, а також через збільшення розміру власного капіталу. Адже, 2024 року середньорічна вартість власного капіталу на підприємстві зросла на 62218 тис. грн. (на понад 7 %), порівнюючи з 2023 роком, та на 111533 тис. грн. (на 22,52 %) по відношенню до 2022 року.

Динаміку даних показників можна побачити на рис. 2.4.

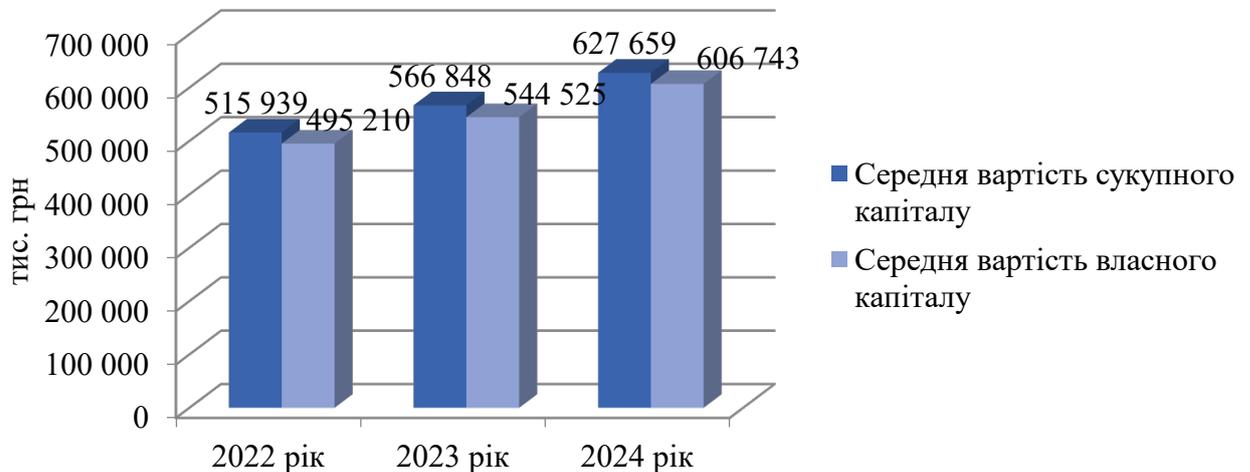


Рисунок 2.4 – Динаміка сукупного та власного капіталу ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Очевидна динаміка говорить про те, що ПП «Ланна-Агро» накопичує свої фінансові ресурси, які є інструментом для ведення ефективної господарської діяльності підприємства, забезпечує стійкість його фінансової політики та

говорить про використання додаткових ресурсів, що сприяють розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Взаємопов'язаним елементом капіталу підприємства виступають його ресурси. Оскільки за допомогою фінансових, трудових, матеріально-технічних та природних ресурсів на підприємстві відбуваються виробничі процеси та виходить віддача вкладеного капіталу. Таким чином, ресурси ПП «Ланна-Агро» являються інструментом трансформації капіталу у кінцевий продукт, а це значить, що капітал створює ресурси, а ресурси – реалізують потенційний капітал.

На ПП «Ланна-Агро» з ресурсів досліджено наступні показники:

Середньорічна вартість основних засобів зростає протягом аналізованого періоду, оскільки їх розмір в 2024 році становив 195693 тис. грн., що на 54692 тис. грн. (39 %) більше від попереднього року, та на 84451 тис. грн. (76 %) більше від 2022 року. Це свідчить про зміну індексації та переоцінку основних засобів підприємства. А також збільшення даного показника в ПП «Ланна-Агро» викликане оновленням техніки та обладнання, реконструкцією складських приміщень, використанням нових технологій виробництва та реалізації продукції.

Середньорічна вартість нематеріальних активів значно підвищилася 2024 року, порівнюючи з попередніми роками. Адже в 2022 році її обсяг складав 9 тис. грн., 2023 року він зменшився до 6 тис. грн., а вже в 2024 році значно підвищився і досягнув 36,5 тис. грн.. Таке стрімке зростання характеризується підвищенням рівня цифровізації ПП «Ланна-Агро», впровадженням нових систем управління (ERP, CRM), технологій точного землеробства та інтелектуального контролю за тваринництвом.

Середні залишки оборотних засобів також носять зростаючий характер: в 2024 році порівняно з 2023 роком – майже на 2 % (на 7783 тис. грн.), а порівняно з 2023 роком – на понад 5 % (на 20266 тис. грн.). Така тенденція відбулася через збільшення запасів продукції на складі, пов'язаних зі складнощами збуту, викликаними умовами воєнного часу та політичними труднощами держави.

Середньооблікова чисельність працівників проаналізована в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи. Слід зазначити, що ця кількість коливається в межах 400-450 осіб протягом всієї діяльності підприємства. Зміни не значні, але все ж присутні. Дивлячись на технології які з кожним роком все прогресують, на ПП «Ланна-Агро» також спостерігається автоматизація та механізація виробничих процесів. Великий вплив несе сезонність робіт, на основі яких і побудована діяльність будь-якого сільськогосподарського підприємства.

Наступним кроком є аналіз економічних показників діяльності ПП «Ланна-Агро».

Про чистий дохід, тобто виручку від реалізованої продукції слід зазначити, що він спочатку стрімко зріс з 250675 тис. грн. до 361381 тис. грн., а потім почав спадати до 349860 тис. грн., тобто на 3,19 %, порівняно з попереднім роком. Така тенденція пов'язана зі збільшенням обсягів виробництва та продажу продукції, а зниження даного показника характеризується рядом проблем збуту, викликаних політикою країн та поява нових конкурентів на ринку.

Операційні витрати ПП «Ланна-Агро» складаються з таких витрат як: витрати на оплату праці персоналу; витрати на тетеріли (насіння, яди, добрива, енергетичні матеріали та запасні частини до сільськогосподарської техніки, її ремонт та обслуговування); витрати на виробничі процеси (електроенергія, теплоенергія, вода); витрати на збут (реалізація, маркетинг); інші операційні витрати (орендна плата, страхування).

Даний показник в 2022 році становив 271772 тис. грн., в 2023 році він збільшився на 81311 тис. грн., тобто вже складав 353083 тис. грн., а в 2024 році зріс ще на 0,6 % і дорівнював 355083 тис. грн..

Фонд оплати праці усіх працівників також має наростаючий ефект, адже в 2024 році його розмір становив 111333 тис. грн., що на 18,5 % більше від 2023 року (на 17372 тис. грн.) і на 36,8 % більше від 2022 року (на 29641 тис. грн.). Розмір фонду ПП «Ланна-Агро» збільшився за рахунок додаткових преміювань та виплат працівникам, нарощення обсягів виробництва продукції.

Відповідно присутнє зростання заробітної плати працівників ПП «Ланна-Агро». Середньомісячна заробітна плата одного працівника 2022 року складала 15650 грн, 2023 року – 17400 грн., а вже 2024 року її розмір досягнув 22908 грн., що на 32 % більше від попереднього року та на 46 % від 2022 року. Таке зростання пов'язано як зі збільшенням фонду оплати праці, так і зі зменшенням кількості працівників, що було проаналізовано вище.

Зміни чистого доходу та операційних витрат ПП «Ланна-Агро» протягом аналізованого періоду відображено на рис. 2.5.

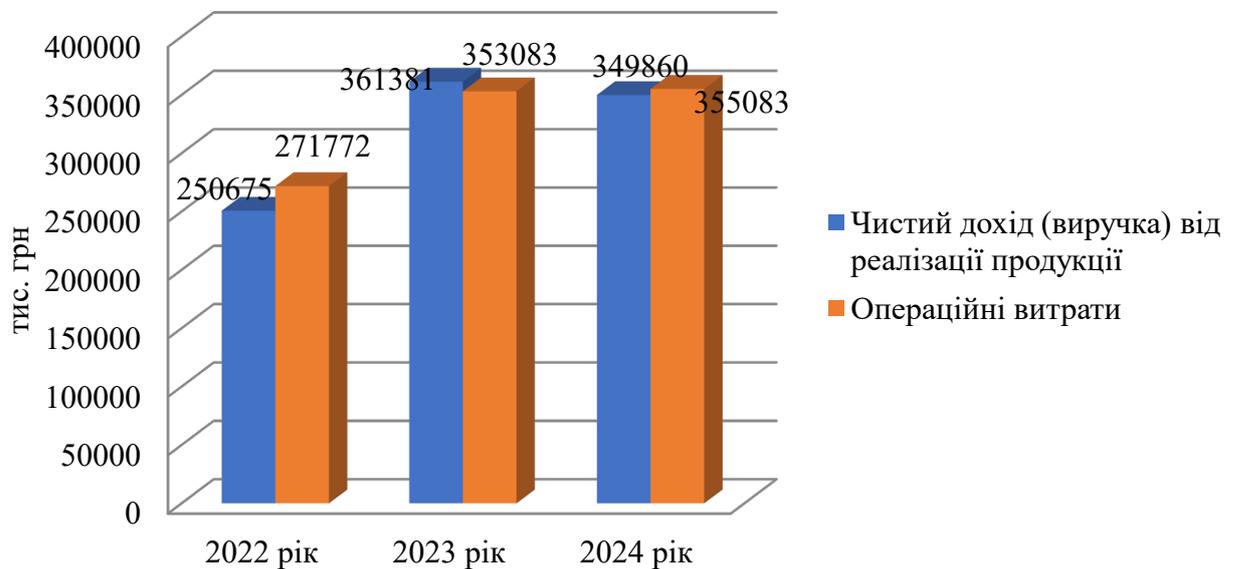


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Зростання економічних показників діяльності ПП «Ланна-Агро» несе за собою низку позитивних змін, що проявляються через збільшення доходу підприємства, зростання розміру заробітної плати працівників, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, зростання продуктивності праці персоналу, зменшення собівартості продукції. Також не менш важливим позитивним відгуком даного зростання є так званий соціальний ефект підприємства, який виражений забезпеченням населення робочими місцями,

покращенням умов праці, а також зростання рівня соціальної відповідальності підприємства по відношенню до всієї громади.

Також для аналізу господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» доречно розглянути його фінансові результати.

Сюди слід віднести, перш за все, валовий прибуток підприємства. Розмір цього показника протягом останніх трьох років коливається: 2022 рік – 99544 тис. грн., 2023 рік – 128912 тис. грн., а в 2024 році він зменшився на 9 %, порівняно з попереднім і складав 117086 тис. грн.. Зміни валового прибутку ПП «Ланна-Агро» тісно пов'язані зі змінами обсягів реалізації продукції. На зростання даного показника має вплив сприятлива цінова кон'юнктура та зниження собівартості продукції за рахунок раціонального використання ресурсів та новітнім технологіям й техніці, що використовуються підприємством. А спад валового прибутку відбувся внаслідок зниження попиту на продукцію через підвищення ціни на неї та зростання цін на сировину, а також внаслідок сезонності діяльності підприємства.

Аналогічна ситуація спостерігається і з показником прибутку від операційної діяльності. Спочатку він дорівнює 59564 тис. грн., потім зростає до 86389 тис. грн., а в 2024 році зменшується до 79857 тис. грн., що на 34 % більше за 2022 рік і на 8 % менше за 2023 рік. Це зменшення виник в зв'язку зі зростанням операційних витрат, зменшенням обсягів реалізації продукції, використанням додаткових витрат, які включають витрати на підготовку до нового сезону.

З показником прибутку від звичайної діяльності ПП «Ланна-Агро» відбувається те ж саме: спочатку зріст, а потім зменшення. В 2024 році, у порівнянні з 2022 роком він зріз на 28380 тис. грн.. (на 47 %), а порівнюючи з 2023 роком – зменшився на 3018 тис. грн. (на 3 %). Зниження не значне, але присутнє і пов'язане з погіршенням загального економічного середовища України, що могло вплинути на попит та цінову політику.

Розмір чистого прибутку ПП «Ланна-Агро» дорівнює розміру прибутку від звичайної діяльності. Таке положення тому, що на підприємстві не було надзвичайних доходів, а також не було податку на прибуток.

Нижче графічно відображено динаміку розглянутих показників (рис. 2.6).

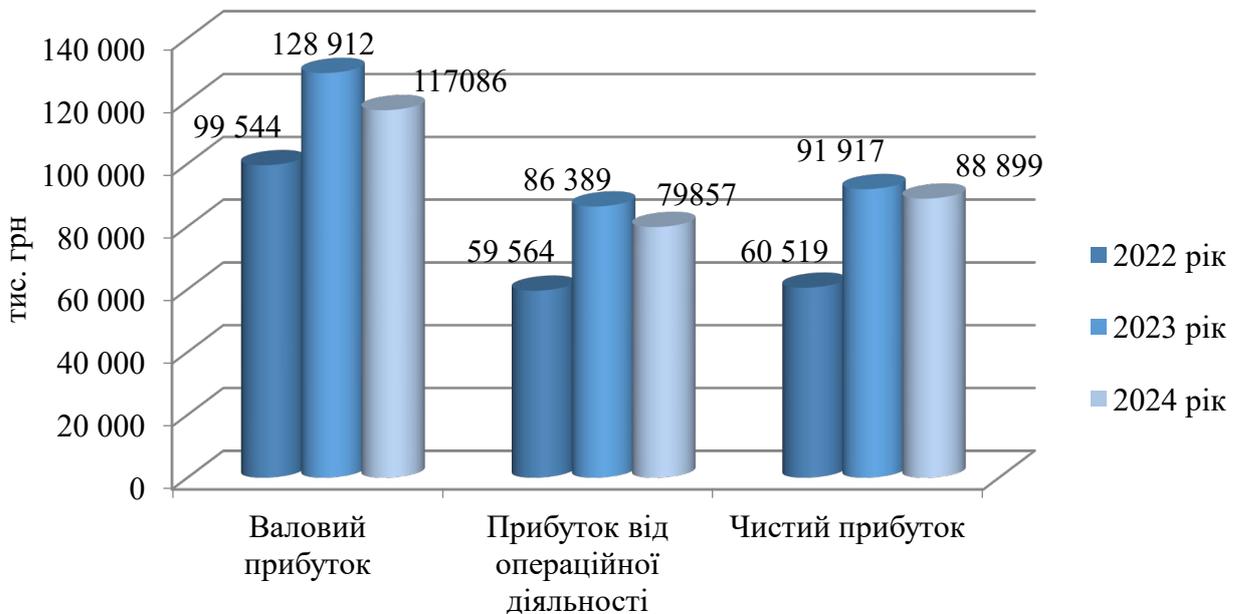


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Така динаміка показників фінансових результатів ПП «Ланна-Агро» забезпечує стійкість господарської діяльності підприємства, але деякі негативні коливання такі як зменшення прибутку в другій половині періоду, свідчать про важливість вживання заходів контролю за витратами та пошуку резервів для підвищення ефективності виробництва на підприємстві.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат ПП «Ланна-Агро» виражені розрахунком продуктивності праці, визначенням коефіцієнту зносу основних засобів та коефіцієнту обіговості оборотних засобів, показником фондівіддачі та капіталовіддачі.

Перший показник характеризує ефективність використання праці на підприємстві та визначається як частка обсягу реалізованої продукції до

середньооблікової чисельності працівників. На ПП «Ланна-Агро» продуктивність праці постійно зростає: 2022 року вона становила 576,264 тис. грн., 2023 року – 803,069 тис. грн., а в 2024 році зросла на 7,58 % і вже складала 863,852 тис. грн..

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2024 року дорівнював 0,45, що на 13,46 % менше від попереднього року та майже на 24 % від 2022 року. В даному випадку таке зниження є позитивним для ПП «Ланна-Агро», адже це свідчить про те, що підприємство активно оновлює техніку й обладнання, купує нові основні засоби, а також це є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів, тобто свідчить про розвиток і модернізацію.

Розмір фондівіддачі на підприємстві коливається в аналізованому періоді від 2,25 грн./грн. до 1,79 грн./грн. У 2022 році показник становить 2,25 грн./грн., у 2023 році збільшується до 2,56 грн./грн., а в 2024 році зменшується на 0,77 грн./грн. (понад 30 %) та складає 1,79 грн./грн. Таке зростання вказує на покращення продуктивності матеріально-технічної бази підприємства, а зниження свідчить про проведення детального аналізу причин: зниження обсягів виробництва, неефективне завантаження ресурсів або надлишкові інвестиції.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів являється фінансовим показником, який показує, скільки разів за період оборотні засоби повністю обертаються, тобто використовуються й відновлюються у формі реалізації продукції. Його розмір в 2024 році становив 0,86 обороти, що на 5.33 % менше за 2023 рік та на 30,53 % більше за 2022 рік. Для ПП «Ланна-Агро» зростання коефіцієнта обіговості свідчить про швидку реалізацію продукції та ефективне використання ресурсів, тоді як зниження – про накопичення запасів і уповільнення обігу через сезонність або зниження попиту.

Середній період обороту оборотних засобів допомагає визначити за скільки днів обігові засоби підприємства здійснюють один повний цикл обігу, тобто проходять шлях від придбання до реалізації продукції. Даний показник на ПП «Ланна-Агро» в 2022 році склав 544 обороти, в 2023 році зменшився до 396 оборотів, а в 2024 році зріс на 5,53 % і дорівнював 418 оборотів.

Коефіцієнт обіговості активів, або, так звана, капіталовіддача на підприємстві несе спадний характер, оскільки станом на 2024 рік вона дорівнювала 0,19 обороти, що на 61,93 % менше від 2022 року та на 70,85 % від 2023 року. Розрахунок такого коефіцієнту вказує скільки гривень виручки припадає на кожну гривню активів. Зниження коефіцієнта свідчити про надлишкове вкладення коштів у техніку та будівлі, зменшення обсягів виручки, а також недостатнє використання виробничих потужностей, особливо в несезон.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції в 2022 році становили 1,08 грн., в 2023 році – 0,98 грн., в 2024 році – 1,01 грн. Його збільшення вказує на подорожчання ресурсів (ПММ, добрив, оренди), зниження продуктивності та вплив несприятливих погодних умов. Зменшення показника зосереджене на оптимізації витрат та підвищенні виручки, що є позитивним фактором.

Так ми дійшли і до показників рентабельності ПП «Ланна-Агро». Їх динаміку можна побачити на графічному рис. 2.7.

Рентабельність сукупного капіталу протягом аналізованого періоду, найбільша була в 2023 році – 16,22 %, так як в 2024 році її розмір зменшився на 2 % і складала вона – 14,16 %, хоча в той час, в 2022 році взагалі становила лише 11,73 %. Таке коливання викликане зміною ефективності використання активів. Її зростання говорить про покращення фінансової віддачі з кожної гривні вкладених ресурсів, тоді як зниження може бути наслідком збільшення витрат, зниження прибутку або тимчасового перевищення інвестованого капіталу над доходами.

Рентабельність власного капіталу несе відповідний коливаючий характер. Адже в 2022 році – 12,22 %, в 2023 році – 16,88 %, в 2024 році – 14,65 %. Рентабельність власного капіталу ПП «Ланна-Агро» показує ефективність використання коштів власників. Її зростання вказує на підвищення прибутковості та стабільності, а зниження – на збільшення витрат або зменшення прибутку при високих інвестиціях без відповідного зростання доходу.

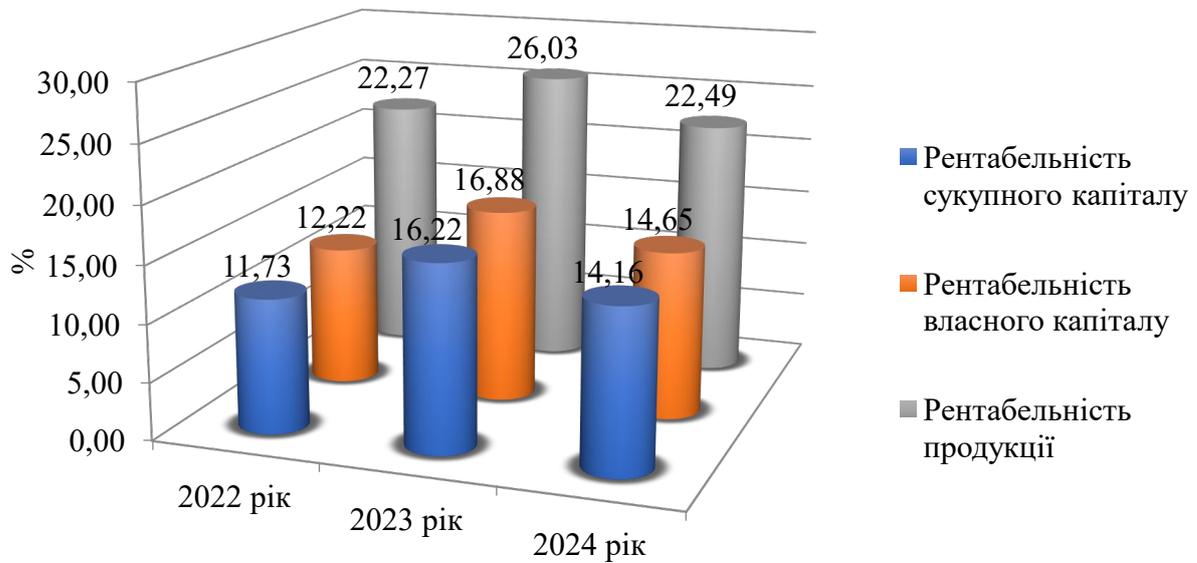


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр., %

Рентабельність продукції вважається важливим індикатором, який дозволяє оцінити ефективність виробничої діяльності підприємства. На ПП «Ланна-Агро» даний показник досяг найбільших розмірів аналогічно в 2023 році – 26,03 %. Такі стрибки вгору з’являються у випадку підвищення прибутковості виробництва, а вниз – внаслідок зростання витрат та зниження продажних цін.

Отже ПП «Ланна-Агро» демонструє коливання основних фінансових показників, що вказує на ефективність управління ресурсами та стратегічні рішення підприємства. Зростання рентабельності власного капіталу свідчить про ефективне використання коштів власників та покращення фінансової стабільності, що є позитивним для інвесторів. Однак коливання рентабельності сукупного капіталу та обіговості активів можуть бути результатом змін у структурі капіталу, збільшення витрат чи сезонних коливань.

Зниження коефіцієнтів обіговості активів та рентабельності продукції може вказувати на проблеми з управлінням ресурсами або тимчасові труднощі, пов’язані з аграрним бізнесом. Зростання операційних витрат на одиницю продукції вимагає оптимізації витрат і виробничих процесів. Ефективне

управління запасами та оборотними засобами сприятиме покращенню обіговості активів і загальної фінансової ефективності.

Для стабільного росту ПП «Ланна-Агро» необхідно зберігати баланс між інвестиціями та оптимізацією витрат, враховуючи сезонні й ринкові зміни, та адаптувати стратегію до змінюваних умов ринку. Таким чином, далі необхідно скласти оцінку ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро».

2.3 Оцінка ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро»

У сучасних умовах господарювання ефективно управління витратами є ключовим чинником забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Для ПП «Ланна-Агро», це питання набуває особливої актуальності через сезонний характер виробництва, коливання цін на ресурси та нестабільність аграрного ринку [17].

Оцінка ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро» є одним з етапів процесу управління, що наведено на рис. 2.8 та є важливим аналітичним інструментом для виявлення резервів підвищення економічної результативності діяльності.

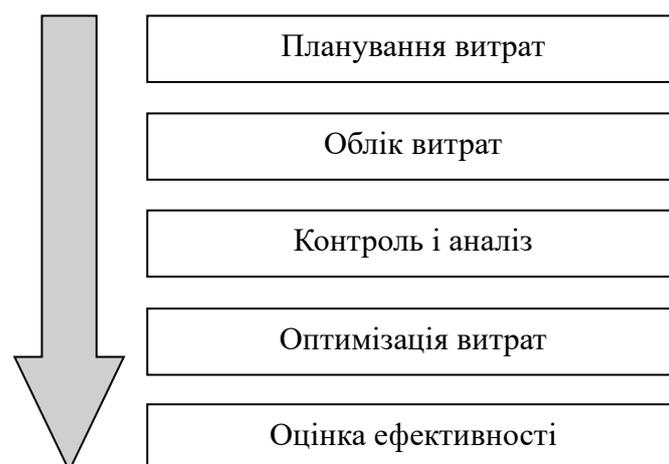


Рисунок 2.8 – Етапи управління витратами ПП «Ланна-Агро» (розроблено автором)

Звідси, процес управління витратами в ПП «Ланна-Агро» є комплексним і включає кілька ключових етапів, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства

Першим етапом є планування витрат, яке здійснюється відповідно до виробничої програми. На цьому етапі розробляються бюджети на основні напрямки діяльності підприємства, зокрема на закупівлю насіння, добрив, пального, оплати праці, оренду земельних ділянок та інші необхідні ресурси.

Далі відбувається облік фактичних витрат, який ведеться за напрямками діяльності, статтями витрат та центрами відповідальності. Для цього ПП «Ланна-Агро» використовує сучасні облікові програми, що дозволяють фіксувати витрати оперативної й точно.

Наступним етапом є контроль і аналіз витрат. Фактичні показники порівнюються із запланованими, виявляються відхилення та встановлюються їхні причини, зокрема перевитрати ресурсів, неефективне використання техніки чи матеріалів. На основі цього аналізу розробляються заходи для оптимізації витрат.

Оптимізація витрат може включати впровадження нових технологій, модернізацію технічного парку, автоматизацію процесів і вдосконалення системи контролю.

Завершальним етапом є оцінка ефективності використання ресурсів, яка дозволяє оцінити вплив витрат на собівартість продукції, рентабельність діяльності підприємства та загальні фінансові результати [63].

Ефективність управління витратами ПП «Ланна-Агро» оцінемо шляхом аналізу складу та структури витрат підприємства, динаміки їх величини (табл. 2.4).

За 2022-2024 роки матеріальні витрати ПП «Ланна-Агро» зросли на 81 311 тис. грн, або майже на 30%. Основні статті витрат залишаються незмінними: насіння, добрива та пальне, що разом формують понад 80% всіх витрат.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури матеріальних витрат ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2024 до 2022	2024 до 2023
Насіння та посадковий матеріал	95446	35,12	136678	38,71	132547	37,54	37101	-4131
Мінеральні добрива	57833	21,28	83257	23,58	78137	22,13	20304	-5120
Пальне і мастильні матеріали	61665	22,69	88800	25,15	85481	24,21	23816	-3319
Електроенергія	2147	0,79	3213	0,91	3001	0,85	854	-212
Паливо і енергія	10817	3,98	13170	3,73	14265	4,04	3448	1095
Запасні запчастини	19649	7,23	18290	5,18	25140	7,12	5490	6850
Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати	24215	8,91	9674	2,74	14512	4,11	-9703	4837
Разом матеріальних витрат	271 772	100	353 083	100	353 083	100,00	81311	0

Примітка. Розроблено автором за джерелом [45]

Насіння та посадковий матеріал на підприємстві зросли на 37 101 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, але знизились на 4131 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023, що може свідчити про перегляд посівних площ або зміну постачальників.

Мінеральні добрива ПП «Ланна-Агро» демонструють аналогічну динаміку – зростання у 2023 році з подальшим незначним спадом у 2024, що може бути наслідком оптимізації їх використання або здешевлення закупівель.

Пальне та мастильні матеріали зросли в 2023 році, але у 2024 відбулось зниження на 3319 тис. грн, можливо, через модернізацію техніки або зміну логістичних рішень.

Витрати на електроенергію та паливо й енергію загалом зросли незначно, але тенденція до підвищення вартості ресурсів зберігається.

Витрати на запчастини в ПП «Ланна-Агро» суттєво зросли у 2024 році – на 5490 тис. грн (або на 6850 тис. грн порівняно з 2023). Це може вказувати на зношення техніки або недостатній рівень оновлення машинно-тракторного парку.

Витрати на сторонні послуги підприємства у 2023 році різко знизилась (на 14 541 тис. грн до 2,74% від загальної структури), але у 2024 році знову зросли. Така нестабільність вказує на недостатню сталість у співпраці з підрядниками або нестабільність у виробничій політиці.

Таким чином, ПП «Ланна-Агро» демонструє помірне зростання матеріальних витрат, що є природним процесом в умовах інфляції та зростання вартості ресурсів. Проте нестабільна динаміка окремих статей витрат (особливо насіння, пального та послуг) свідчить про потребу в удосконаленні управління закупівлями та техніко-економічному плануванні.

Значне зростання витрат на запасні частини може вказувати на зношення технічних засобів, а отже – на необхідність інвестицій в оновлення машинно-тракторного парку.

Також важливою проблемою є залежність підприємства від цінових коливань на ринку ресурсів, що потребує розробки довгострокової стратегії управління витратами, з акцентом на енергоефективність, власне виробництво та диверсифікацію постачальників.

Успішне вирішення цих питань дозволить підприємству не лише знизити витрати, а й підвищити рентабельність і фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Наочно структуру матеріальних витрат ПП «Ланна-Агро» можна побачити нижче на круговій діаграмі (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Структура матеріальних витрат ПП «Ланна-Агро» за 2024 рік, %

Адже, аналіз структури матеріальних витрат дозволяє виявити пріоритетні статті витрат, визначити їхню частку в загальних витратах, оцінити ефективність використання ресурсів та виявити можливості для скорочення витрат без шкоди для виробництва.

Також щоб скласти оцінку ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро», доцільно проаналізувати охарактеризувати показник рентабельності витрат (рис. 2.10).

У 2023 році ПП «Ланна-Агро» вдалося суттєво підвищити рентабельність витрат – на 3,76 відсоткових пункти, що свідчить про ефективніше використання кожної гривні витрат для отримання прибутку. Таке покращення могло бути зумовлене зростанням виручки, оптимізацією витрат або зміною структури продукції на більш вигідну. Проте вже у 2024 році показник знизився до 25,04%,

що вказує на деяке зниження прибутковості витрат. Така динаміка може бути наслідком зростання виробничих витрат, зокрема на паливо, добрива або оплати праці, зменшення торговельної націнки через посилення конкуренції чи ціновий тиск, а також загального зниження ефективності управління витратами на підприємстві.

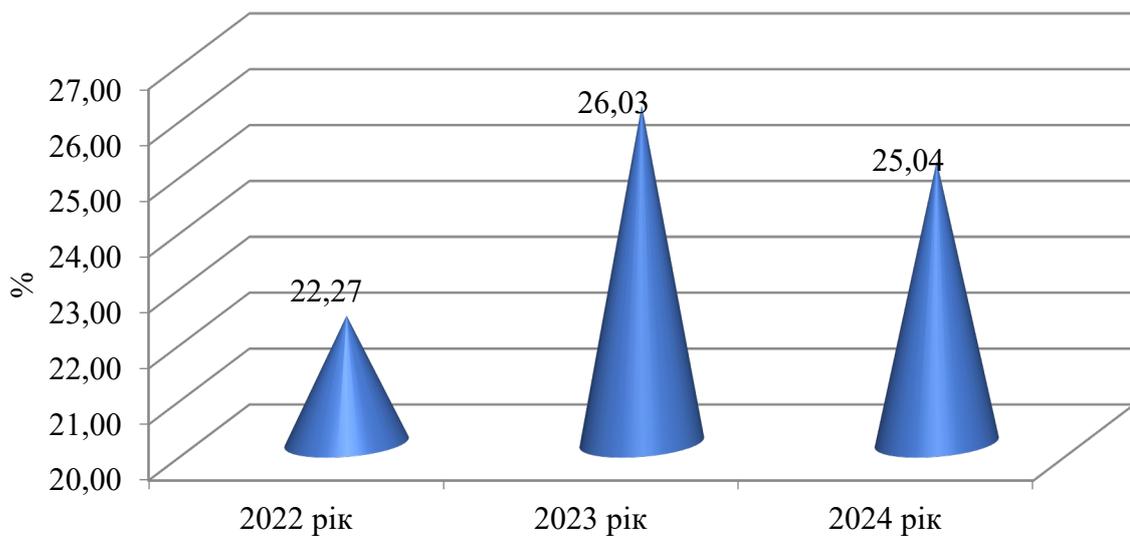


Рисунок 2.10 – Рентабельність витрат ПП «Ланна-Агро» за 2022-2024 рр.

Незважаючи на загалом високий рівень рентабельності витрат на ПП «Ланна-Агро», помітна тенденція до зниження в 2024 році є тривожною. Вона вказує на зниження ефективності використання ресурсів, що потребує посилення контролю за витратами та підвищення продуктивності.

Тому ПП «Ланна-Агро» слід проаналізувати найбільш витратні статті бюджету, переглянути технологічні процеси та шукати можливості для зниження собівартості без втрати якості продукції.

Звідси можемо і визначити позитивні та негативні сторони ПП «Ланна-Агро», його можливості та загрози. Адже, проаналізувавши діяльність ПП «Ланна-Агро», доцільно скласти його загальну оцінку. Для цього скористаємося SWOT-аналізом (табл. 2.5), який дозволяє всебічно оцінити

внутрішнє середовище підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. За допомогою цього методу визначимо сильні сторони (Strengths), які забезпечують конкурентні переваги, слабкі сторони (Weaknesses), що потребують вдосконалення, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats), пов'язані з зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ПП «Ланна-Агро»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Власна виробнича база (землі, техніка, склади, ферми) - Висококваліфікований персонал - Вирощування екологічно чистої продукції - Наявність власного садівництва, ягідництва, тваринництва, бджільництва - Відносно стабільна клієнтська база 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від сезонності сільськогосподарського виробництва - Обмежена присутність на зовнішніх ринках - Потреба в оновленні частини матеріально-технічної бази - Недостатній рівень автоматизації окремих процесів - Залежність від державного регулювання (дотації, ціни)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринків збуту (в тому числі – експорт) - Залучення інвестицій для модернізації - Участь у державних і регіональних програмах підтримки АПК - Впровадження інноваційних технологій (зрошення, автоматизація) - Розвиток переробки продукції та створення доданої вартості 	<ul style="list-style-type: none"> - Кліматичні зміни, посухи або зливи - Коливання цін на сільськогосподарську продукцію - Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів - Зміни у податковому чи законодавчому полі - Підвищення цін на паливо, добрива, техобслуговування

Примітка. Розроблено автором за джерелами [45], [73]

Проведений SWOT-аналіз ПП «Ланна-Агро» дає можливість об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, виявити потенціал для розвитку, а також сформувані стратегічні напрями вдосконалення діяльності з урахуванням ринкових умов.

Звідси можна зробити висновок, що ПП «Ланна-Агро» має суттєвий потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на аграрному

ринку. Адже підприємство має відносно стійку виробничу базу, налагоджені процеси управління та досвідчену команду працівників, що сприяє ефективній роботі. Водночас виявлено окремі організаційні й технічні питання, які потребують покращення задля підвищення загальної продуктивності. Оточення підприємства формує умови для розширення масштабів діяльності, зростання обсягів виробництва та підвищення рівня конкурентоспроможності. Проте необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, які можуть нестабільно впливати на результати роботи, зокрема економічну ситуацію, природні умови та ринкові коливання. Раціональне використання наявного потенціалу та адаптивність до змін дозволять підприємству і надалі зберігати динаміку розвитку.

Відповідно в процесі дослідження діяльності ПП «Ланна-Агро» було виявлено наступні проблеми (табл. 2.6), які потребують вирішення.

Таблиця 2.6 – Основні проблеми ПП «Ланна-Агро»

Проблема	Суть проблеми
Зношеність техніки та підвищені витрати на запчастини	Значне зростання витрат на запчастини (на 6850 тис. грн у 2024 році) свідчить про часті ремонти старої техніки.
Нестабільність у закупівельній політиці	Колівання витрат на основні ресурси (насіння, добрива, пальне) вказує на відсутність сталої закупівельної стратегії.
Високий рівень залежності від паливно-енергетичних ресурсів	Значна частка пального й енергії у структурі витрат робить підприємство вразливим до коливань ринкових цін на енергоносії.
Зниження ефективності використання сторонніх послуг	Колівання витрат на сторонні послуги (падіння у 2023 та зростання у 2024) свідчить про нестабільну взаємодію з підрядниками.
Відсутність стабільного зниження витрат при зростанні обсягів виробництва	Збільшення загальних витрат без відповідної оптимізації структури витрат вказує на слабкий контроль та резерви для підвищення ефективності.

Примітка. Авторська розробка

Аналіз основних проблем у структурі витрат ПП «Ланна-Агро» свідчить про наявність системних недоліків у управлінні ресурсами та витратами. Зношеність техніки, нестабільна закупівельна політика, висока енергозалежність, неефективне використання сторонніх послуг і відсутність оптимізації витрат при зростанні виробництва – усе це вказує на потребу в комплексному перегляді існуючих підходів до управління витратами. Виявлені проблеми формують основу для визначення ключових напрямів удосконалення системи управління витратами, які будуть розглянуті у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

Склавши оцінку стану управління витратами ПП «Ланна-Агро», можна зробити такі висновки:

1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» показав, що воно є багатопрофільним агропромисловим підприємством із розвиненою структурою управління, значним виробничим потенціалом і широким спектром діяльності. Визначено, що дане підприємство відноситься до великих за розміром, оскільки налічує більше 400 працівників та має у власності більше 5000 га землі. Досліджено, що ПП «Ланна-Агро» веде багатопрофільну діяльність, займаючись вирощуванням і реалізацією різноманітних зернових культур, овочів, фруктів, а також розвитком тваринництва. Аналіз об'єкта та суб'єкта підприємства дозволяє говорити про наявність потужної бази для подальшого вдосконалення системи управління витратами.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» свідчить про загалом стабільний розвиток підприємства, водночас вказуючи на наявність окремих проблемних аспектів у сфері управління витратами, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності господарювання. Чистий дохід підприємства протягом 2022-2024 рр. спочатку демонстрував стрімке зростання – з 250 675 тис. грн до 361 381 тис. грн, проте згодом знизився на

3,19 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка зумовлена збільшенням обсягів виробництва і продажів на початковому етапі, однак подальше зменшення виручки пов'язане з ускладненнями у сфері збуту, зокрема через зовнішньополітичні чинники та посилення конкуренції на ринку. Показник рентабельності продукції ПП «Ланна-Агро» зміни несе в наступному: у 2021 році становила 22,27 %, у 2022 році – 26,03 %, а в 2023 році – 22,49 %. Тобто визначено здатність підприємства отримувати прибуток із кожної гривні реалізованої продукції.

3. Оцінка ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро» визначена шляхом аналізу матеріальних витрат підприємства. Вирахувано, що У 2022–2024 рр. загальні матеріальні витрати зросли на 81 311 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та ускладнення виробничих процесів. Найбільше зростання спостерігалось за такими статтями, як насіння, добрива, паливо та запчастини. Водночас відбулося скорочення витрат на сторонні послуги у 2023 році з подальшим частковим зростанням у 2024 році. Структура витрат загалом зберігає сталість, але вказує на необхідність оптимізації витрат на ресурси, що мають найбільшу частку. SWOT-аналіз показав, що ПП «Ланна-Агро» має потужну базу та досвід, але потребує модернізації й автоматизації. Є потенціал для розширення, проте існують ризики клімату, цін і конкуренції. В результаті проведених розрахунків та аналізу основних показників, що пов'язані з витратами підприємства, висвітлено основні проблеми ПП «Ланна-Агро», які потребують вирішення.

Таким чином, в наступному розділі доцільно визначити шляхи шляхи підвищення ефективності управління витратами на ПП «Ланна-Агро».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПП «ЛАННА-АГРО»

3.1 Напрями підвищення ефективності системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро»

Із розвитком економіки та зростанням кількості суб'єктів господарювання ефективне управління витратами стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Правильно організована система контролю та оптимізації витрат дає змогу знизити собівартість продукції чи послуг, оптимізувати бізнес-процеси, а відтак – покращити фінансові результати діяльності [3].

Створення ефективної системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро» є актуальним завданням як для будь-якого аграрного підприємства, оскільки сільськогосподарський ринок характеризується умовами, наближеними до досконалої конкуренції, де окремі виробники практично не впливають на формування цін. У таких умовах підприємства можуть досягти конкурентних переваг переважно шляхом зниження собівартості продукції та оптимізації витрат на ведення господарської діяльності.

Формування ефективної системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро» передбачає постійний контроль за фактичними витратами та аналіз їх змін під впливом як внутрішніх виробничих особливостей, так і зовнішніх економічних умов. Це також включає прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо удосконалення структури собівартості продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що необхідність удосконалення системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро» зумовлена низкою ключових чинників. По-перше, це зростання рівня конкуренції на ринку

матеріалів і сировини, що змушує підприємство шукати шляхи зниження витрат для збереження конкурентоспроможності. По-друге, спостерігається нестабільність цін на основні ресурси виробництва, що ускладнює прогнозування витрат і потребує більш гнучкої та адаптивної системи управління. І третє, виникає необхідність у впровадженні сучасних технічних методів обліку, аналізу та формування інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимізації витрат. Усі ці фактори разом обґрунтовують актуальність подальшого вдосконалення механізмів управління витратами на підприємстві.

Удосконалення системи управління витратами ПП «Ланна-Агро», має бути спрямована на оптимізацію процесів витрачання ресурсів для підвищення фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Така система включає кілька важливих складових та має наступний вигляд (рис. 3.1).

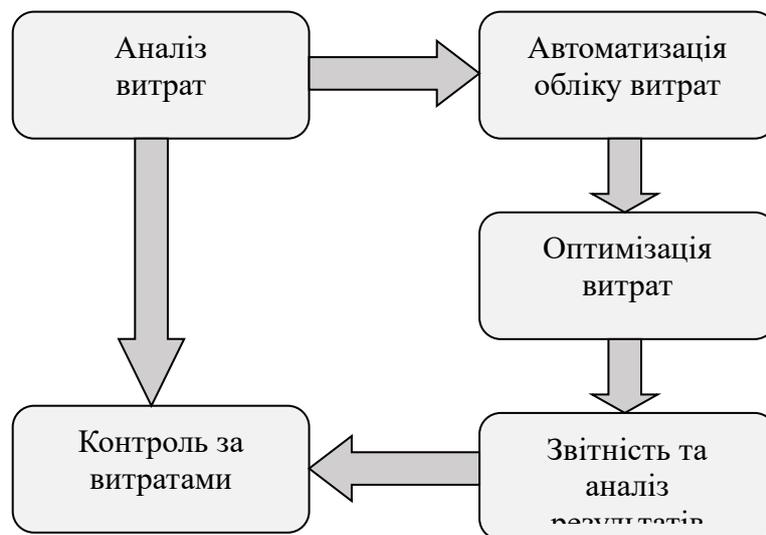


Рисунок 3.1 – Ефективна системи управління витратами ПП «Ланна-Агро»

Принцип роботи системи управління витратами ПП «Ланна-Агро» полягає у безперервному циклі п'яти ключових етапів: аналіз витрат, автоматизація обліку, оптимізація витрат, контроль за їх виконанням та звітність з подальшим аналізом результатів. Така циклічна структура забезпечує постійне вдосконалення витратної політики, дозволяє вчасно виявляти неефективні

ділянки та оперативно впроваджувати зміни для досягнення максимальної економічної ефективності підприємства.

Для підвищення ефективності системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро» важливо орієнтуватися на комплексний підхід, який враховує сучасні технології, оптимізацію ресурсів та зниження витрат у довгостроковій перспективі [52]. З метою поліпшення управлінських процесів, а також забезпечення фінансової стабільності підприємства, необхідно розглянути кілька ключових напрямків, які наведено нижче в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові напрямки та заходи підвищення ефективності системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро»

Назва напрямку	Основні заходи
Інновації та автоматизація	- Автоматизація обліку та контролю - Точне землеробство - Автоматизація зберігання і логістики
Оптимізація закупівель	- Централізовані закупівлі - Управління запасами
Енергоефективність	- Енергозберігаючі технології - Альтернативна енергія (сонце, біогаз)
Організаційна оптимізація	- Вдосконалення структури - Методи Lean, Kaizen
Скорочення витрат на послуги	- Моніторинг контрактів - Система співпраці з постачальниками
Кадрова політика	- Підвищення кваліфікації - Мотивація та навчання персоналу
Фінансовий моніторинг	- Системи обліку та планування - Аналітика витрат

Примітка. Розроблено автором

Одним із ключових напрямків підвищення ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро» є впровадження сучасних інноваційних технологій та автоматизація виробничих і управлінських процесів.

Для підвищення точності управління фінансами та ресурсами ПП «Ланна-Агро» доцільно впровадити сучасні облікові системи, зокрема ERP-рішення, адаптовані до аграрного сектору (наприклад, BAS Агро, AgroOffice). Вони

дозволяють вести облік витрат у розрізі культур, полів, техніки, а також автоматично формувати звіти [38].

Системи точного землеробства – це комплекс рішень, що використовують GPS-навігацію, супутникові знімки, агрохімічні карти диференційованого внесення добрив й засобів захисту рослин та аналітику для прийняття рішень щодо обробки ґрунтів.

Автоматизація зберігання і логістики здійснюється через астосування датчиків для контролю умов зберігання, автоматизований облік продукції та логістичні рішення допомагають знизити втрати, оптимізувати доставку й зменшити витрати на транспортування [52].

Раціональне управління закупівлями та складськими запасами допоможе зменшити витрати та уникнути фінансових втрат на ПП «Ланна-Агро».

Централізовані закупівлі передбачають створення єдиного центру закупівель, який дозволить отримувати знижки за великі обсяги, узгоджувати ціни з постачальниками на вигідних умовах і уникати дублювання замовлень.

Управління запасами буде виконуватися через провадження автоматизованих систем обліку складів, що забезпечує оптимальний рівень залишків, дозволяє уникнути перевитрат на зберігання, псування продукції та необхідності термінових закупівель.

Планування закупівель ПП «Ланна-Агро» полягатиме в побудові закупівельного календаря на основі виробничих планів та історичних даних, що допоможе передбачати потреби, зменшує ризик дефіциту й знизить загальні закупівельні витрати.

Високі ціни на енергоресурси, а також потреба у зменшенні впливу на довкілля зумовлюють необхідність впровадження комплексних енергозберігаючих заходів на ПП «Ланна-Агро». Таблиця 3.2 подає систематизовані напрями та конкретні дії, які допоможуть оптимізувати енергоспоживання, скоротити витрати та підвищити енергетичну стійкість підприємства.

Таблиця 3.2 – Заходи енергоефективності для ПП «Ланна-Агро»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Впровадження енергозберігаючих технологій	- Заміна старого освітлення на LED-лампи - Встановлення таймерів і датчиків руху - Модернізація системи опалення (сучасні котли, теплоізоляція будівель)	Скорочення споживання електроенергії та тепла, зниження рахунків за комунальні послуги
Оптимізація роботи енерговитратного обладнання	- Своєчасне технічне обслуговування техніки - Встановлення частотних перетворювачів на насоси, вентилятори тощо - Аналіз пікових навантажень і зменшення споживання в цей час	Підвищення ККД обладнання, зниження витрат на електроенергію без втрати продуктивності
Використання альтернативних джерел енергії	- Встановлення сонячних панелей на дахах адміністративних або складських будівель - Побудова біогазової установки на відходах тваринництва - Можливе використання теплових насосів	Зменшення залежності від традиційних джерел енергії, економія коштів у довгостроковій перспективі
Енергоаудит та моніторинг споживання	- Проведення енергоаудиту господарства - Установлення приладів обліку по зонах/обладнанню - Впровадження автоматизованих систем моніторингу	Виявлення втрат енергії, контроль споживання, оперативне реагування на перевитрати
Навчання персоналу з енергоефективності	- Проведення тренінгів для працівників щодо економного використання енергії - Розробка внутрішніх інструкцій та стандартів енергоспоживання	Формування культури енергозбереження, підвищення відповідальності персоналу

Примітка. Розроблено автором

Підвищення енергоефективності є важливою складовою стратегії зниження витрат підприємства ПП «Ланна-Агро». Застосування енергозберігаючих технологій, модернізація обладнання, впровадження альтернативних джерел енергії, а також постійний моніторинг споживання дають можливість істотно скоротити витрати на електроенергію, тепло та паливно-енергетичні ресурси.

Особливу увагу варто приділяти формуванню енергосвідомості персоналу через навчання та внутрішні інструкції, що в поєднанні з технічними заходами створює ефективну систему управління енергоспоживанням. У довгостроковій перспективі це не лише забезпечить економію коштів, а й підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку, покращивши його екологічний імідж [32].

В табл. 3.3 подано конкретні заходи, що сприятимуть досягненню цих цілей.

Таблиця 3.3 – Комплекс заходів з організаційної оптимізації та внутрішніх процесів ПП «Ланна-Агро»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Вдосконалення організаційної структури	- Аналіз наявної структури управління - Скорочення зайвих ланок управління - Делегування повноважень	Підвищення оперативності, зменшення адміністративних витрат, покращення координації
Автоматизація управлінських функцій	- Впровадження ERP-систем для обліку та управління ресурсами - Автоматизація документообігу та звітності	Зменшення навантаження на персонал, уникнення помилок, прискорення обробки інформації
Впровадження методів Lean-менеджменту	- Аналіз і усунення «втрат» у виробничих процесах - Стандартизація операцій - Постійне вдосконалення	Збільшення продуктивності, зниження витрат часу і ресурсів, покращення якості
Методика Kaizen (безперервне покращення)	- Створення культури постійного вдосконалення - Залучення працівників до подання ідей з покращення - Внутрішні ініціативи щодо оптимізації	Активізація персоналу, підвищення ефективності процесів, мінімізація втрат

Примітка. Розроблено автором

Оптимізація організаційних процесів забезпечує не лише зниження адміністративних витрат, але й створює гнучке, адаптивне середовище для розвитку підприємства. Вдосконалення управлінської структури, впровадження сучасних управлінських систем і методик (Lean, Kaizen), а також автоматизація

адміністративних функцій сприяють підвищенню якості управлінських рішень і скороченню внутрішніх витрат. Такий підхід дозволяє не тільки економити ресурси, а й підвищувати ефективність роботи всього колективу.

Сторонні послуги – важлива частина виробничої діяльності агропідприємства, проте їхня вартість може істотно впливати на загальну собівартість продукції. У багатьох випадках нераціональні умови контрактів, дублювання послуг або відсутність контролю за витратами на аутсорсинг призводять до перевитрат. ПП «Ланна-Агро» може значно підвищити економічну ефективність шляхом оптимізації взаємодії з постачальниками послуг. У таблиці 3.4 подано ключові заходи, спрямовані на скорочення витрат на послуги без шкоди для якості.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо скорочення витрат на послуги ПП «Ланна-Агро»

Напрямок	Конкретні 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 тендери
Цифровізація управління послугами	- Впровадження електронної системи обліку послуг - Автоматизований аналіз витрат по кожному підряднику

Примітка. Розроблено автором

Скорочення витрат ПП «Ланна-Агро» на сторонні послуги можливе лише за умови системного підходу до аналізу, контролю та планування співпраці з підрядниками. Важливо не лише переглядати чинні контракти, а й розвивати стратегічні партнерства з надійними постачальниками, вибудовуючи

взаємовигідні умови. Додаткову ефективність забезпечить цифровізація управління зовнішніми послугами, що дозволяє оперативно реагувати на фінансові втрати та знаходити можливості для економії [32].

Людський капітал є одним із ключових ресурсів агропідприємства, тому ефективна кадрова політика має вирішальне значення для зниження витрат і підвищення продуктивності. Інвестиції в підготовку та розвиток персоналу дозволяють не лише підвищити професіоналізм працівників, а й зменшити витрати, пов'язані з браком, плинністю кадрів та неефективною працею. Табл. 3.5 узагальнює основні заходи в цьому напрямі та їх очікуваний вплив на діяльність ПП «Ланна-Агро».

Таблиця 3.5 – Заходи покращення кадрової політики ПП «Ланна-Агро»

Напрямок	Заходи
Підвищення кваліфікації працівників	Навчальні програми, тренінги, наставництво
Мотивація персоналу	Система преміювання, внутрішнє кар'єрне зростання
Зменшення плинності кадрів	Соціальні програми, адаптація новачків
Формування кадрового резерву	Виявлення перспективних працівників, планування заміщення

Запропоновані для сприяють зростанню загальної ефективності підприємства. Навчання персоналу ПП «Ланна-Агро» забезпечить підвищення продуктивності та якості виробничих процесів, а впровадження мотиваційних механізмів – знизить рівень плинності кадрів і підвищить залученість співробітників. Завдяки формуванню кадрового резерву та зменшенню витрат на рекрутинг підприємство забезпечує стабільність роботи, безперервність бізнес-процесів і посилює свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Систематичний моніторинг фінансових показників є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє оперативно виявляти неефективні витрати, прогнозувати фінансові ризики та своєчасно вживати заходів для стабілізації економічного стану підприємства [32]. Для

ПП «Ланна-Агро» це особливо важливо в умовах сезонності, цінових коливань і високої ресурсомісткості виробництва.

Таблиця 3.6 – Заходи моніторингу та аналізу фінансових показників ПП «Ланна-Агро»

Напрямок	Заходи
Фінансове планування	Складання бюджету, прогнозування доходів і витрат
Регулярна звітність	Щомісячний аналіз фактичних витрат і відхилень від плану
Автоматизація фінансового обліку	Впровадження сучасного ПЗ для обліку, контролю й аналізу витрат
Аналіз витрат за статтями	Деталізація витрат за підрозділами, напрямками та видами діяльності

Примітка. Розроблено автором

Ефективна система фінансового моніторингу дозволяє ПП «Ланна-Агро» контролювати використання ресурсів, виявляти нераціональні витрати та приймати стратегічно важливі рішення на основі реальних даних. Впровадження сучасного облікового ПЗ і регулярна аналітика забезпечують прозорість фінансової діяльності, допомагають уникати ризиків і підвищують загальну стабільність підприємства [38].

Ефективна кадрова політика та налагоджена система фінансового моніторингу є взаємодоповнювальними елементами підвищення загальної ефективності діяльності ПП «Ланна-Агро». Постійний аналіз фінансових показників та впровадження сучасних інструментів обліку дозволяють оперативно реагувати на фінансові виклики, оптимізувати витрати та забезпечити економічну стабільність підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку.

Таким чином, підвищення ефективності управління витратами на ПП «Ланна-Агро» за допомогою запропонованих напрямів та засобів несе за собою ряд переваг (рис. 3.2).

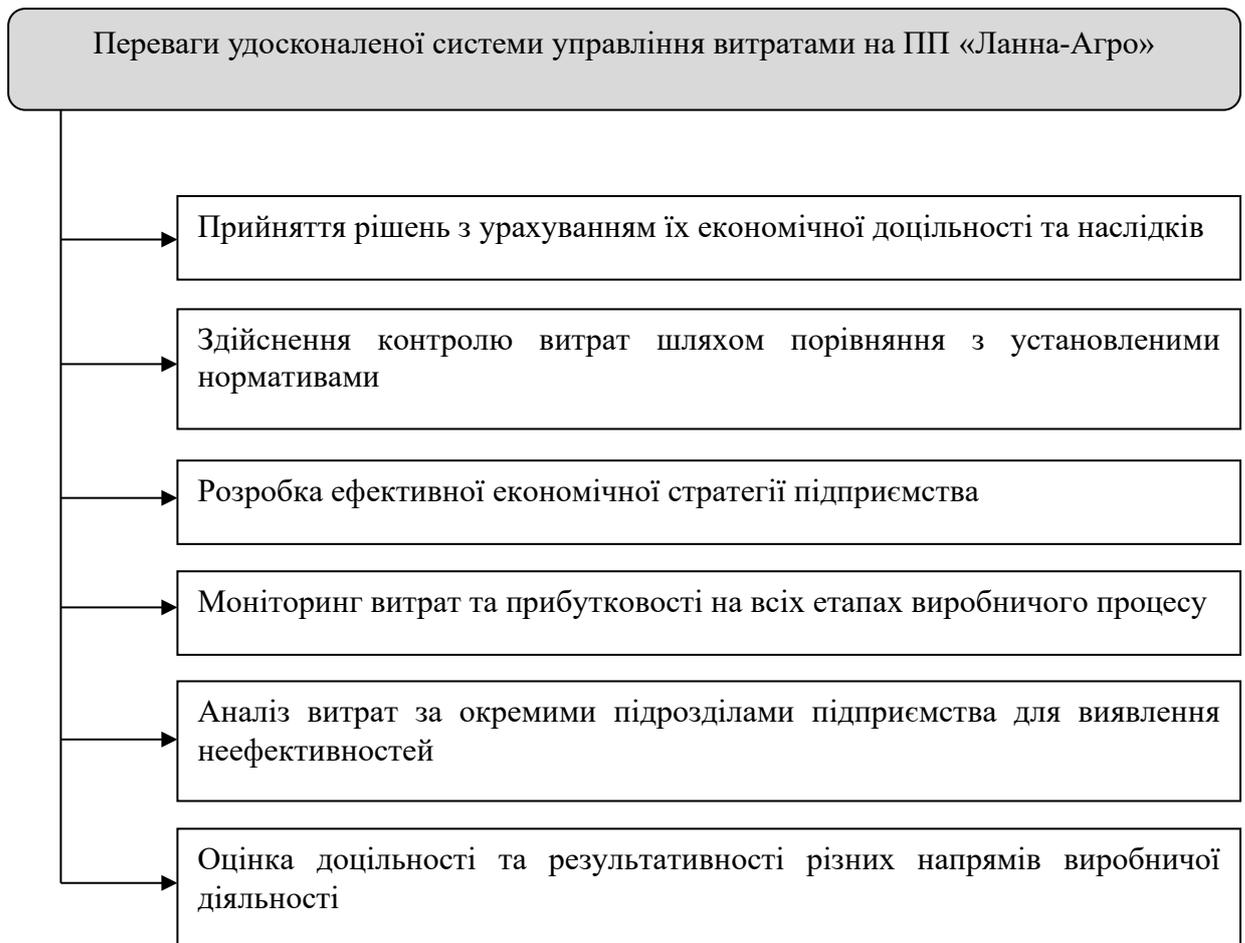


Рисунок 3.2 – Переваги удосконаленої системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро»

Завдяки цим заходам підприємство не лише мінімізує неефективні витрати, а й підвищує операційну стабільність, адаптивність до ринкових змін, гнучкість у прийнятті рішень і загальну економічну стійкість.

Отже, реалізація комплексної системи управління витратами на ПП «Ланна-Агро», що охоплює інновації, автоматизацію, оптимізацію закупівель, покращення енергоефективності, кадрової політики, аналітики й організаційної структури, дасть змогу підприємству досягти суттєвих конкурентних переваг. Такий підхід забезпечить формування стратегічно орієнтованої моделі управління, здатної забезпечити довгостроковий розвиток і лідерські позиції в аграрному секторі.

3.2 Впровадження інноваційних технологій у систему управління витратами ПП «Ланна-Агро»

В умовах зростаючої конкуренції та нестабільного економічного середовища аграрні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових напрямів удосконалення управління на сучасному етапі є впровадження інноваційних технологій, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знизити рівень витрат та підвищити прозорість і контроль у використанні ресурсів [13]. Для ПП «Ланна-Агро» модернізація системи управління витратами шляхом цифровізації й автоматизації відкриє широкі можливості для підвищення рентабельності, запобігання неефективним витратам і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Раціональне використання інноваційних рішень, таких як ERP-системи, точне землеробство, GPS-моніторинг та аналітичні платформи [69] (табл. 3.7), дає змогу отримувати актуальну інформацію в реальному часі, приймати обґрунтовані управлінські рішення та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі [34].

Таблиця 3.7 – Інноваційні технології системи управління витратами ПП «Ланна-Агро»

Технологія	Основні функції	Очікуваний ефект
1	2	3
ERP-система для агробізнесу (Agro Office, SAP Business One)	Централізований облік витрат, бюджетування, контроль за підрозділами, культурами, полями	Прозоре планування витрат, зниження непередбачених витрат
Системи точного землеробства (GPS, GIS, Cropio, EOS Crop Monitoring)	Моніторинг стану полів, зональне внесення ЗЗР і добрив, прогноз урожайності	Економія ресурсів, зниження перевитрати добрив і пального

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Автоматизовані системи обліку пального (датчики, CAN-шина, Fuel Control)	Контроль витрати пального в реальному часі, звіти по техніці і маршрутах	Запобігання крадіжкам, зниження нецільового використання ПММ
GPS-моніторинг техніки (Wialon, Omnicomm)	Відстеження техніки, маршрутів, тривалості робіт	Оптимізація використання техніки, скорочення простоїв
Автоматизований облік праці (мобільні додатки, біометрія)	Контроль робочого часу, облік виробітку, KPI	Підвищення продуктивності, справедливе нарахування заробітної плати
Системи агроаналітики та звітності (Power BI, Qlik, AgriAnalytica)	Візуалізація витрат, звіти по культурах і полях	Швидке прийняття рішень, виявлення слабких місць у витратах
Системи автоматизації складів та логістики (WMS, RFID)	Контроль залишків, термінів, відвантаження	Зниження втрат під час зберігання і транспортування
Дрони та супутникові знімки	Моніторинг полів, виявлення проблемних зон	Оперативне реагування, зменшення втрат урожаю

Примітка. Розроблено автором

Розглянемо детально кожну із запропонованих інноваційних технологій.

У системі управління витратами ПП «Ланна-Агро» доцільним є впровадження ERP-систем, які забезпечують комплексний контроль усіх бізнес-процесів підприємства – від планування аграрного виробництва до фінансового обліку та аналізу витрат. Серед найбільш ефективних інструментів, які варто розглянути: Agro Office та SAP Business One (Agri Edition) [14].

Agro Office ще одна ERP-система, – це спеціалізований програмний продукт, створений на базі платформи 1С, який призначений для ведення обліку в аграрному секторі. Він дозволяє автоматизувати процеси обліку витрат на вирощування культур, контролювати польові роботи, вести облік використання матеріальних ресурсів (насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів), а

також формувати звіти про рентабельність кожного напрямку діяльності, розроблена спеціально для вітчизняних агропідприємств. Вона охоплює широкий спектр функцій: від планування сівозміни, обліку земельного банку (паї, договори оренди) до контролю виконання робіт та автоматизації зв'язку з GPS-моніторингом техніки. Цей інструмент також дозволяє інтегруватися з системами точного землеробства, що значно підвищує ефективність використання ресурсів. Agro Office ідеально підходить для середніх і великих господарств, які потребують глибокого аналізу і гнучкого управління витратами [77].

SAP Business One (Agri Edition) є світовим рішенням класу ERP, адаптованим під потреби аграрного сектору. Це багатофункціональна система, яка дозволяє управляти виробничими та фінансовими процесами, контролювати закупівлі, логістику, а також виконувати аналітику в реальному часі [51].

Не менш важливим інструментом оптимізації витрат та підвищення ефективності агровиробництва є системи точного землеробства [62]. Вони дозволяють більш раціонально використовувати ресурси, зменшити перевитрати матеріалів та оперативно реагувати на зміни в польових умовах. Серед найбільш ефективних технологій, які можуть бути впроваджені на ПП «Ланна-Агро», слід виокремити наступні (рис. 3.3).

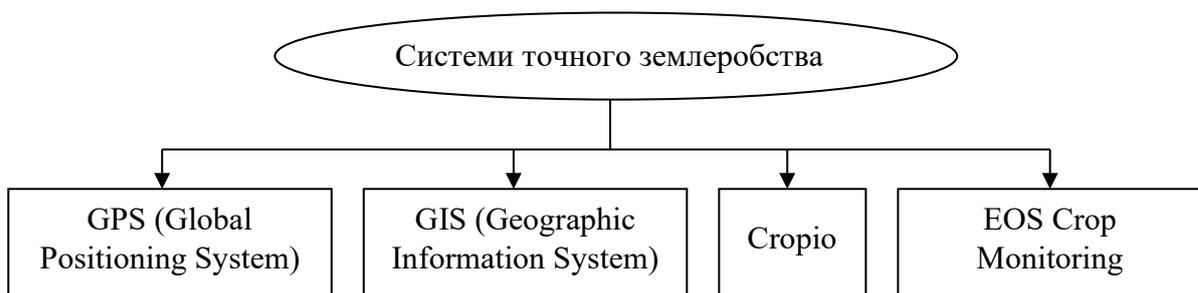


Рисунок 3.3 – Інноваційні системи точного землеробства для ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розроблено автором

GPS (Global Positioning System) використовується для точної навігації сільськогосподарської техніки під час виконання польових робіт. Завдяки цьому зменшується кількість перекриттів або пропусків при обробці полів, внесенні добрив та засобів захисту рослин. Це безпосередньо впливає на економію пального та матеріалів, а також підвищує якість виконання агрооперацій.

GIS (Geographic Information System) забезпечує обробку просторової інформації та створення електронних карт полів. Система дозволяє аналізувати стан ґрунтів, рельєф місцевості, вологість, що дає змогу розробити ефективні схеми обробітку кожної окремої ділянки. GIS-технології допомагають приймати рішення щодо диференційованого внесення ресурсів, що суттєво скорочує витрати [79].

Сторіо – це сучасна онлайн-платформа, яка надає аграріям супутниковий моніторинг стану посівів. Вона дозволяє відстежувати рівень вегетації, стан культур, прогнозувати врожайність та аналізувати ефективність виконаних польових робіт. Сторіо забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон і сприяє скороченню витрат на агрохімічну обробку.

EOS Crop Monitoring як хмарна система дистанційного моніторингу полів, надає аналітику на основі супутникових зображень. Вона дозволяє оцінити стан посівів, прогнозувати ризики, пов'язані з погодними умовами, і здійснювати зонування полів за рівнем продуктивності. Це дасть можливість ПП «Ланна-Агро» планувати догляд за культурами максимально точно та ефективно, зменшуючи витрати на обробку.

Також для ПП «Ланна-Агро» доречно використовувати автоматизовані системи обліку пального. За їх допомогою можна точно контролювати витрати пального в аграрній техніці в режимі реального часу. Їх впровадження на ПП «Ланна-Агро» дозволить суттєво скоротити нецільове використання паливно-мастильних матеріалів (ПММ) і запобігти зловживанням. Такі автоматизовані системи можуть використовуватися в такому вигляді:

Датчики витрати пального, що встановлюються безпосередньо на паливні магістралі техніки й забезпечують точне вимірювання об'єму спожитого

пального. Це дозволяє фіксувати витрати під час кожної операції та виявляти відхилення від норм.

CAN-шина (Controller Area Network) – це електронна система, що з'єднує всі електронні вузли техніки. Через неї можна зчитувати точні дані про роботу двигуна, навантаження, швидкість та інші параметри, що впливають на витрату пального. Це дає можливість формувати аналітичні звіти за кожною одиницею техніки.

Fuel Control – спеціалізоване програмне забезпечення, що об'єднує дані з датчиків, GPS-моніторингу та CAN-шини. Воно формує детальні звіти щодо маршрутів, тривалості робіт і витрат пального, дозволяє виявити аномалії або крадіжки ПММ.

Для відстеження місцезнаходження та параметрів роботи транспортних засобів або іншої техніки, ПП «Ланна-Агро» слід користуватися GPS-технологіями. Основні системи для цього Wialon та Omnicomm.

Wialon – це платформа для моніторингу автотранспорту та техніки, яка дозволяє отримувати інформацію про місцезнаходження, швидкість, витрати пального, технічний стан тощо в реальному часі. Wialon підтримує інтеграцію з різними типами датчиків і пристроїв.

Omnicomm – це система для моніторингу витрат пального та інших параметрів транспортних засобів. Вона використовує спеціальні датчики для точного вимірювання витрат пального, а також дає можливість контролювати роботу техніки через веб-інтерфейс [31].

Обидві системи забезпечують зручний інтерфейс для керування технікою, знижують витрати і підвищують ефективність використання ресурсів.

Не маловажливим для ПП «Ланна-Агро», як і на будь-якому підприємстві є автоматизований облік праці. Така система дозволяє ефективно контролювати робочий час працівників за допомогою мобільних додатків, біометричних технологій та інших автоматизованих інструментів. Основні компоненти:

Мобільні додатки – дозволяють працівникам реєструвати час входу та виходу з роботи через смартфони, вести облік відпусток, лікарняних, а також

отримувати інформацію про розклад і завдання. Вони також можуть інтегруватися з іншими системами обліку.

Біометрія – використовується для ідентифікації працівників через відбитки пальців, сканування обличчя або радужної оболонки ока. Це дозволяє автоматично фіксувати прихід і відхід без потреби в картках чи паролях, знижуючи ймовірність шахрайства.

Такі системи значно полегшують управління персоналом, підвищують точність обліку та знижують ризик помилок.

Для збору, аналізу та візуалізації даних у сільському господарстві широко використовуються системи агроаналітики та звітності. На ПП «Ланна-Агро» такі системи допомагали б приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати виробничі процеси. У вигляді цих систем представлено такі основні:

Power BI – це популярний інструмент для створення інтерактивних звітів і панелей управління (дашбордів). У сільському господарстві Power BI може використовуватися для аналізу даних про врожаї, витрати, погодні умови, а також для моніторингу ефективності аграрних процесів. Power BI дозволяє інтегрувати дані з різних джерел і надає можливість детального аналізу через візуалізацію.

Qlik – потужна платформа для аналітики, яка надає інструменти для інтерактивного аналізу та створення звітності. В агроаналітиці Qlik використовують для прогнозування врожаю, аналізу ринкових тенденцій і оцінки ризиків. Її особливість полягає в гнучкості та можливості працювати з великими масивами даних.

AgriAnalytica – спеціалізована платформа для агроаналітики, яка надає інструменти для збору та аналізу даних з полів, контролю за врожаєм, моніторингу цін на сільськогосподарську продукцію та прогнозування доходів. Вона також дозволяє створювати звіти та панелі для моніторингу операцій в агробізнесі.

Ці системи допоможуть ПП «Ланна-Агро» зібрати і проаналізувати дані для оптимізації витрат, прогнозувати врожайність, покращити логістику та управління ризиками.

Системи автоматизації складів та логістики також можуть використовуватися ПП «Ланна-Агро». Вони слугують для оптимізації управління товарними запасами, покращення ефективності складських операцій та зниження витрат. Ось два основні компоненти таких систем (рис. 3.4).

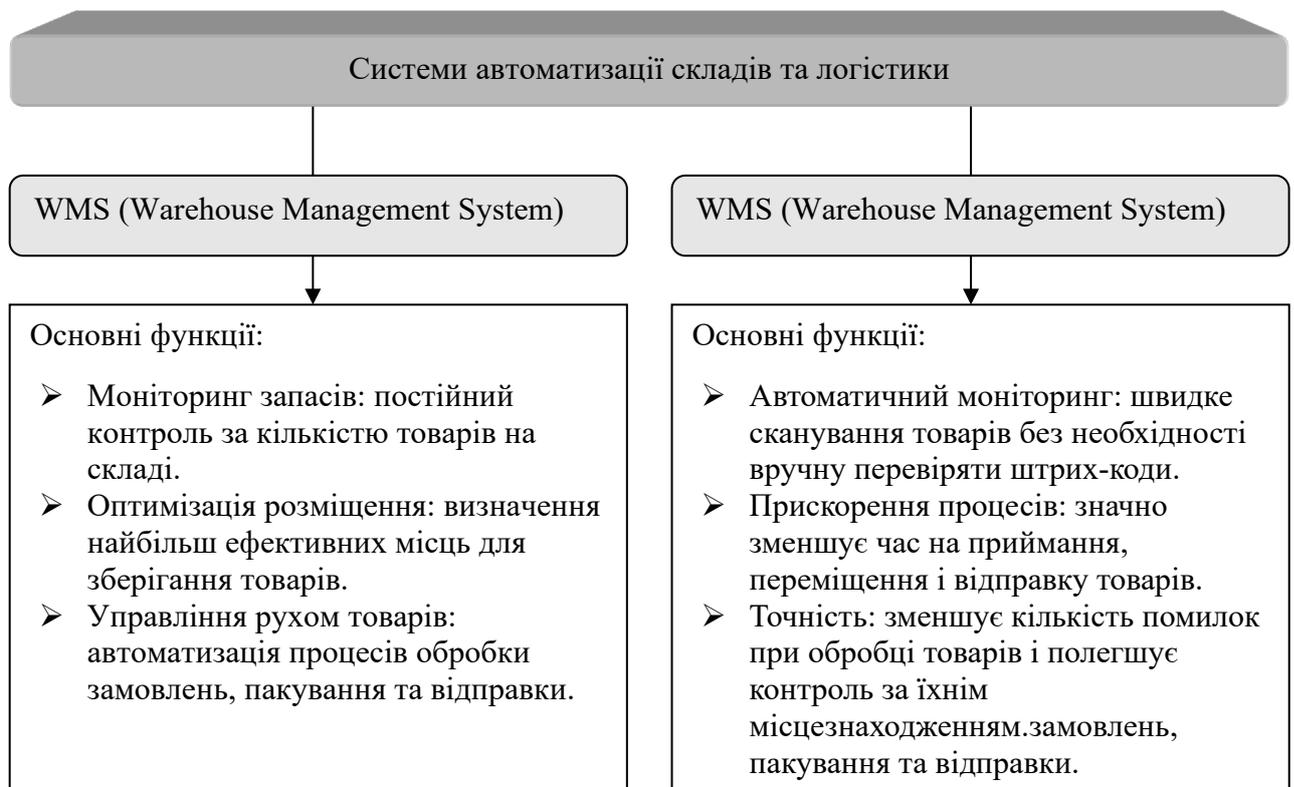


Рисунок 3.4 – Інноваційні системи автоматизації складів та логістики для ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розроблено автором

WMS (Warehouse Management System) – це програмне забезпечення для управління складськими операціями. Воно дозволяє автоматизувати процеси приймання, зберігання, обробки та відправки товарів [59].

RFID (Radio Frequency Identification) – це технологія для безконтактної ідентифікації товарів і матеріалів за допомогою радіочастотних міток.

Комбінація WMS і RFID дозволить ПП «Ланна-Агро» досягти високої ефективності в управлінні складом та логістикою, забезпечуючи точний контроль за товарними запасами та швидке виконання замовлень.

Потужними інструментами для збору та аналізу даних у різних сферах, зокрема в агрономії, екології, будівництві та моніторингу територій є дрони та супутникові знімки. Використання дронів на ПП «Ланна-Агро» забезпечить високоточне знімання та 3D-моделювання для агрономічних досліджень, картографії та інфраструктурного моніторингу, а супутникові знімки дозволяти б аналізувати зміни на поверхні Землі, моніторити клімат, відстежувати стан посівів та вивчати природні катастрофи.

Планування витрат та очікуваний ефект від впровадження вищезазначених інноваційних технологій [20] в систему управління витратами ПП «Ланна-Агро» можна побачити в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка витрат і ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність ПП «Ланна-Агро»

Технологія	Витрати (тис. грн)	Очікуваний ефект (%)
ERP-система для агробізнесу (Agro Office, SAP B1)	1000	до -10 % витрат
Системи точного землеробства (GPS, GIS, Cropio)	2300	до -15 % ЗЗР
Автоматизовані системи обліку пального (Fuel Control)	450	до -12 % ПММ
GPS-моніторинг техніки (Wialon, Omnicomm)	700	до -10 % витрат на техніку
Автоматизований облік праці (мобільні додатки, біометрія)	550	до +10 % продуктивності
Системи агроаналітики та звітності (Power BI, Qlik)	400	до -5 % загальних витрат
Автоматизація складів і логістики (WMS, RFID)	650	до -3 % втрат на складі
Дрони та супутниковий моніторинг	1000	до -5 % втрат урожаю

Примітка. Розраховано автором

Для ПП «Ланна-Агро» впровадження сучасних агротехнологій дозволяє значно знизити витрати та підвищити продуктивність підприємства, забезпечуючи економію до 15 % у різних сферах діяльності, зокрема до 10 % зменшення загальних витрат, до 15 % скорочення використання засобів захисту рослин і паливно-мастильних матеріалів, а також до 10 % зниження витрат на техніку. Інвестиції у цифрові системи, які становлять приблизно 980–1770 тис. грн на рік, сприятимуть підвищенню ефективності управління ресурсами та зменшенню втрат, автоматизації рутинних процесів, таких як облік праці та складу, що може підвищити продуктивність на 10 %, та дозволять приймати обґрунтовані рішення на основі точних даних агроаналітики і GPS-моніторингу [55]. У табл. 3.9 наведено очікуваний ефект від рекомендованих заходів.

Таблиця 3.9 – Очікуваний ефект ПП «Ланна-Агро» від рекомендованих заходів

Показник	Результати до впровадження, тис. грн.	Відсоток збільшення (зменшення), %	Результати після впровадження, тис. грн.
Матеріальні витрати у тому числі:	353083		311870,5
насіння та посадковий матеріал, тис. грн.	132547	-15	112665
мінеральні добрива, тис. грн.	78137	-10	75223,28
електроенергія, тис. грн.	3001	+5	3151,05
запасні частини, тис. грн.	25140	-5	23883
пальне і мастильні матеріали, тис. грн.	85481	-12	72658,85
паливо і енергія	14265	-10	12838,5
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати	14512	-5	13786,4
Економія, тис. грн.		41212,52	
Витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.	-	-	7050
Економічний ефект, тис. грн.		34162,52	
Економічна ефективність, грн./грн.		4,84	

Примітка. Розраховано автором

Проведені розрахунки показують значний потенціал економії для ПП «Ланна-Агро» в результаті впровадження рекомендованих заходів. Наприклад, значний збільшення витрат на електроенергію на 5% досягнуто шляхом оптимізації використання ресурсів. В той же час, зниження витрат на насіння, добрива, паливо та інші матеріальні витрати демонструє вплив ефективного управління ресурсами. Впровадження цих заходів призвело до загальної економії в розмірі 34 162,52 тис. грн., що відображає економічну ефективність на рівні 4,84 грн. за кожен витрачений гривню. Це підкреслює важливість інвестування у цифрові технології та інновації для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Ці дані свідчать про те, що ретельне планування та впровадження сучасних підходів у веденні сільськогосподарського бізнесу може значно знизити витрати й підвищити прибутковість.

Отже, впровадження інноваційних технологій у систему управління витратами ПП «Ланна-Агро» є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, що дозволяє досягти суттєвої економії ресурсів, зменшення витрат на основні статті виробництва, автоматизації рутинних процесів і підвищення прозорості управлінських рішень. Цифровізація через ERP-системи, точне землеробство, GPS-моніторинг, аналітичні платформи та автоматизовані системи обліку сприяє економічному зростанню та забезпечує конкурентні переваги в аграрному секторі.

Висновки до розділу 3

Запропонувавши шляхи підвищення ефективності управління витратами на ПП «Ланна-Агро» можна зробити наступні висновки:

1. Дослідивши систему управління витратами ПП «Ланна-Агро» було визначено ключові напрями які б мали вплив на підвищення ефективності системи управління витратами підприємства. Внаслідок чого, запропоновано

заходи такі, як; впровадження інноваційних технологій; автоматизація процесів; оптимізація закупівель; покращення енергоефективності; організаційне вдосконалення; розвиток кадрового потенціалу та фінансовий моніторинг. Такі заходи формують комплексну, стратегічно орієнтовану модель управління витратами ПП «Ланна-Агро». Їх реалізація дозволить не лише зменшити поточні витрати, а й створити передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та фінансової стійкості ПП «Ланна-Агро» в умовах динамічного ринку.

2. Впровадження інноваційних технологій у систему управління витратами ПП «Ланна-Агро» свідчить про прагнення підприємства до підвищення ефективності виробничих процесів, раціонального використання ресурсів та зниження операційних витрат. Це формує стратегічне бачення керівництва щодо цифрової трансформації агробізнесу, орієнтацію на сучасні підходи до обліку, контролю та аналітики, а також готовність адаптуватися до нових викликів і зміцнювати свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

В процесі дослідження було запропоновано такі сучасні цифрові технології як GPS-моніторинг техніки, автоматизований облік праці, системи агроаналітики та звітності, рішення для автоматизації складів і логістики, а також використання дронів і супутникових знімків. Їх використання в діяльності ПП «Ланна-Агро» буде формувати нову якість управління. Ці інструменти дозволяють не лише контролювати ключові показники в режимі реального часу, а й здійснювати глибокий аналіз, прогнозування та стратегічне планування на основі точних даних. Вони сприяють зменшенню витрат, раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та прозорості бізнес-процесів. Загалом, цифровізація є не просто трендом, а необхідною умовою сталого розвитку, конкурентоспроможності та ефективності сучасного агровиробництва.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Підвищення ефективності управління витратами на підприємстві», зробимо наступні висновки:

1. В роботі досліджено теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві, розглянуто різні підходи до трактування поняття витрати підприємства, а також запропоновано власне визначення поняття, яке говорить про грошове відображення використаних ресурсів у процесі господарської діяльності, що формують собівартість продукції та є основою для оцінки ефективності, фінансової звітності й управлінських рішень. Також тут наведено основні види витрат підприємства, такі як: капітальні, адміністративні, операційні, непередбачені та витрати на збут. На основі аналізу витрат підприємства було зведено їх класифікацію, що базується на основі розподілу витрат за такими напрямками діяльності підприємства, як операційною, фінансовою та інвестиційною.

2. В процесі дослідження встановлено, що управління витратами є важливим та корисним у всіх сферах діяльності підприємства, адже воно має значення для кожного місця виникнення витрат та для всіх центрів витрат. Так було виокремлено основні напрями, що сприяють покращенню процесу управління витратами на підприємстві. Інструменти управління витратами на підприємстві згруповано в п'ять категорій: обліку витрат, аналізу витрат, контролю витрат, прогнозування витрат та програм для автоматизації. Серед ключових інструментів виокремлено такі як: стандарт-кост, директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, абсорпшн-костинг, ABC-метод, кост-кілінг, CVP-аналіз, LCC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, метод економічної доданої вартості, бенчмаркінг, леан-менеджмент. Застосування цих інструментів забезпечує комплексний підхід до управління фінансами, підвищує точність обліку, покращує планування та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

3. Розглянути такі методи оцінки ефективності управління витратами підприємства: аналіз фінансових показників, факторний аналіз, бюджетування та аналіз відхилень, коефіцієнтна система оцінки, метод ключових показників ефективності (KPI), регресійний та кореляційний аналіз, збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), функціонально-вартісний аналіз (ФВА / Value Analysis) та метод дерева цілей. Такі методи є важливими інструментами для аналізу фінансової діяльності та оптимізації витрат. Використання таких показників ефективності управління витратами підприємства як рентабельність витрат, витратомісткість продукції, питома вага окремих видів витрат, коефіцієнт економії витрат, продуктивність праці, фондівіддача, відхилення фактичних витрат від планових, маржинальний дохід, точка беззбитковості та економічна додана вартість (EVA) дозволяє не тільки оцінювати ефективність управління витратами, а й своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію та приймати управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку та підвищення прибутковості підприємства.

4. Другий розділ роботи присвячено оцінці стану управління витратами ПП «Ланна-Агро». Основним напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових, зернобобових, олійних, кормових та овочевих культур, а також розвиток тваринництва, зокрема молочного скотарства, свинарства та бджільництва. Визначено, що ПП «Ланна-Агро» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між керівниками різних рівнів, сприяє спеціалізації, ефективній координації діяльності та послідовному прийняттю управлінських рішень. Найбільшу частку в структурі персоналу підприємства займає виробничий персонал, а саме 85,43 % у 2024 році, при загальній кількості – 405 працівників.

5. Для оцінки фінансового стану ПП «Ланна-Агро», визначення його рівня рентабельності та ефективності використання ресурсів, нами проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Звідси визначено, що на закінчення аналізованого періоду ПП «Ланна-Агро» є рентабельним,

оскільки у 2024 році розмір чистого прибутку склав 88899 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції протягом аналізованого періоду збільшується. Показники рентабельності підприємства також мають тенденцію до зростання.

6. На основі проведеного аналізу складено оцінку ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро». Також базою слугував аналіз складу та структури матеріальних витрат підприємства. Тут визначено, що у 2024 році загальні матеріальні витрати ПП «Ланна-Агро» зросли на 81 311 тис. грн. порівняно з 2022 роком. найбільшу частку становили витрати на насіння та посадковий матеріал (132 547 тис. грн.), мінеральні добрива (78 137 тис. грн.) та паливно-мастильні матеріали (85 481 тис. грн.), що разом формують основну частину витрат підприємства. Показник рентабельності витрат показав, що у 2023 році ПП «Ланна-Агро» досягло зростання завдяки оптимізації витрат та збільшенню виручки, однак у 2024 році показник знизився до 25,04%, що свідчить про зростання витрат, ціновий тиск та зниження ефективності управління. Для узагальнення проведено SWOT-аналіз ПП «Ланна-Агро» та визначено основні проблеми підприємства.

7. Для вирішення визначених проблем та підвищення ефективності управління витратами ПП «Ланна-Агро» доцільно реалізувати комплекс заходів у таких напрямках, як інновації та автоматизація (автоматизація обліку, точне землеробство, логістика), оптимізація закупівель (централізовані закупівлі, управління запасами), енергоефективність (енергозберігаючі технології, альтернативна енергія), організаційна оптимізація (вдосконалення структури, Lean, Kaizen), скорочення витрат на послуги (моніторинг контрактів, співпраця з постачальниками), кадрова політика (мотивація, навчання персоналу) та фінансовий моніторинг (системи обліку, аналітика витрат). Адже, використання зазначених заходів дасть змогу ПП «Ланна-Агро» підвищити ефективність господарської діяльності за рахунок зменшення необґрунтованих витрат, оптимізації використання ресурсів, підвищення точності управлінських рішень, покращення логістики та енергозбереження, а також стимулювання персоналу до

результативної праці, що загалом зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

8. Враховуючи умови цифрового сьогодення, визначено, що впровадження інноваційних технологій у систему управління витратами ПП «Ланна-Агро» є гострою необхідністю. Зокрема використання таких інновацій, як GPS-моніторинг техніки (Wialon, Omnicomm), автоматизований облік праці (мобільні додатки, біометрія), системи агроаналітики та звітності (Power BI, Qlik, AgriAnalytica), автоматизація складів і логістики (WMS, RFID), а також використання дронів і супутникових знімків. Застосування таких інноваційних технологій на ПП «Ланна-Агро» засвідчує високий рівень управлінської культури та прагнення до безперервного вдосконалення внутрішніх процесів. Інтеграція цих рішень дозволить підприємству ефективно управляти витратами, оптимізувати використання ресурсів і приймати обґрунтовані рішення на основі точних і своєчасних даних, що підвищує продуктивність і забезпечує стійкі конкурентні переваги в аграрному секторі.

Таким чином, були виконані усі завдання, а також досягнута мета, що були поставлені перед початком виконання кваліфікаційної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросенко О.О. Економічна сутність витрат виробництва та їх роль у системі управління діяльністю промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. № 15. С. 122-126.
2. Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю. Фактори та система формування прибутковості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2(60). С. 105-112.
3. Биба В.В., Пінчук Н.М., Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. №1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907> (дата звернення: 27.05.2025).
4. Брагіна О.С., Павлусь М.Г. Оцінка ефективності управління витратами підприємства. *Сучасні інформаційні технології та телекомунікаційні мережі «Матеріалознавство»: тези доповідей 55-ої наукової конференції молодих дослідників*. Одеса: ОНПУ, 2020. Вип 55. С. 53-56.
5. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 1. С. 51-58.
6. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 49-58.
7. Борисенко П. А. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ. Запоріжжя: Кругозір, 2024. 238 с.
8. Борисюк І.О., Семеняка Я.В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics. Електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2023. № 6. С. 15-23.
9. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік в торгівлі: підручник / за ред. Ф.Ф. Бутинець, Н.М. Малюга. Житомир: ПП «РУТА», 2022. 576 с.

10. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. № 1(22). С. 11-18.

11. Важливість управління витратами для бізнесу, URL: <https://enterslice.com/learning/cost-management-for-business/> (дата звернення: 11.05.2025).

12. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79 № 5-6. С. 138-145.

13. Велитченко О.А., Костенко Ю.О., Кутідзе Л.С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 9. 21 с.

14. Волкова Н. В., Гарькава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. № 19. С. 53-59.

15. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. Теорія управління. URL: https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya (дата звернення: 02.05.2025).

16. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісноорієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2023. 204 с.

17. Гордієнко Л.П. Сучасні методи оцінювання рівня витрат незавершеного виробництва як основа ефективного управління підприємством. *Агросвіт*. 2023. № 9. С. 54-59.

18. Грінченко А.В. Класифікація факторів впливу на витрати підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. *Збірник наукових праць*. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2022. № 27. С. 392-398.

19. Голов С.Ф. Чи перешкоджає П(с)БО 16 «Витрати» економічній роботі на підприємстві. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 5. С. 3-10.

20. Гуріна О.В., Чернова А.І. Ефективне управління витратами. The 7th Eurasian scientific congress: proc., Barcelona: Barca Academy Publishing, 2020. 377 p.
21. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
22. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2020. Вип. 20. С.153-160.
23. Дерій В.А. Термін «витрати» і його трактування для потреб обліку і контролю. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1(26). С. 154-160.
24. Довжик О.О., Гаркуша С.А. Управління витратами як чинник підвищення прибутковості і рентабельності підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23(2). С. 37-44.
25. Економіка підприємства: підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2019. 864 с.
26. Ємельянов О.Ю., Курило О.Б., Петрушка Т.О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 94-101.
27. Живець А.М. Розвиток методів управління витратами. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2024. № 5 (10). С.115-125.
28. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1. С. 70-74.
29. Задорожна Н.В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2003. 219 с.
30. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 78-84.

31. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. С. 125-132.
32. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. № 5 (31). С. 81-86.
33. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т.1, №3. С. 121-124.
34. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172-178.
35. Кудлак В.Я., Мессарош А.В. Сутність та структура витрат підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали VI Міжнар. наук.-техніч. конф. молодих учених та студентів, м. Тернопіль, 16-17 листопада 2024 р. Тернопіль, 2024*. С. 189-190.
36. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М., Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 1(8). С. 40-48.
37. Лаврик У.В., Бондик К.Ю. Сучасні підходи до управління витратами промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. №. 24. С. 360-369.
38. Лісовський І.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами промислових підприємств. Херсон, 2020. 21 с.
39. Лозинський Д.Л. «Витрати» та «затрати»: узгодження понять в бухгалтерському обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4(50). С. 96-98.
40. Ляшенко Г.П., Овсяннікова В.І. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 45. 6 с.

41. 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.
42. Мних Є.В. Економічний аналіз. Київ. : Центр навчальної літератури, 2021. 412 с.
43. Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 68-75.
44. Непочатенко Є., Нестерчук Ю., Соколюк С. Теорія економічного аналізу: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 272 с.
45. Офіційний сайт ПП «Ланна-Агро». URL: <https://lanna.com.ua/%d0%bf%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d0%b0 %d0%b0%d0%b3%d1%80%d0 %be-2/> (дата звернення: 16.05.2025).
46. Панасюк В.М., Ковальчук Є.К., Бобрівець С.В. Обґрунтування системи показників, що характеризують ефективність управління витратами виробництва. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 69–76.
47. Пасенко Н.С. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 81-87.
48. Педченко Н.С., Тітенко Л.В., Мілька А.І., Артюх-Пасюта О.В., Тітенко Ю. А. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 1(107). С. 38-44.
49. Пеняк Ю.С., Сергієнко О.А. Інструментарій обліково-аналітичного управління витратами. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. С. 27-35.
50. Перегуда Ю.А. Еволюція наукових поглядів на забезпечення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2022. Т. 33. С. 43-50.
51. Перцевий П., Романяк В. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. *Дослідження та інновації*. 2024. Вип. 3(3). С. 32-39.

52. Петрицька О.С. Напрями розвитку економічного аналізу в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4 (16). С. 131-136.
53. Півнюк О.П. Економічна суть, класифікація витрат виробництва та собівартості продукції в умовах глобалізації економіки України. *Економічні науки. Облік і фінанси*. 2020. № 7 (25). Ч. 2. С. 506-524.
54. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55-59.
55. Поліщук С., Пятаченко С. Вплив інноваційних технологій на прибутковість підприємств агропромислового комплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 45-52.
56. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги, недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 39-42.
57. Пушкар М.С. Фінансовий облік. Тернопіль: Карт-бланш, 2022. 628 с.
58. Різник І.В. Розмежування термінів «витрати» та «затрати» для потреб господарювання. *Управління розвитком*. 2024. Вип. № 9 С.85-88.
59. Склярчук І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 24-38.
60. Склярчук Т.В., Соболев І.В. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2023. № 2(27). С. 72-75.
- 61.Скрипник М.І. Затрати і витрати: проблема трактування понять. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2019. Вип. № 1 (13). С. 236-240.
62. Стець О., Лазаренко І. Інформаційні системи бізнес-аналітики з використанням BIGDATA технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С.129-136.
63. Терещенко О.О., Стецько М.В. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу. *Фінанси України*. 2023. № 11. С. 66-83.

64. Толстова А.В., Огненна Х.В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. Вип. 21. С. 106-110.
65. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 120 с.
66. Труніна І.М., Онищенко О.В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191.
67. Управлінський облік: навч-метод. посібник/ В.Є. Труш, Т.М. Чебан, Н.Я. Степанович/ за ред. В.Є. Труша. Київ: Кондор, 2020. 296 с.
68. Фінансові звітність господарської діяльності ПП «Ланна-Агро». URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення: 19.05.2025).
69. Христенко Л.М., Цюпа О.П. Система програмно-цільового бюджетування: принципи та шляхи впровадження. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2025. № 1(41). С.653–665.
70. Чемчикаленко Р.А., Майборода О.Є., Люткіна А.В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачів: Мукачівський державний університет, 2022. Вип. 11. С. 486-489.
71. Чернецька О.В. Методичні підходи до визначення ефективності витрат сільськогосподарських підприємств в управлінському обліку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. № 7(1). С. 188-195.
72. Чернишова Л. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3(52). С. 61–68.
73. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2022. 210 с.
74. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. / за ред.. М. В. Чорна, 2020. 166 с.
75. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165.

76. Шарманська В.М., Вітюк В.В. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. *Молодий вчений*. 2024. № 1(53). С. 550-552.

77. Що таке ERP і як отримати максимум від впровадження системи? Інтернет ресурс «smart». URL: <https://bc.smart-it.com/newsand-articles/what-is-erp/> (дата звернення: 20.05.2025).

78. Ярмоленко В.П. Про склад і класифікацію виробничих витрат. *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2020. № 11. С. 20–24.

79. Akhromkin I., Riznyk D., Varaksina E., Balak I., Herman L. Economic integration and cooperation in the conditions of globalization. *Economics Affairs*. 2024. № 69. P. 112-115.

80. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2024. 416 p.

81. Byelikova M., Bezkhlibna A., Polyezhayev Y., Zaytseva V., Pukhalska H. Informational and digital business security in tourism as a component of the coastal region competitiveness. data-centric business and applications. lecture notes on data engineering and communications technologies / Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds). Vol. 195. Cham: Springer, 2024. P. 117-145.

82. Hutchinson S. *Performance Management: Theory and Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

83. Journal «*Economy and the State*». URL: <http://www.economy.in.ua/> (дата звернення: 10.05.2025)

84. Neubauer A. B. and Voss A. The Structure of Need Fulfillment European. *Journal of Psychological Assessment*. 2024. Vol. 34, P. 220-228. URL: <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000326> (дата звернення: 13.05.2025).

85. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(4). URL: <https://doi.org/10.3390/su10041186> (дата звернення: 16.05.2025).

86. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Vovk O., Ivanytska O., Symak D., Havryliak A., Danylovych T., Lesyk L. Criteria, Indicators and Factors of the Sustainable Energy Saving Economic Development: the Case of Natural Gas Consumption. *Energies*. 2021. Vol. 14 (18). URL:<https://doi.org/10.3390/en14185999> (дата звернення: 09.05.2025).

87. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Scientific bulletin of Polissia*. 2018. Vol. 2 (14). P. 141-149.

ДОДАТКИ