

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: «Управління витратами як інструмент підвищення ефективності
діяльності підприємства»

Виконала:
студентка групи д4ЕМ
Овсій Єлизавета Василівна

Керівник:
к.е.н., доцент
Амеліна І.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, зміст та класифікація витрат підприємства.....	7
1.2. Інструменти управління витратами підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління витратами підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НВП «ФЕРОЛІТ».....	25
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління НВП «Фероліт».....	25
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт».....	34
2.3. Оцінка поточного стану системи управління витратами НВП «Фероліт».....	42
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НВП «ФЕРОЛІТ» ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ.....	52
3.1. Стратегічні напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» на основі інноваційних методів управління.....	52
3.2. Модернізація виробничих процесів НВП «Фероліт» як інструмент зниження витрат.....	60
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Вітчизняні підприємства з початком повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, змушені функціонувати у складному бізнес-середовищі. Зазначене проявляється у високому рівню інфляції, ускладненій логістиці, підвищенні тарифів на електроенергію, зокрема для бізнесу, зростанні вартості паливно-мастильних матеріалів, податкового навантаження тощо. Особливо гостро ці виклики відчують підприємства промислового сектору, які мають високу частку енерговитрат у структурі собівартості та залежать від стабільності ланцюгів постачання. В умовах дефіциту оборотних коштів, функціонування в умовах невизначеності та обмеженого доступу до «дешевих» джерел фінансування, здатність менеджменту ефективно контролювати кожен гривню витрат є базовою умовою збереження життєздатності бізнесу.

Саме тому в світлі сучасних енергетичних та економічних проблем в Україні обрана тема дослідження є вкрай актуальною для сучасної науки та практики менеджменту. Управління витратами сьогодні трансформується з рутинної облікової функції у стратегічний інструмент, що дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових умов, оптимізувати внутрішні ресурси та знаходити резерви для підвищення ефективності діяльності. Пошук нових підходів до мінімізації втрат дозволяють промисловим підприємствам не лише виживати під тиском воєнних ризиків, а й розвиватися.

Питання дослідження управління витратами активно досліджувалася в науковій літературі як іноземними вченими, так і українськими. Вагомий внесок у розкриття питання управління витратами здійснили: В.А. Андреев, В.В. Биба, О.Г. Кірдіна, Ю.М. Котельникова, С.Ю. Кулакова, О.В. Родіна, В.О. Случак, Е.Ю. Терещенко, Р.Н. Ентоні, Д.Ф. Гокінс, К.А. Мерчант та інші. Зокрема, у їх працях досліджено сутність витрат, здійснено класифікацію витрат за різними ознаками, розглянуто інструменти управління витратами та розкрито інші питання. Однак умови війни та нові виклики вимагають пошуку інноваційних

підходів до підвищення ефективності системи управління витратами, зокрема за рахунок цифрових технологій.

Мета кваліфікаційної роботи – удосконалити систему управління витратами НВП «Фероліт» шляхом розробки практичних рекомендацій щодо модернізації виробничих процесів.

У даній кваліфікаційній роботі до виконання поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність, зміст та класифікація витрат підприємства;
- систематизувати інструменти управління витратами підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності системи управління витратами підприємства;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління НВП «Фероліт»;
- здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт»;
- оцінити поточний стан системи управління витратами НВП «Фероліт»;
- обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» на основі інноваційних методів управління;
- запропонувати модернізацію виробничих процесів НВП «Фероліт» як інструменту зниження витрат.

Об'єктом дослідження є система управління витратами НВП «Фероліт».

Предметом дослідження є механізми та інструменти оцінки стану системи управління витратами підприємства.

Інформаційне забезпечення дослідження складає чинна нормативно-правова база України з питань регулювання діяльності підприємств та аспектів управління витратами, наукові розробки українських та іноземних вчених у сфері управління витратами, статистична, фінансова та управлінська звітність НВП «Фероліт», офіційна веб-сторінка, відкриті дані представлені у мережі інтернет та інші джерела, на які розміщено посилання у кваліфікаційній роботі.

У кваліфікаційній роботі використано комплекс якісних та кількісних методів, зокрема: теоретичного узагальнення, систематизації, класифікації,

порівняльного аналізу, контент-аналізу – при виконанні першого розділу кваліфікаційної роботи; аналітичні, економіко-статистичні, графічні та табличні, SWOT-аналіз, коефіцієнтний – при виконанні другого розділу кваліфікаційної роботи; абстрактно-логічний, бенчмаркінг, кайзен-костинг, CVP-аналіз, планування та прогнозування – при виконанні третього розділу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості безпосереднього впровадження запропонованих заходів у діяльність НВП «Фероліт» для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Науковою новизною роботи є наступні результати:

узагальнено та доповнено теоретичні підходи до трактування сутності витрат підприємства шляхом виокремлення управлінського аспекту, який, на відміну від наявних, розглядає витрати як динамічний об'єкт цілеспрямованого менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства;

удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності системи управління витратами, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному поєднанні кількісних та якісних показників;

дістало подальшого розвитку інструментарій управління витратами промислового підприємства шляхом обґрунтування доцільності впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозного аналізу відхилень.

У якості апробації роботи опубліковано тези на тему: «Цифрові інструменти управління витратами підприємства в умовах воєнного часу».

Амеліна І.В., Овсій Є.В. Цифрові інструменти управління витратами підприємства в умовах воєнного часу. *78-ї наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету в Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 15-22 травня 2026 р.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 78 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел – 55 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та класифікація витрат підприємства

Витрати є невід’ємним атрибутом виробництва будь-якого підприємства. Вони проявляються у процесі перетворення ресурсів на готову продукцію чи надання послуги. Для створення будь-якого товару чи надання послуги суб’єкт несе певні витрати, без яких господарська діяльність є неможливою. У сучасному економічному середовищі, де конкуренція посилюється, а ресурси обмежені, витрати набувають особливого значення як ключовий об’єкт управління підприємством [9].

Категорія «витрати» є однією з фундаментальних в економічній науці, проте досі не має єдиного загальноприйнятого трактування. У економічній літературі категорію «витрати» досліджували з різних позицій і на сьогодні існує велика кількість підходів до її трактування. Найчастіше їх розглядають як з економічної, так і з бухгалтерської точки зору. При цьому одні науковці наголошують на грошовому вираженні використаних ресурсів, інші – на факті їх споживання у виробничому процесі, треті – на зв’язку витрат із отриманням певного економічного результату. Така багатогранність трактувань свідчить про складність та багатоаспектність самої категорії «витрати» як економічного явища.

Крім того трактування поняття «витрати» наведено у чинній законодавчій базі України, зокрема у нормативно-правових актах, які стосуються бухгалтерського обліку. Їх систематизація дозволила у табл. 1.1 навести підходи до визначення поняття «витрати».

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «витрати» у науковій літературі та законодавстві України

Автор	Витрати – це	Джерело
НП(С)БО 135 «Витрати»	«зменшення економічних вигід та/або потенціалу корисності, зокрема у вигляді вибуття активу або збільшення зобов'язання, які приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власником)»	[5]
Ю. Глушач, О. Фальченко	«грошове вираження використання виробничих ресурсів, у результаті якого здійснюється виробництво і реалізація продукції»	[12]
В.В. Євдокимов, разом з співавторами	«сукупна вартість повністю чи частково використаних та спожитих безпосередньо в процесі виробництва виробничих ресурсів у вигляді живої та уречевленої праці (засоби виробництва), контрольованих суб'єктом господарювання у результаті минулих подій»	[15]
Л.Л. Ковальська, І.В. Кривов'язюк	«вираження в грошовій формі вартість ресурсів підприємств, підприємців та інших суб'єктів господарювання на виробництво та реалізацією продукції»	[23]
Г. Ляшенко, В. Овсяннікова	«вартісні значення використання всіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних для досягнення мети підприємства – отримання прибутку»	[26]
О.І. Маслак, Л.Д. Воробйова	«сукупність переданих у грошовій формі витрачань підприємства, пов'язаних з виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт»	[27]
Н. Педченко разом з співавторами	«економічна категорія, пов'язана з бажаним результатом, доходом, незавершеним виробництвом, ресурсом, амортизацією, що символізує спожиті ресурси, виплати, витрачені кошти»	[36]
Р. Ентоні, Дж. Ріс	«виражені у фінансових ресурсах обсяги ресурсів, використаних для досягнення бажаних цілей»	[48]
Х.Р. Веріан	«всі використовувані фірмою фактори виробництва, оцінені за їх ринковою ціною»	[54]

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [5, 12, 15, 23, 26-27, 36, 48, 54].

Наведена вибірка трактувань є обмеженою, проте репрезентативною – насправді існує значно більша кількість варіантів трактування поняття «витрати». Вони є досить подібними за своєю економічною природою. Формулювання визначень у науковців та законодавстві України дещо відрізняються, однак їх аналіз дозволяє виділити як спільні, так і відмінні риси. Спільним для більшості визначень є акцент на грошовій оцінці

використовуваних ресурсів та цільовому характері витрат. Відмінність полягає у тому, яка саме складова висувається на перший план: факт споживання ресурсів, зменшення активів чи досягнення конкретної мети.

Ю.Ю. Мусієнко та Л.Л. Гевлич [29] на основі аналізу наявних дефініцій представлених у науковій літературі виділяють два основних підходи до визначення поняття «витрати» ресурсний та виробничий або витратний. Ресурсний підхід базується на визначенні витрат з точки зору їх економічної цінності, які вони приносять підприємству, де вони виступають визначальним фактором при формуванні ціни на продукцію. За виробничим підходом витрати розглядаються як сума вартості використаних ресурсів в процесі виробництва та реалізації продукції.

Інший науковець В.А. Андрєєв [7], досліджуючи поняття витрати викоремлює 4 підходи:

бухгалтерський підхід, розглядає категорію «витрати» з позиції нормативно-правового забезпечення, та визначає його як суму на яку зменшується капітал підприємства. Даний підхід є подібним до витратного, який виділяють Ю.Ю. Мусієнко та Л.Л. Гевлич [29];

ресурсний підхід, який описує витрати як сукупність вартості витрачених ресурсів підприємством у процесі своєї діяльності, що у подальшому відображається на ціні продукції;

факторний підхід, який є досить подібним до ресурсного, з відмінністю, що науковці використовують термін «фактори виробництва» замість «ресурси»;

фінансовий підхід визначає витрати через сукупність грошових ресурсів, які необхідні підприємству для формування необхідної ресурсної бази з метою забезпечення безперервності господарської діяльності [7].

На основі проведеного наукового огляду можливо констатувати, що більшість визначень є досить схожими за своєю економічною природою, проте в них закладено різний функціональний зміст. Якщо виробничий та бухгалтерський підходи фокусуються на факті споживання ресурсів та їх

відображенні в обліку, то ресурсний, факторний та фінансовий підходи розглядають витрати як стратегічний потенціал підприємства.

На основі аналізу існуючих наукових підходів можливо виділити ще один підхід – управлінський підхід, який часто залишається поза увагою наукової спільноти. Даний підхід розглядає витрати, як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу. Саме з управлінської позиції витрати є інструментом прийняття рішень, планування та підвищення ефективності діяльності. Як зазначають В.В. Биба та співавтори [9], ефективне управління витратами можливе лише за умови безпосереднього управління процесом їх формування, тобто наукового поєднання місця виникнення витрат та всіх функцій управління [9].

З позиції управлінського підходу пропонуємо таке авторське визначення: витрати підприємства – це вартісно виражена сукупність ресурсів, свідомо спрямованих суб'єктом господарювання на досягнення визначених цілей, управління якими є необхідною умовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Ключова особливість цього підходу полягає у тому, що витрати розглядаються не як пасивний результат господарської діяльності, а як керований процес, на який менеджмент підприємства може і повинен впливати.

Витрати є природними для кожного господарства, і їхнє значення з точки зору управлінського підходу проявляється передусім у тому, що від їх розміру залежать кінцеві результати діяльності підприємства. По суті, витрати – це та сума, на яку буде зменшений дохід підприємства, а отже, прибуток прямо залежить від ефективності управління витратами. Підприємства, які досягають оптимального рівня витрат на одиницю виробленої продукції чи наданої послуги, забезпечують собі вагомий конкурентну перевагу та є більш конкурентоспроможними на ринку [11].

Важливо підкреслити, що значення витрат проявляється не у їх економії заради мінімізації, а саме у досягненні ефективності: важливо забезпечити зменшення витрат на одиницю отриманого доходу. Наприклад, механічне

скорочення витрат шляхом зменшення обсягів господарської діяльності або звільнення кваліфікованих працівників може призвести до зниження якості продукції та втрати ринкових позицій – і як наслідок, до зниження доходів підприємства. Натомість раціоналізація витрат через впровадження більш ефективних технологій, оптимізацію логістики чи вдосконалення організації праці дозволяє збільшити прибуток без втрати конкурентоспроможності. Саме в цьому і полягає управлінська сутність витрат [9].

Підприємства несуть різні витрати в процесі господарської діяльності, які можна класифікувати за різними ознаками. Наукова література багата на існування підходів до класифікації витрат. Узагальнена класифікація представлена у численних наукових працях та нормативних документах. У табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію витрат підприємства.

Таблиця 1.2 – Класифікація витрат підприємства

Класифікаційна ознака	Види витрат
За впливом на фінансові результати	Невичерпані; вичерпані
За відношенням до періоду виробництва	Витрати на продукцію; витрати за період (діяльність)
За способом віднесення на собівартість продукції	Прямі; непрямі
За відношенням до технологічного процесу	Основні; накладні
За сферою виникнення	Виробничі; невиробничі
За відношенням до обсягу виробництва	Постійні; змінні
Залежно від впливу на прийняття рішень	Релевантні; нерелевантні
За альтернативністю	Дійсні (реальні); можливі (уявні)
За ступенем контролю	Контрольовані; неконтрольовані
За елементами операційних витрат	Матеріальні витрати, амортизація; витрати на оплату праці; витрати на соціальні заходи, інші операційні витрати.
За видами діяльності (НП(С)БО 16)	Витрати операційної діяльності (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати); витрати фінансової діяльності; витрати інвестиційної діяльності; податок на прибуток

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [4, 11, 36].

Є різні класифікації витрат, що підкреслює їх значимість не лише для цілей бухгалтерського обліку, а й для управлінських потреб. У даному дослідженні спираємося на класифікацію за фінансовою звітністю відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати» [4], оскільки вона є нормативно закріпленою та безпосередньо пов'язаною з формуванням фінансових результатів підприємства. Відповідно до неї витрати поділяються на витрати, пов'язані з операційною діяльністю (які включають собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати), витрати фінансової та інвестиційної діяльності, а також податок на прибуток. Також у фінансовій звітності підприємства, а саме форми 2 «Звіт про фінансові результати» відображено витрати за елементами, що наведено вище у табл. 1.2.

Таким чином, витрати є багатоаспектною категорією, що потребує комплексного підходу до її вивчення та управління. З точки зору управлінського підходу особливого значення набуває не лише правильна класифікація витрат, а й побудова ефективної системи управління ними, яка б забезпечувала зниження витрат на одиницю доходу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Інструменти управління витратами підприємства

В умовах загострення конкуренції, обмеженості ресурсів та високої невизначеності ефективне управління витратами є однією з ключових передумов забезпечення ефективної діяльності підприємства. У цілях управління витратами використовується певний інструментарій, під яким розуміється сукупність методів, прийомів та інформаційних систем, що забезпечують планування, облік, аналіз і контроль витрат на всіх рівнях господарської діяльності. Вибір конкретного інструменту або їх комбінації визначається специфікою підприємства, галузевою належністю, стратегічними пріоритетами та рівнем цифрової зрілості. Від обґрунтованості такого вибору безпосередньо залежать

якість управлінських рішень, раціональність використання ресурсів та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги.

Інструменти управління витратами виконують кілька взаємопов'язаних функцій [10]:

інформаційна функція полягає у забезпеченні достовірними даними про склад, структуру та динаміку витрат;

аналітична функція спрямована на виявлення резервів зниження витрат, оцінку відхилень від планових показників та обґрунтування управлінських рішень;

стратегічна функція пов'язана з формуванням підґрунтя для довгострокового планування, ціноутворення та підвищення конкурентоспроможності.

Саме тому сучасні дослідники розглядають управління витратами не як ізольовану облікову процедуру, а як «комплексний інструмент, що поєднує функції планування, прогнозування та контролю, забезпечуючи підприємству можливість зберігати та зміцнювати конкурентні позиції» [43].

У науковій літературі сформувалось чимало підходів до систематизації інструментів управління витратами. Так, С.А. Назаренко та М.О. Фейш класифікують їх за шістьма основними групами залежно від управлінської спрямованості: традиційний (стандартний), інноваційний, стратегічний, функціональний, екологічний підходи та підхід управління значущістю витрат [30]. Н.А. Телічко зі співавторами виокремлюють інструменти за рівнями управління – операційним, інвестиційним та стратегічним та стверджують, що саме комплексна їх інтеграція дозволяє досягти «прозорості фінансових потоків, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства» [40]. Незважаючи на різні підходи до класифікації, науковці одностайно підкреслюють: «ефективне управління витратами – це не статичний, а динамічний процес, і підприємства можуть досягати успіху, використовуючи гнучкість та комбінаторику різних підходів залежно від їхніх конкретних потреб і умов» [30].

Традиційний інструментарій управління витратами представлений низкою усталених методів, кожен з яких має визначену сферу застосування, переваги та обмеження. Їх узагальнену характеристику наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Традиційні інструменти управління витратами підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Стандарт-костинг (Standard Costing)	Встановлення нормативних витрат та порівняння з фактичними для виявлення та аналізу відхилень	Простота контролю;; оперативне реагування	Не враховує динаміку ринку; орієнтація на внутрішні показники
ABC-метод (Activity Based Costing)	Розподіл витрат за видами діяльності; виявлення прихованих витрат на окремі операції та процеси	Точність визначення собівартості; прозорість непрямих витрат	Складність впровадження; висока вартість реалізації
Таргет-костинг (Target Costing)	Визначення цільової собівартості виходячи з ринкової ціни та бажаного прибутку	Орієнтація на ринок; маркетингова спрямованість	Тривале впровадження; залежність від достовірності ринкових даних
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Безперервне поступове зниження витрат шляхом систематичного вдосконалення виробничих процесів	Залучення персоналу до оптимізації; культура безперервного вдосконалення	Потребує відповідної організаційної культури; залежність від людського чинника
Директ-костинг (Direct Costing)	Поділ витрат на змінні та постійні; собівартість формується лише зі змінних витрат; постійні витрати відносяться на фінансовий результат	Гнучкість; оперативність управлінських рішень; аналіз беззбитковості	Складність коректного поділу витрат; обмеженість для ціноутворення
CVP-аналіз (витрати–обсяг–прибуток)	Дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва та фінансовими результатами; визначення точки беззбитковості	Простота і наочність; ефективне планування виробництва та ціноутворення	Умовне розмежування постійних і змінних витрат; нелінійний характер деяких витрат
Бенчмаркінг витрат	Порівняння витрат підприємства з галузевими стандартами та найкращими практиками	Виявлення резервів зниження витрат; орієнтація на кращий досвід	Складність формування репрезентативної бази порівняння
LCC-аналіз (Life Cycle Costing)	Визначення та оцінка сукупних витрат протягом усього життєвого циклу продукту	Стратегічна орієнтація; точність довгострокового прогнозування	Висока складність збору даних; тривалість аналітичного процесу

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [22, 30].

Кожен з інструментів управління витратами вирішує певне управлінське завдання: стандарт-костинг і CVP-аналіз забезпечують оперативний контроль і планування, таргет-костинг і кайзен-костинг орієнтовані на стратегічну оптимізацію, ABC-метод забезпечує деталізовану калькуляцію непрямих витрат, а LCC-аналіз охоплює весь горизонт управлінського планування. Водночас жоден із перелічених інструментів не є самодостатнім. С.В. Фімяр зі співавторами зазначають, що лише «комплексність методик дозволяє досягти системного ефекту та перетворити управління витратами на дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності» [43]. Підприємства, які формують власні системи управління витратами, як правило, поєднують кілька методів, підбираючи їх комбінацію відповідно до галузевої специфіки, масштабу діяльності та поставлених стратегічних цілей.

Поряд із традиційними методами в сучасних умовах господарювання дедалі більшого поширення набувають інноваційні цифрові інструменти управління витратами (рис. 1.1).

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА		
ERP-системи Централізований облік витрат у реальному часі; автоматизація планування, обліку та контролю ресурсів (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics)	Бізнес-аналітика (BI) Прогнозування витрат; сценарний аналіз; моніторинг KPI; динамічна звітність (Tableau, Power BI, Qlik)	RPA – роботизована автоматизація процесів Автоматизація рутинних облікових операцій; обробка платежів і документів; зниження трудових витрат та похибок
Хмарні технології (Cloud Computing) Гнучке масштабування ресурсів; заміна капітальних витрат (CapEx) на операційні (OpEx); модель «pay-as-you-go» (AWS, Azure, Google Cloud)	Блокчейн-технології Прозорість та незмінність фінансових записів; зниження транзакційних витрат; автоматизація через смарт-контракти	ІоТ – Інтернет речей Безперервний моніторинг споживання ресурсів у точках виникнення витрат; виявлення втрат та неефективностей; прогностичне обслуговування
Штучний інтелект (AI) – наскрізний інструмент, що підсилює всі вищезазначені рішення через прогнозування, виявлення аномалій та оптимізацію витрат у режимі реального часу		

Рисунок 1.1 – Цифрові інструменти управління витратами підприємства

Примітка. Складено автором на основі даних [10, 21, 22, 24].

О.Г. Кірдіна О.Г., С.В. Куриляк С.В. та О.Ю. Пирлик [21] у своєму дослідженні акцентують на важливості використання цифрових інструментів управління витратами підприємства. У рамках цього вони виділяють чотири основних групи: системи обліку витрат, аналітичні інструменти, інструменти для контролю запасів, а також мобільні додатки. На рис. 1.2 наведено характеристику цифрових інструментів управління витратами підприємств.

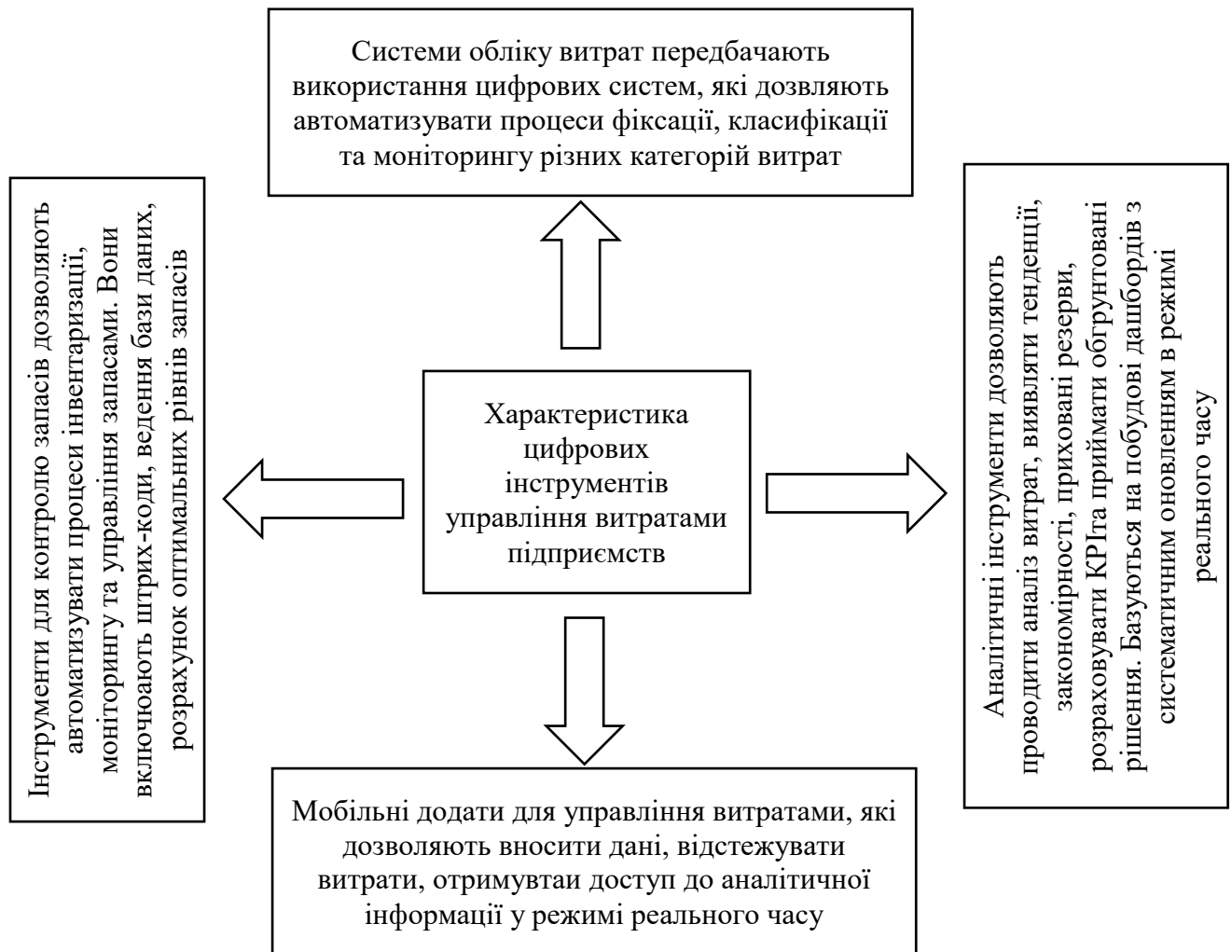


Рисунок 1.2 – Характеристика цифрових інструментів управління витратами підприємств

Примітка. Складено автором на основних даних [21].

В умовах масової цифровізації та активного розвитку штучного інтелекту дедалі актуальнішим стає впровадження цифрових інструментів для управління витратами. У першу чергу вони забезпечують автоматизацію процесів збору

даних, обробки та аналітики. Те на що фінансовий менеджер витрачає години часу, цифрові інструменти за лічені секунди можуть здійснити, забезпечуючи високу точність розрахунків. За менеджером на основі готової інформації залишається відповідним чином зреагувати та прийняти управлінські рішення. Цифрові інструменти наділені штучним інтелектом також надають підтримки прийняття рішення, що дозволяє сигналізувати про негативні відхилення, зниження показників за рівень встановленого порогового значення, прогнозувати майбутні витрати тощо. Цифровізація надає значні можливості для управління витратами підприємства.

На відміну від решти цифрових рішень, штучний інтелект не просто автоматизує визначені алгоритми, а здійснює самонавчання на основі накопичених даних, формуючи здатність до самостійного виявлення закономірностей та прогнозування, недосяжних для традиційних методів. Ю.М. Котельникова зі співавторами наголошують, що «алгоритми штучного інтелекту дедалі активніше інтегруються в сучасні моделі управління витратами, забезпечуючи новий рівень аналітичної глибини та оперативності прийняття рішень» [24]. ШІ доцільно розглядати як наскрізний інструмент, що підсилює функціональні можливості всіх інших цифрових рішень – від ERP-систем до IoT.

У сфері управління витратами штучний інтелект виконує кілька принципово важливих функцій. По-перше, він уможлиблює «високоточне прогнозування процесів управління витратами на основі великих масивів даних», автоматизуючи аналіз трендів та сезонних коливань витрат. По-друге, у поєднанні з ABC-методом та LCC-аналізом технології ШІ «дають змогу своєчасно виявляти аномальні відхилення у структурі витрат, підвищуючи ефективність контролю та запобігання фінансовим ризикам». По-третє, у межах таргет-костингу «застосування AI сприяє оптимізації вибору цільових параметрів витрат відповідно до змін споживчого попиту та ринкової кон'юнктури». Водночас ШІ у поєднанні з концепцією lean-менеджменту «посилює процеси безперервного вдосконалення, забезпечуючи адаптивне управління даними і швидку реакцію на відхилення у бізнес-процесах» [24].

Для вітчизняних підприємств у питанні застосування цифрових інструментів головним стримуючим фактором виступає ціна. Як правило, потужне аналітичне програмне забезпечення вимагає значних фінансових інвестицій. Більшість підприємств України, зокрема промислових, відчують дефіцит обігових коштів. Іншим гальмуючим чинником виступає брак цифрових навичок працівників, що не дозволяє повноцінно використовувати такі аналітичні інструменти.

Таким чином, сучасний інструментарій управління витратами підприємства є різноманітним та багаторівневим. Він охоплює як традиційні методи – стандарт-костинг, ABC-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, директ-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг і LCC-аналіз, так і цифрові рішення нового покоління: ERP-системи, платформи бізнес-аналітики, роботизовану автоматизацію, хмарні технології, блокчейн, IoT та штучний інтелект. Жоден із цих інструментів не є достатнім у відриві від інших. Лише їх комплексне поєднання, що враховує специфіку підприємства, особливості галузі та рівень цифрової зрілості організації, здатне забезпечити ефективне управління витратами, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління витратами підприємства

Система управління витратами підприємства потребує постійного удосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища, стратегічних пріоритетів та внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. Ефективність такої системи визначається не лише фактичним рівнем витрат, а й здатністю управлінського апарату своєчасно виявляти відхилення, обґрунтовувати коригувальні заходи та забезпечувати раціональне використання ресурсів у динамічних умовах господарювання. Саме тому оцінка ефективності системи

управління витратами виступає не допоміжною, а повноцінною задачею менеджменту, орієнтованою на виявлення резервів підвищення результативності операційної діяльності.

Для виявлення таких резервів, обґрунтування управлінських рішень та забезпечення системного контролю необхідне застосування відповідних методичних підходів до оцінки ефективності системи управління витратами. У сучасній економічній науці сформувалося кілька таких підходів, кожен з яких відображає певний аспект ефективності управління витратами і може застосовуватися як самостійно, так і в комплексі з іншими.

Інформаційне забезпечення оцінки ефективності системи управління витратами формується з кількох взаємодоповнюючих джерел. Основу становить фінансова звітність підприємства – Звіт про фінансові результати, Баланс, Примітки до фінансової звітності, які дають змогу розрахувати більшість кількісних показників ефективності витрат. Поряд із фінансовою, важливим джерелом є управлінська звітність: кошториси витрат, бюджети підрозділів, дані калькулювання собівартості за видами продукції, звіти про виконання планів. Як зазначають О.О. Нестеренко та Д.С. Худякова, ефективно налагоджена аналітична система дає можливість підприємству вчасно відслідковувати зміни, які відбуваються у виробництві, та попереджувати перевитрати й неефективне використання ресурсів [31].

Разом з тим частина елементів системи управління витратами не піддається безпосередній кількісній оцінці на основі облікових даних. Йдеться про якість планування витрат, рівень мотивації персоналу до економії ресурсів, узгодженість між підрозділами, ефективність внутрішніх комунікацій, зрілість управлінських процедур тощо. Для оцінки таких елементів пропонується застосування методу опитування – структурованого анкетування керівників, фахівців планово-економічних та фінансових служб підприємства. Такий підхід є авторським науковим внеском і дозволяє отримати експертні оцінки якісних складових системи управління витратами, які не відображаються у фінансовій звітності, проте суттєво впливають на загальну результативність управління

витратами. Що стосується кількісних методичних підходів, то їх систематизацію представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління витратами підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Основні показники
Коефіцієнтний аналіз	Оцінка відносного рівня витрат через систему коефіцієнтів, що характеризують співвідношення витрат і результатів діяльності	Рентабельність витрат ($\text{Прибуток} / \text{Витрати} \times 100\%$); витратовіддача ($\text{ЧД} / \text{Витрати}$); матеріаломісткість ($\text{Матер. затрати} / \text{ЧД}$); трудомісткість ($\text{Витрати ОП} / \text{ЧД}$); амортизаційна місткість ($\text{Амортизація} / \text{ЧД}$); коефіцієнт співвідношення витрат і доходів ($\text{Витрати} / \text{Доходи}$)
Факторний аналіз	Виявлення та кількісне вимірювання впливу окремих чинників на зміну загального рівня витрат або показників їх ефективності	Вплив обсягу виробництва, цін на ресурси, норм витрачання, структури продукції;
Аналіз структури витрат	Дослідження питомої ваги окремих елементів або статей витрат у загальній їх сумі, виявлення структурних зрушень	Частка матеріальних витрат, витрат на оплату праці, амортизації, інших операційних витрат у загальній сумі; темпи зміни питомої ваги в динаміці
Порівняльний аналіз	Зіставлення фактичних показників із плановими, нормативними, середньогалузевими або даними попередніх періодів	Відхилення витрат від плану; індекс рівня витрат; індекс витратовіддачі; інтегральний показник економічності та результативності витрат
Таксономічний аналіз	Отримання узагальнюючої інтегральної характеристики ефективності витрат на основі багатовимірного порівняння часткових показників	Таксономічний показник ефективності витрат за критеріями економічності та результативності; ступінь відхилення від еталонного значення
Метод опитування (авторський підхід)	Оцінка якісних елементів СУВ, що не піддаються кількісному вимірюванню, шляхом анкетування управлінського персоналу	Бальні експертні оцінки якості планування витрат, мотивації персоналу, ефективності комунікацій, зрілості контрольних процедур СУВ

Примітка. Систематизовано та доповнено автором на основі даних [13, 16, 18, 20, 39].

Коефіцієнтний підхід є найбільш поширеним і передбачає розрахунок системи взаємопов'язаних індикаторів. І.В. Обиход, Ю.Ю. Мороз та

Н.І. Цегельник [32] обґрунтовують систему фінансових критеріїв оцінки операційних витрат, що включає показники матеріаломісткості, трудомісткості, амортизаційної місткості, валової рентабельності витрат, загальної віддачі витрат, ефективності управління адміністративними та збутовими витратами. Серед ключових показників виокремлюються такі:

рентабельність витрат (відношення прибутку до операційних витрат, помножене на 100%) – відображає, скільки прибутку припадає на кожную гривню витрат;

витратовіддача (відношення чистого доходу до операційних витрат) – показує обсяг доходу на одиницю витрат;

рівень операційних витрат (відношення операційних витрат до чистого доходу) – характеризує частку витрат у доходах підприємства;

коефіцієнт співвідношення витрат і доходів (сукупні витрати поділити на сукупні доходи) – позитивно оцінюється значення, що не перевищує одиниці, адже саме за таких умов забезпечується безбиткова діяльність [32].

Поряд із цим виділяють показники ресурсомісткості виробництва: матеріаломісткість (матеріальні затрати / чистий дохід від операційної діяльності), трудомісткість (витрати на оплату праці / чистий дохід) та амортизаційна місткість (амортизаційні відрахування / чистий дохід). Ці показники відображають частку кожного виду ресурсів у формуванні доходу і дозволяють виявити «вузькі місця» у структурі витрат.

А.Г. Загородній та А.І. Ясінська пропонують для узагальненої оцінки ефективності управління витратами використовувати комплексний показник як відношення чистого доходу від реалізації до сукупних витрат підприємства (за винятком капітальних та фінансових інвестицій); якщо його значення є не меншим за одиницю плюс нормативна рентабельність – ефективність управління витратами вважається задовільною [18].

Факторний аналіз спрямований на розкладання загальної зміни рівня витрат або рентабельності на вплив окремих чинників. О. Ю. Ємельянов та О.Б. Курило [16] наголошують на тісному зв'язку між показниками відносного

рівня витрат і показниками економічної ефективності господарської діяльності та обґрунтовують доцільність побудови факторних моделей.

Узагальнюючим індикатором виступає показник приведеного відносного рівня витрат, що розраховується як сума фактичних витрат підприємства та добутку середньої величини його активів на норму прибутковості інвестицій, поділена на величину доходу. Якщо значення цього показника менше одиниці – підприємство отримує надприбуток і функціонує з високим рівнем ефективності. Для промислових підприємств важливо виокремлювати ендogenous фактори (зміна норм витрачання ресурсів, технологічні вдосконалення) та екзогенні (зміна цін на сировину, кон'юнктура ринку), що дає змогу визначити зону управлінського впливу.

Аналіз структури витрат дозволяє виявити, які елементи формують найбільшу частку у собівартості, а також простежити структурні зрушення в динаміці. О.О. Нестеренко та Д.С. Худякова на прикладі конкретного підприємства демонструють, що зміна питомої ваги матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизації дає змогу оцінити вектор оптимізаційних заходів і їх результативність [31].

Порівняльний аналіз є обов'язковим елементом оцінки ефективності системи управління витратами і передбачає зіставлення фактичних значень показників із плановими орієнтирами, показниками попередніх періодів або галузевими нормативами. О.О. Горошанська та Н.Б. Кащенко пропонують для комплексної оцінки ефективності операційних витрат обчислювати інтегральні показники економічності та результативності, що враховують індекси зміни узагальнюючих показників [13]. Такий підхід дозволяє встановити, чи відбулося реальне покращення ефективності витрат, а не лише абсолютне їх скорочення.

Таксономічний аналіз, запропонований О.О. Горошанською та Н.Б. Кащенкою, дає змогу звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки і визначити ступінь відхилення фактичного рівня ефективності витрат від еталонного [13]. Це особливо доцільно в умовах, коли

різні часткові показники демонструють різноспрямовані тенденції і потрібна узагальнена підсумкова оцінка.

Важливу роль в оцінці ефективності системи управління витратами відіграє також урахування сучасних тенденцій цифровізації. В.О. Случак зазначає, що традиційна парадигма аналізу витрат, орієнтована на ретроспективні дані, виявляється недостатньо ефективною в умовах зростаючих масивів даних та потреби оперативних управлінських рішень, і пропонує перехід до динамічних інтегрованих моделей на основі хмарних технологій та штучного інтелекту, що забезпечує автоматизований контроль, багатовимірний моніторинг і точне прогнозування витрат [39].

Таким чином, комплексна оцінка ефективності системи управління витратами передбачає поєднання кількісних методів, а саме: коефіцієнтного, факторного, структурного та порівняльного аналізу з якісним методом опитування, що дозволяє охопити як вимірювані, так і невимірювані елементи системи. Результати такої оцінки є підґрунтям для обґрунтованих управлінських рішень щодо постійного вдосконалення системи управління витратами, усунення виявлених недоліків та реалізації резервів підвищення ефективності витрат підприємства.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретико-методологічних основ управління витратами підприємства можливо зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність, зміст та класифікація витрат підприємства. Витрати є багатоаспектною категорією, що потребує комплексного підходу до її вивчення та управління. З точки зору управлінського підходу особливого значення набуває не лише правильна класифікація витрат, а й побудова ефективної системи управління ними, яка б забезпечувала зниження витрат на одиницю доходу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Систематизовано інструменти управління витратами підприємства. Сучасний інструментарій управління витратами підприємства є різноманітним та багаторівневим. Він охоплює як традиційні методи – стандарт-костинг, ABC-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, директ-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг і LCC-аналіз, так і цифрові рішення нового покоління: ERP-системи, платформи бізнес-аналітики, роботизовану автоматизацію, хмарні технології, блокчейн, IoT та штучний інтелект. Жоден із цих інструментів не є достатнім у відриві від інших. Лише їх комплексне поєднання, що враховує специфіку підприємства, особливості галузі та рівень цифрової зрілості організації, здатне забезпечити ефективне управління витратами, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності системи управління витратами підприємства. Комплексна оцінка ефективності системи управління витратами передбачає поєднання кількісних методів, а саме: коефіцієнтного, факторного, структурного та порівняльного аналізу з якісним методом опитування, що дозволяє охопити як вимірювані, так і невимірювані елементи системи. Результати такої оцінки є підґрунтям для обґрунтованих управлінських рішень щодо постійного вдосконалення системи управління витратами, усунення виявлених недоліків та реалізації резервів підвищення ефективності витрат підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НВП «ФЕРОЛІТ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління НВП «Фероліт»

У межах кваліфікаційної роботи дослідження обраної теми здійснено на матеріалах науково-виробничого підприємства «Фероліт» (далі – НВП «Фероліт»). Це провідне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві готових металевих виробів. У табл. 2.1 наведено інформаційну довідку про НВП «Фероліт».

Таблиця 2.1 – Інформаційна довідка про НВП «Фероліт»

Параметри	Опис
Повне найменування підприємства	Науково-виробниче підприємство «Фероліт»
Скорочена назва підприємства	НВП «Фероліт»
Дата реєстрації	02.08.2000
Код ЄДРПОУ	31103705
Організаційно-правова форма	Науково-виробниче підприємство
Місцезнаходження	39800, Україна, Полтавська обл., місто Горішні Плавні, вулиця Будівельників, будинок, 66
Керівник підприємства	Бірюков Олександр Олександрович
Основний вид діяльності за КВЕД	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів
Статутний капітал	500 тис. грн
Кількість працівників	296 осіб
Кількість цехів	8
Площа території	>300 000 м ²

Примітка. Складено автором за даними [34-35, 55]

НВП «Фероліт» є стратегічно важливим для міста Горішні Плавні підприємством, яке забезпечує населення стабільною роботою, інвестує в соціальний розвиток громади, своєчасно сплачує податки. Виробничу діяльність

підприємство проводить на території м. Горішні Плавні, а збутова мережа виходить далеко за межі регіонального ринку. Продукція НВП «Фероліт» реалізовується не лише по всій території України, але й за її межами. Продукція НВП «Фероліт» експортується до Болгарії. Діяльність підприємства регулюється чинним законодавством України, яке включає Конституцію України, Податковий та Цивільний кодекси України, а також нормативно-правові акти, які регулюються підприємницьку діяльність. Головним внутрішнім документом НВП «Фероліт» є Статут (додаток А), який визначає межі повноважень органів управління, порядок розподілу прибутку та права учасників, а також інші аспекти.

НВП «Фероліт» є диверсифікованим підприємством та його діяльність не обмежується виключно виробництвом готових металевих виробів. На рис. 2.1 наведено основні напрямки діяльності НВП «Фероліт».

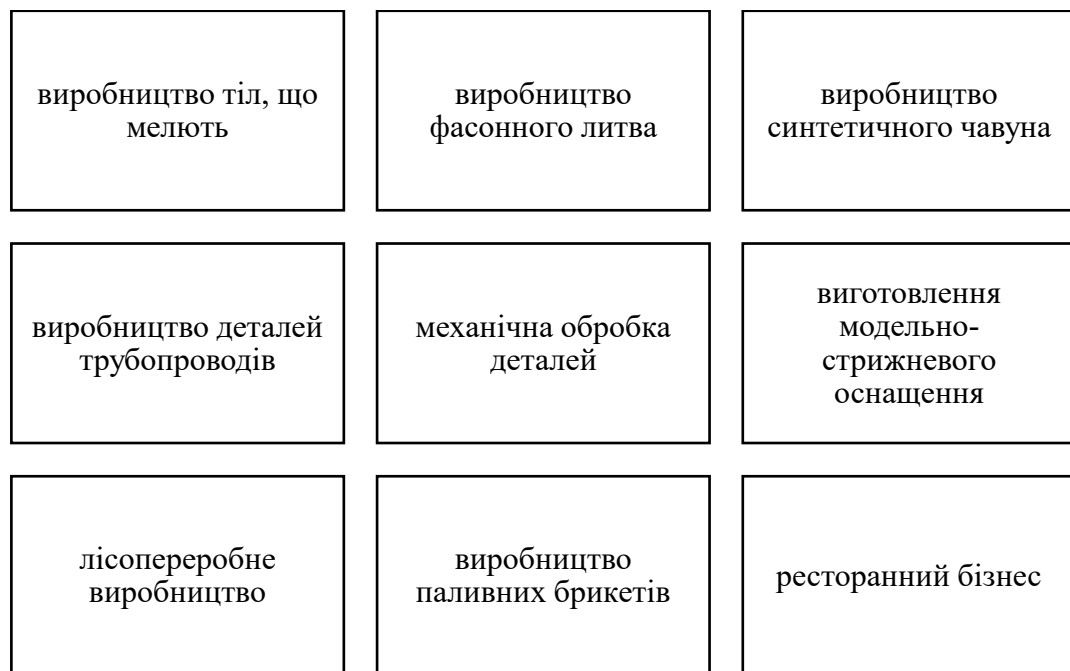


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності НВП «Фероліт»

Примітка. Складено автором за даними [35].

НВП «Фероліт» функціонує як високотехнологічний комплекс із замкненим циклом випуску продукції, що базується на поєднанні потужної

інженерної бази, власного лабораторного контролю та професіоналізму кадрового складу. Це дозволяє компанії оперативно адаптуватися до специфічних вимог замовників, виготовляючи деталі за індивідуальними технічними специфікаціями та кресленнями. Ключовою технологічною перевагою є впровадження інноваційного методу лиття в холоднотвердіючі суміші, що гарантує високу геометричну точність виробів і мінімізацію дефектів відповідно до сучасних промислових стандартів.

Стратегія розвитку НВП «Фероліт» передбачає глибоку диверсифікацію діяльності, яка, окрім металургійного напрямку, охоплює сектор деревообробки та виготовлення паливних брикетів для підвищення енергетичної ефективності. Автономність виробничого циклу від проєктування моделей та розробки документації до фінішної механічної обробки сприяє суттєвій оптимізації собівартості та посиленню контролю над кожною операцією. Надійність бізнес-процесів та висока якість готових виробів офіційно підтверджені функціонуванням сертифікованої системи менеджменту на базі міжнародного стандарту ISO 9001:2015. У табл. 2.2 наведено основні періоди у розвитку НВП «Фероліт».

Таблиця 2.2 – Основні періоди у розвитку НВП «Фероліт»

Рік	Визначна подія
1	2
2000 р.	Заснування науково-виробничого підприємства «Фероліт»
2001 р.	Відвантаження першої партії продукції на ПАТ «Полтавський ДЗК»
2002 р.	Отримання Атестату спеціалізованого металургійного підприємства
2003 р.	Придбання власної виробничої бази у місті Комсомольськ
2004 р.	Придбано першу земельну ділянку площею 2,3 га по вулиці Будівельників
2005 р.	Придбано кафе «КАСКАД» на вулиці Гірників, 33
2006 р.	Введені в експлуатацію об'єкти транспортної інфраструктури
2007 р.	Придбано додаткову виробничу базу у селі Дмитрівка
2008 р.	Оренда гуртожитку по вул.Строна, 21 з метою реконструкції під житловий будинок
2009 р.	Проведено атестацію заводської лабораторії
2010 р.	Придбано обладнання ковальсько-пресового цеху ПАТ «Промсантехніка»
2011 р.	Зареєстрований власний товарний знак
2012 р.	Підприємство включене до реєстру великих платників податків України
2013 р.	Відвантаження продукції на експорт
2014 р.	Придбання будинку ремонтно-складального цеху по вулиці Будівельників

Продовження табл. 2.2

1	2
2015 р.	Введення в експлуатацію деревообробного цеху на вулиці Будівельників. Запущений фрезерний центр ATS-2513 для виробництва модельного оснащення. Введено в експлуатацію емісійний спектрометр SPECTROMAXx, (Німеччина).
2016 р.	Розпочато програму модернізації та розширення виробництва. Введена в експлуатацію формувальна лінія OMEGA (Великобританія). Введена в експлуатацію дробометна установка ABRAZIV HC-100 (Угорщина)
2017 р.	Введена в експлуатацію перша пічна система EGES EGP-2000 SE (Туреччина). Введено в експлуатацію фрезерний центр VM-3 HAAS, (США)
2018 р.	Введена в експлуатацію формувальна лінія DISAMATIC C3-B-250(Данія). Заснування власної команди з веслування на лодках «Дракон»
2019 р.	Введена в експлуатацію друга пічна система EGES EGP-2000 SE (Туреччина). Реконструкція нового Адміністративного корпусу та приміщення їдальні. Відкриття Міні-Маркету «Каскад» за адресою вулиця Будівельників.
2020 р.	Введено в експлуатацію лінію з виробництва паливних брикетів Pini Kay.
2021 р.	Завершено будівництво нових побутових приміщень для працівників. Запроваджено ERP-систему управління ресурсами підприємства.
2022 р.	Незважаючи на складну ситуацію в країні, підприємство зберегло стабільний виробничий цикл і забезпечило працівників роботою. Розпочато внутрішню програму енергозбереження.
2023 р.	Встановлено сонячну електростанцію потужністю 200 кВт на дахах цехів. Початок постачання продукції до країн Балтії.
2024 р.	Запущено нову лабораторію контролю якості з обладнанням від Bruker (Німеччина). Отримано сертифікацію ISO 14001 (екологічний менеджмент).
2025 р.	Впроваджено автоматизовану лінію обробки литих заготовок. Розширено асортимент модельної продукції для машинобудування.

Примітка. Складено автором за даними [35].

Головною метою діяльності НВП «Фероліт» є забезпечення споживачів високоякісною металопродукцією литого виробництва, задоволення потреб гірничо-збагачувального, машинобудівного, цементного та енергетичного секторів. НВП «Фероліт» прагне постійно вдосконалювати технологічні процеси, впроваджувати інновації, розширювати виробничі потужності та підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Клієнтами НВП «Фероліт» є як великі промислові підприємства України (зокрема, Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат, інші підприємства ГМК), так і закордонні компанії з країн Європи та Азії. Замовники зазвичай мають потребу в стабільних поставках деталей і вузлів з литва, які застосовуються в умовах високих навантажень. Більшість клієнтів є

довгостроковими партнерами, що свідчить про надійність та високу якість співпраці. На рис. 2.3 наведено основних партнерів НВП «Фероліт».



Рисунок 2.3 – Основні партнери НВП «Фероліт»

Примітка. Складено автором за даними [35].

Цільову аудиторію НВП «Фероліт» становлять підприємства гірничодобувної, металургійної, цементної, енергетичної та машинобудівної галузей, які потребують спеціалізованих литих виробів, зокрема молоткових тіл, деталей трубопроводів, вузлів з чавуну та сталі. Також аудиторія включає інженерні компанії, що займаються проектуванням і сервісним обслуговуванням промислових об'єктів.

Серед головних конкурентів НВП «Фероліт» на внутрішньому ринку можна виділити такі підприємства, як АТ «Дніпровський Стрілочний завод», ТОВ «Зброяр», ТОВ «Завод «Енергостіл», ТОВ «ЕС Джей Профіль Україна», ТОВ «Технокап УА», ТОВ «Аліт» та інші виробники литих виробів. Загальна кількість офіційно зареєстрованих підприємств України у сфері виробництва готових металевих виробів налічує 3370 діючих суб'єктів господарювання. На зовнішньому ринку конкуренцію становлять металіргійні підприємства Польщі, Туреччини та Китаю, які також постачають продукцію в країни Європи.

Використовуючи дані аналітичної платформи Youcontrol на рис. 2.4 наведено ринкові позиції НВП «Фероліт».

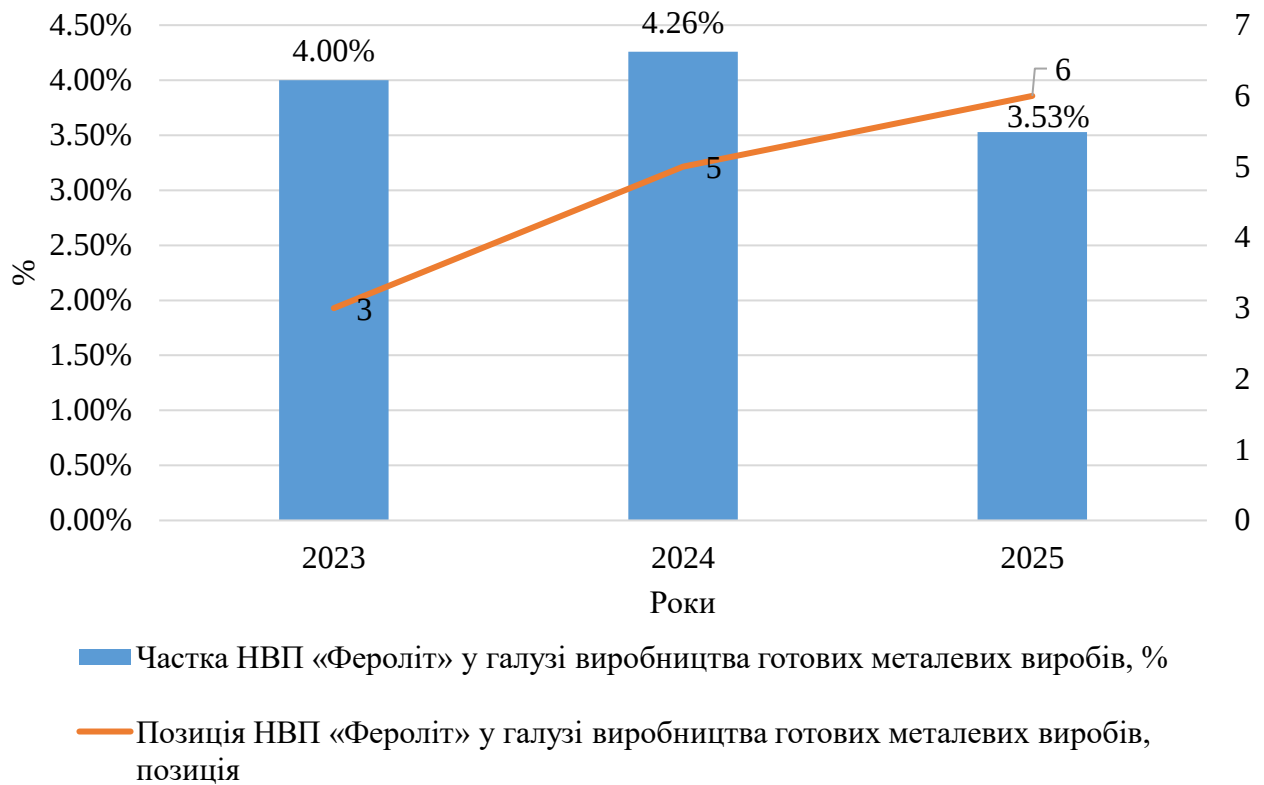


Рисунок 2.4 – Ринкові позиції НВП «Фероліт» у 2023-2025 рр.

Примітка. Складено автором за даними [55].

Аналіз динаміки ринкових позицій НВП «Фероліт» протягом 2023-2025 рр. свідчить про поступове зниження конкурентоспроможності підприємства та втрату його частки на ринку. Попри незначне зростання частки ринку у 2024 р. до 4,26%, за результатами 2025 р. спостерігається стрімке падіння показника до 3,53%, що супроводжується втратою рейтингових позицій (з 3-го місця у 2023 р. до 6-го у 2025 р.). Така тенденція вказує про неготовність НВП «Фероліт» до кризових умов воєнного стану.

Основними дестабілізуючими факторами, що створили бар'єри для сталого розвитку підприємства, стали тривалі блекаути та нестабільність енергосистеми, що є критичним для енергоємного ливарного виробництва. Ситуація погіршується через зростання фіскального тиску, підвищення тарифів на електроенергію та гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Також внаслідок

військовий дій повністю припинив діяльність головний постачальник металів ПрАТ «МК Азовсталь», що призвело до порушення виробничих процесів на досліджуваному підприємстві. Сукупність цих чинників призвела до зростання собівартості продукції та порушення виробничих циклів, що зрештою послабило ринкову стійкість об'єкта дослідження.

За величиною працюючих НВП «Фероліт», згідно чинного законодавства, належить до великих підприємств. Середньооблікова чисельність працівників даного суб'єкта господарювання складає 296 осіб. На НВП «Фероліт» створена організаційна структура управління лінійно-функціонального типу, згідно з якою передбачено існування лінійних та функціональних підрозділів. Перші відповідають за прийняття управлінських рішень, а другі – за підготовку різних планів, збір інформації. Організаційна структура управління НВП «Фероліт» представлена у додатку Б.

Згідно наведеної організаційної структури управління вищим органом управління є загальні збори учасників, які відповідають за прийняття стратегічно важливих рішень, що стосується подальшої стратегії розвитку НВП «Фероліт». Рішення на загальних зборах учасників приймається простим голосуванням. Їх голоси розподілені відповідно до частки, які їм належать у статутному капіталі товариства. Функції поточного управління діяльністю НВП «Фероліт» покладено на директора товариства, який відповідає перед загальними зборами учасників за досягнуті результати та виконання поставлених планів та завдань.

Серед основних завдань директора на НВП «Фероліт» можна виділити такі:

- сприяння розвитку товариства та виконання поставлених планів фінансово-господарської діяльності;

- розпорядження майном товариства з метою досягнення поставлених цілей;

- видача розпоряджень, вказівок та завдань для працівників;

- затвердження планів відпусток, кадрової політики, інших документів адміністративного та організаційного характеру;

- контроль за виконанням працівниками своїх службових функцій;

формування переліку пропозицій щодо розподілу та напрямків використання фінансових ресурсів тощо.

Слід зазначити, що на НВП «Фероліт» усі працівники виконують свої завдання відповідно до прийнятих посадових інструкцій, у яких чітко визначено права, обов'язки та рівень відповідальності кожного співробітника в залежності від його посади. Приділяється на НВП «Фероліт» значна увага й питанням належної організації охорони праці, зважаючи на те, що більшість працівників щоденно працює з автоматизованим обладнанням. За функції охорони праці на НВП «Фероліт» відповідає служба охорони праці, яка підпорядкована безпосередньо директору товариства.

У табл. 2.3 наведено характеристику загальної структури персоналу НВП «Фероліт» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2025 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	55	17,63	50	55	48	16,22	-1,41	-0,34
У тому числі:								
керівники	6	1,92	5	6	5	1,69	-0,23	0,03
спеціалісти	48	15,38	44	48	42	14,19	-1,2	-0,38
технічні працівники	1	0,32	1	1	1	0,34	0,02	0,01
Виробничий персонал	257	82,37	252	257	248	83,78	1,41	0,34
Разом	312	100	302	312	296	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	4,67	-	5,04	4,67	5,04	-	x	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз загальної структури персоналу НВП «Фероліт» за період 2023-2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до скорочення загальної чисельності працівників. Так, протягом досліджуваного періоду штатна чисельність підприємства зменшилася з 312 осіб у 2023 р. до 296 осіб у 2025 р., що становить загальне скорочення на 5,1%.

Основними факторами негативної динаміки є мобілізаційні заходи. Оскільки НВП «Фероліт» є промисловим підприємством із високою часткою чоловічої праці, призов працівників до лав ЗСУ суттєво впливає на кількісний склад. Незважаючи на те, що підприємство відповідає критеріям критично важливих для економіки України та має право на бронювання до 50% військовозобов'язаних, це лише частково стримує відтік кадрів, але не вирішує проблему природної плинності та виходу на пенсію досвідчених працівників.

Чисельність управлінського персоналу скоротилася з 55 осіб (17,63%) у 2023 р. до 48 осіб (16,22%) у 2025 р. Найбільше скорочення відбулося серед спеціалістів (з 48 до 42 осіб). Це вказує на оптимізацію адміністративного апарату, проте несе ризики зниження якості інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту. Хоча в абсолютному значенні кількість робітників зменшилася (з 257 до 248 осіб), їхня питома вага в загальній структурі зросла на 1,41%, досягнувши 83,78% у 2025 р. Це свідчить про намагання підприємства зберегти «виробниче ядро».

Отже, НВП «Фероліт» є потужним промисловим підприємством, основна діяльність якого зосереджена у сфері виробництва готових металевих виробів для гірничо-збагачувальної та машинобудівної галузей. Система управління суб'єктом господарювання побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між лінійними керівниками та функціональними підрозділами. Станом на 2025 р. середньооблікова чисельність персоналу становить 296 осіб, продемонструвавши тенденцію до скорочення через вплив воєнного стану та міграційних процесів.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт»

Проведення діагностики показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт» дозволяє виявляти негативні індикатори, виявляти закономірності, шукати резерви для підвищення ефективності діяльності та своєчасно вживати коригуючі заходи. Використовуючи офіційну фінансову звітність НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр. (додаток В-Д) проведено розрахунок основних показників фінансово-господарської діяльності. Результати проведених розрахунків наведено у табл. 2.4.

Аналіз показників капіталу НВП «Фероліт» свідчить про неоднозначну динаміку протягом досліджуваного періоду. Середня вартість сукупного капіталу зросла з 505 225 тис. грн у 2023 р. до 563 991 тис. грн у 2024 р., однак у 2025 р. скоротилася до 529 629,5 тис. грн, що становить зниження на 34 361,5 тис. грн., або на 6,1% відносно 2024 р. Водночас у порівнянні даних 2025 р. з 2023 р. сукупний капітал зріс на 24 404,5 тис. грн., або на 4,8%, що вказує на збереження загального потенціалу НВП «Фероліт», попри погіршення у короткостроковій перспективі.

Середня вартість власного капіталу НВП «Фероліт» демонструє більш стійку позитивну тенденцію. Зростання з 419 791 тис. грн у 2023 р. до 489 155,5 тис. грн у 2025 р., тобто трьохрічний приріст склав 69 364,5 тис. грн, або 16,5% за три роки. Незважаючи на уповільнення темпу приросту до 2,8% у 2025 р. відносно 2024 р., стає зростання власного капіталу свідчить про те, що НВП «Фероліт» зберігає фінансову незалежність і поступово нарощує власну ресурсну базу навіть в умовах воєнного часу та загальнооекономічної нестабільності. Діяльність НВП «Фероліт» фінансується за рахунок власних коштів, а власний капітал нарощується завдяки накопиченій сумі нерозподіленого прибутку. На рис. 2.5 наведено динаміку середньої вартості сукупного та власного капіталу НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.4 – Показники фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	505225,0	563991,0	529629,5	24404,5	4,8	-34361,5	-6,1
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	419791,0	475802,0	489155,5	69364,5	16,5	13353,5	2,8
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	391420,0	407380,0	425277,0	33857,0	8,6	17897,0	4,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	4102,0	4102,0	4102,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	365430,5	434551,5	413238,0	47807,5	13,1	-21313,5	-4,9
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	312	302	296	-16	-5,1	-6	-2
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	494 967,0	813 700,0	635 297,0	140 330,0	28,4	-178 403,0	-21,9
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	494 967,0	813 700,0	635 297,0	140 330,0	28,4	-178 403,0	-21,9
3.3. Операційні витрати	тис. грн	560 736,0	758 894,0	735 309,0	174 573,0	31,1	-23 585,0	-3,1

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	119 640,0	156 760,0	154 378,0	34 738,0	29,0	-2 382,0	-1,5
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	31 955,1	43 256,1	43 462,3	11 507,1	36,0	206,2	0,5
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	150 280,0	243 214,0	160 747,0	10 467,0	7,0	-82 467,0	-33,9
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	35 967,0	100 203,0	17 401,0	-18 566,0	-51,6	-82 802,0	-82,6
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	36 181,0	100 489,0	17 516,0	-18 665,0	-51,6	-82 973,0	-82,6
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	29 622,0	82 400,0	14 193,0	-15 429,0	-52,1	-68 207,0	-82,8
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	1586,4	2694,4	2146,3	559,9	35,3	-548,1	-20,3
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,72	0,73	0,77	0,05	6,9	0,04	5,5
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	1,3	2,0	1,5	0,2	15,4	-0,5	-25,0
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,4	1,9	1,5	0,1	7,1	-0,4	-21,1
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	266	192	234	-32	-12,0	42	21,9
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,30	0,43	0,3	0,0	0,0	-0,1	-30,2
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	1,13	0,93	1,16	0,03	2,7	0,2	24,7
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	7,2	17,8	3,3	-3,9	X	-14,5	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	7,1	17,3	2,9	-4,2	X	-14,4	X
6.3. Рентабельність продукції	%	10,4	17,6	2,7	-7,7	X	-14,9	X

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

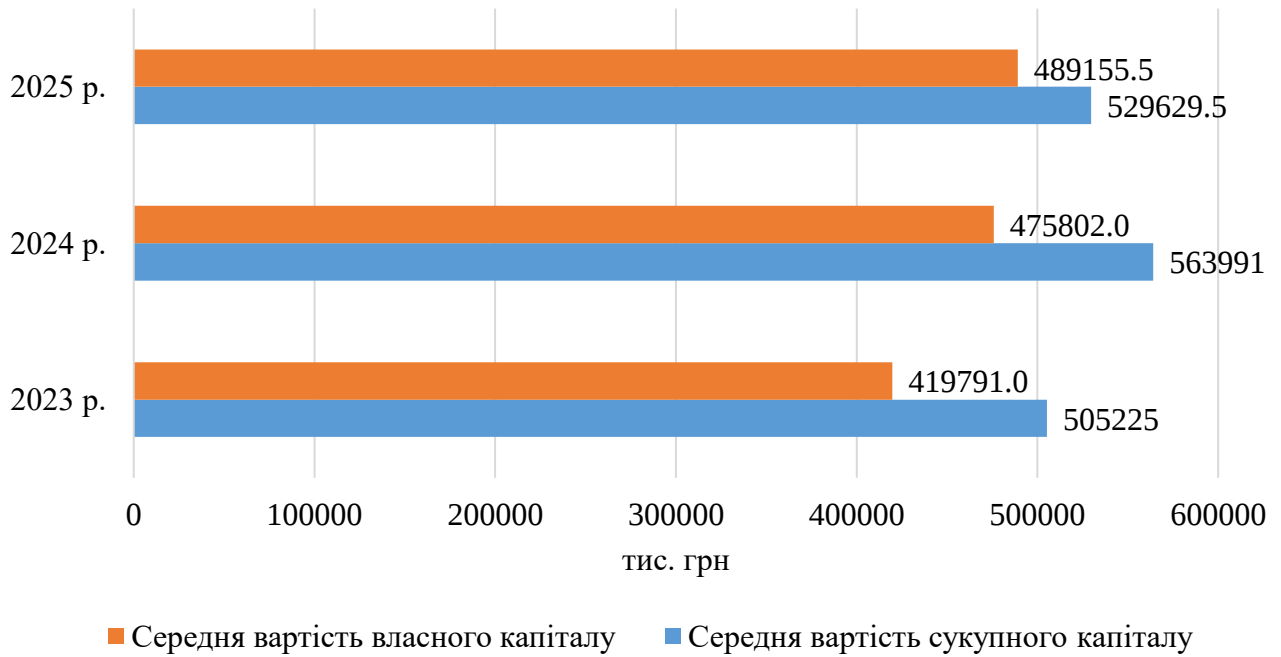


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Аналіз ресурсного забезпечення НВП «Фероліт» виявив як позитивні, так і негативні зміни. Середньорічна вартість основних засобів стабільно зростала протягом усього досліджуваного періоду з 391 420 тис. грн у 2023 р. до 425 277 тис. грн у 2025 р., що становить приріст у 33 857,0 тис. грн., або 8,6% за три роки. Такі зміни вказують на те, що НВП «Фероліт» здійснювало інвестиції у матеріально-технічну базу. Разом з тим коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року має стійку тенденцію до зростання з 0,72 у 2023 р. до 0,77 у 2025 р., тобто збільшився на 0,05, або на 6,9% відносно 2023 р. і ще на 0,04, або на 5,5% відносно 2024 р. Це свідчить про те, що інвестицій в основні засоби НВП «Фероліт» недостатньо для їх підтримки у належному стані.

В умовах, коли виробництво НВП «Фероліт» є енергомістким, зношене обладнання додатково збільшує питомі витрати електроенергії та витрати на технічне обслуговування, що безпосередньо негативно впливає на рівень операційних витрат підприємства. Особливої уваги заслуговує динаміка оборотних засобів НВП «Фероліт». Середні залишки оборотних засобів зросли з

365 430,5 тис. грн у 2023 р. до 434 551,5 тис. грн у 2024 р., однак у 2025 р. скоротилися до 413 238 тис. грн, тобто знизилися відносно 2024 р. на 21 313,5 тис. грн, або на 4,9%. Зниження у 2025 р. відбулося переважно за рахунок скорочення грошових коштів на рахунках підприємства. Це є тривожним сигналом, оскільки зменшення найбільш ліквідної складової оборотних активів безпосередньо погіршує поточну платоспроможність НВП «Фероліт» та його здатність своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Динаміка економічних показників НВП «Фероліт» відображає нестабільне ринкове середовище. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого доходу та операційних витрат НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

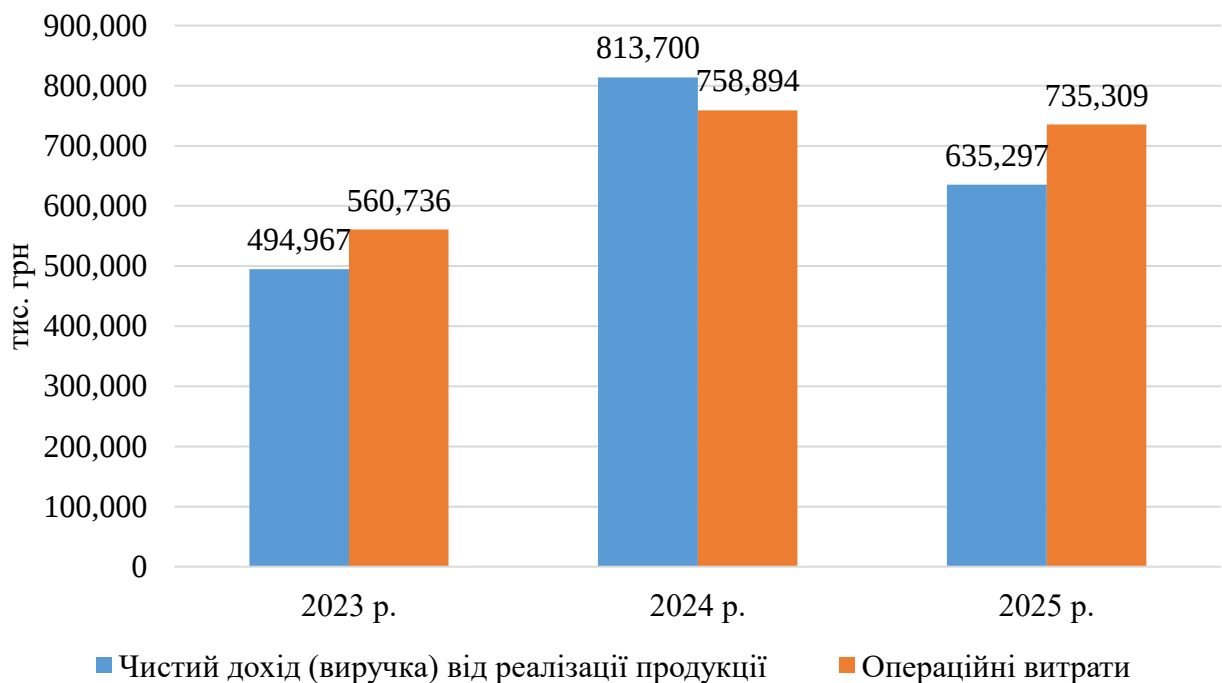


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції НВП «Фероліт» суттєво зріс з 494 967,0 тис. грн у 2023 р. до 813 700 тис. грн у 2024 р., тобто на 318 733,0 тис. грн., що пояснювалося насамперед підвищенням цін реалізації внаслідок інфляційних процесів та зростанням попиту на продукцію підприємства у певних сегментах. Однак у 2025 р. виручка скоротилася до 635 297 тис. грн, зниження на 178 403

тис. грн., або на 21,9% відносно 2024 р. Дане падіння виручки пов'язане з ускладненням логістики, обмеженнями у постачанні металу, проблемами з аварійними відключеннями світла внаслідок дефіциту електроенергії, а також загальним скороченням платоспроможного попиту в окремих галузях-споживачах продукції підприємства. Зокрема, на НВП «Фероліт» негативно вплинула тимчасова зупинка діяльності ПрАТ «Плтавського ГЗК», який є постійним клієнтом.

Операційні витрати НВП «Фероліт» зростали протягом 2023-2024 рр. з 560 736 тис. грн до 758 894 тис. грн відповідно. У 2025 р. операційні витрати дещо скоротилися до 735 309 тис. грн., тобто на 23 585 тис. грн, або 3,1% відносно 2024 р. Однак дане зниження обумовлено загальним зменшенням обсягів діяльності НВП «Фероліт». Адже, за цей же період сума чистого доходу від реалізації продукції скоротилася на 21,9 %. Високі витрати НВП «Фероліт» є головною проблемою для підприємства. Однією з причин цього є енергомісткість виробництва, часті відключення світла, вимушене використання резервних джерел електропостачання, висока вартість пального та зростання вартості металосировини через дефіцит постачань.

Підтвердженням критичності цієї проблеми є показник операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, який у 2023 р. вже перевищував нормативний рівень і становив 1,13 коп., у 2024 р. знизився до 0,93 грн завдяки суттєвому зростанню виручки, однак у 2025 р. знову зріс до 1,16 грн. Такі значення свідчать про те, що операційні витрати НВП «Фероліт» перевищують отримані доходи від реалізації, а отже, основна операційна діяльність є збитковою у витратному відношенні. Зважаючи на те, що проблема надмірних операційних витрат є центральною для цього дослідження, більш детальний аналіз структури витрат НВП «Фероліт» буде проведено у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 31 955,1 грн. у 2023 р. до 43 256,1 грн. у 2024 р. та до 43 462,3 грн. у 2025 р. Загальний приріст за три роки становив 11 507,1 грн., або 36,0%, що відображає намагання підприємства утримати кадровий потенціал в умовах жорсткої конкуренції на

ринку праці та загальноукраїнської тенденції до підвищення мінімальної заробітної плати.

Фінансові результати НВП «Фероліт» зазнали суттєвого погіршення у 2025 р. після відносно успішного 2024 р. Валовий прибуток зріс з 150 280,0 тис. грн у 2023 р. до 243 214,0 тис. грн у 2024 р., однак у 2025 р. скоротився до 160 747,0 тис. грн. Зменшення значення 2025 р. склало 82 467,0 тис. грн., або 33,9% відносно 2024 р. Ще більш виразне погіршення спостерігається на рівні операційного прибутку. Якщо у 2024 р. прибуток від операційної діяльності НВП «Фероліт» становив 100 203,0 тис. грн, то у 2025 р. він обвалився до 17 401,0 тис. грн. Зменшення склало 82 802 тис. грн, або 82,6%. Ця динаміка є прямим наслідком того, що скорочення виручки у 2025 р. виявилось значно вищим, а ніж скорочення витрат.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток НВП «Фероліт» демонструють аналогічну динаміку. На рис. 2.7 наведено графічно динаміку чистого прибутку НВП «Фероліт».

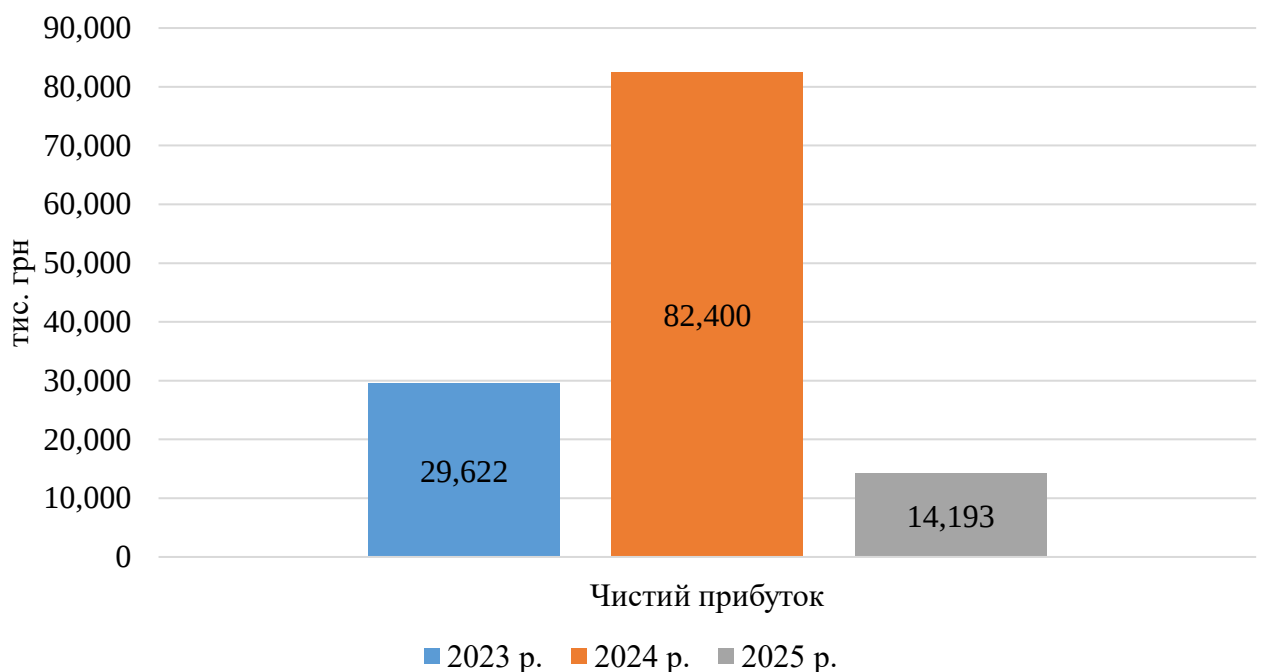


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Чистий прибуток НВП «Фероліт» знизився з 82 400,0 тис. грн у 2024 р. до 14 193,0 тис. грн у 2025 р., тобто зниження склало 68 207 тис. грн., або 82,8%. Незважаючи те, що НВП «Фероліт» зберегло позитивне значення чистого прибутку, його різке скорочення є негативним індикатором. Збереження наявного тренду щодо зниження показників прибутку НВП «Фероліт» уже у короткостроковій перспективі може загрожувати збитковості. Ключовими проблемами НВП «Фероліт» є високі операційні витрати поряд зі зменшенням обсягів отриманих доходів від реалізації продукції.

Показники рентабельності НВП «Фероліт» у 2025 р. досягли мінімальних значень за досліджуваний період, що продемонстровано на рис. 2.8.

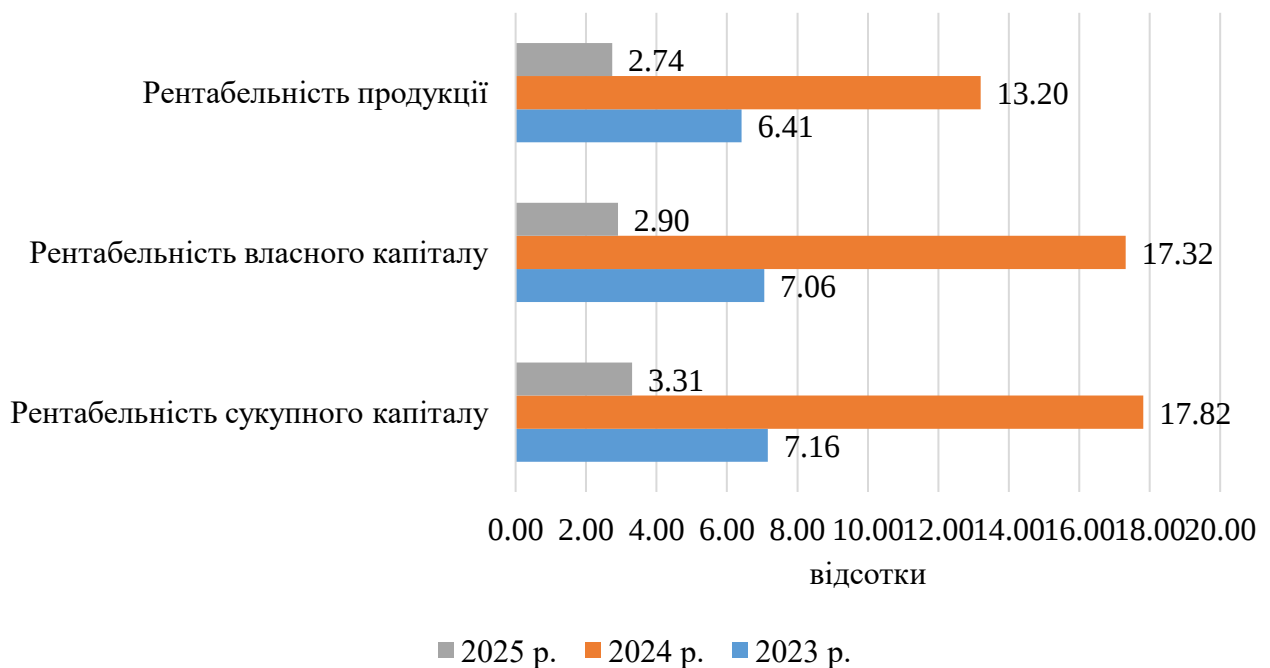


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Такі значення рентабельності НВП «Фероліт» є критично низькими та фактично означають, що НВП «Фероліт» балансує на межі беззбитковості. Ці результати є прямим відображенням комплексу зовнішніх чинників у поєднанні з внутрішніми структурними проблемами підприємства.

Таким чином, діагностика фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр. засвідчує, що 2024 р. був відносно успішним для підприємства завдяки значному зростанню виручки, яке перекривало зростання витрат. Натомість 2025 р. ознаменувався суттєвим погіршенням практично за всіма ключовими показниками, що включає падіння виручки, обвалом прибутку та рентабельності, зниженням ефективності використання ресурсів. НВП «Фероліт» функціонує в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища, яке системно підвищує витрати і обмежує доходи. Ключовою проблемою, яка потребує першочергового вирішення, залишається управління витратами, детальний аналіз структури яких буде проведено у наступному підрозділі дослідження.

2.3. Оцінка поточного стану системи управління витратами НВП «Фероліт»

Система управління витратами НВП «Фероліт» складається з фінансового відділу, який підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру. Відповідно до сформованої організаційної структури управління, фінансовий відділ виступає основним центром відповідальності за витрати НВП «Фероліт». Саме у даному відділі акумулюється первинна облікова інформація, здійснюється її узагальнення, формуються звітні форми та готуються аналітичні матеріали для прийняття управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення системи управління витратами НВП «Фероліт» базується на обмеженому наборі програмних засобів. Ведення бухгалтерського обліку та формування офіційної фінансової звітності здійснюється у системі М.Е.ДОС. Водночас аналітичні розрахунки, планування витрат, формування управлінських таблиць і прогнозних моделей виконуються вручну у середовищі Microsoft Excel. Такий підхід, попри свою гнучкість, є суттєвим обмеженням. Адже ручне введення даних і формульні розрахунки в

Excel підвищують ризик помилок, унеможливають оперативний моніторинг витрат у режимі реального часу та значно збільшують трудомісткість аналітичної роботи фінансового відділу.

З організаційної точки зору, система управління витратами НВП «Фероліт» є централізованою. Основні повноваження щодо планування, обліку і контролю витрат зосереджені у фінансовому відділі, тоді як керівники виробничих підрозділів виконують лише постачальницьку роль, надаючи первинні дані для подальшої обробки.

Аналіз функцій системи управління витратами НВП «Фероліт» дозволяє виділити такі її ключові елементи:

- планування витрат на основі показників попередніх років та коригувань на прогнозовані зміни умов господарювання;

- облік фактичних витрат у розрізі статей бухгалтерського обліку відповідно до вимог П(С)БО та НП(С)БО;

- формування планово-фактичних порівнянь по закінченні звітного місяця; підготовку фінансової звітності відповідно до законодавчих вимог; та аналітичні довідки за запитом керівництва.

Для кількісної оцінки ефективності функціонування системи управління витратами НВП «Фероліт» проведено аналіз структури операційних витрат за елементами та розраховано систему показників ефективності управління витратами.

Для початку зазначимо, що у першому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що витрати підприємства класифікують за різними ознаками залежно від мети аналізу. У межах даного дослідження використано класифікацію відповідно до вимог НП(С)БО 16 «Витрати», яка передбачає два взаємодоповнюючі розрізи: групування операційних витрат за економічними елементами (матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати), що відображає структуру спожитих ресурсів, та групування витрат за видами діяльності (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та

інші операційні витрати), що характеризує функціональне призначення витрат у розрізі напрямів господарської діяльності підприємства. Відповідно, аналіз витрат НВП «Фероліт» проводиться послідовно у двох таблицях, що забезпечує комплексність оцінки структури та динаміки витрат за досліджуваний період. У табл. 2.6 наведено структуру та динаміку елементів операційних витрат НВП «Фероліт» за період 2023-2025 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка елементів операційних витрат НВП «Фероліт» за період 2023-2025 рр.

Статті витрат	Період аналізу						Зміна (+,-) у %	
	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 року до	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2023-го	2024-го
Матеріальні затрати	382787	68,3	526258	69,3	499346	67,9	30,5	-5,1
Витрати оплати праці	119640	21,3	156760	20,7	154378	21,0	29,0	-1,5
Відрахування на соціальні заходи	20 309	3,6	25 630	3,4	26 188	3,6	28,9	2,2
Амортизація	18 000	3,2	23 520	3,1	26 987	3,7	49,9	14,7
Інші операційні витрати	20 000	3,6	26 726	3,5	28 410	3,9	42,0	6,3
Разом витрат	560736	100,0	758894	100,0	735309	100,0	31,1	-3,1

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз структури та динаміки елементів операційних витрат НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр. засвідчує домінування матеріальних витрат у загальній структурі. У 2025 р. їх частка склала 67,9% загального обсягу операційних витрат, що у абсолютному вираженні становить 499 346 тис. грн. Порівняно з 2023 р. відбулося зростання на 30,5 %, але порівняно з 2024 р. помітне зниження на 5,1%. Однак таке зниження обумовлено загальним зменшенням обсягів виробництва продукції, а не використанням ресурсозберігаючих технологій. Таке домінування матеріальних витрат є об'єктивною характеристикою металообробного виробництва.

Витрати на оплату праці у 2025 р. складають 21 % зростаючи в на 29 % відносно 2023 р., що відображає вимушену політику утримання кадрів в умовах

гострого дефіциту робочої сили. Тривожною є динаміка амортизаційних відрахувань, питома вага яких зросла з 3,2 % у 2023 р. до 3,7% у 2025 р., а абсолютне значення збільшилося на 49,9%. Такі зміни є прямим наслідком критичного зносу основних засобів (77 % у 2025 р.) та свідчить про наростаючий тиск на витрати з боку зношеного виробничого парку. Загальний обсяг операційних витрат НВП «Фероліт» у 2025 р., попри незначне скорочення відносно 2024 р. на 3,1%, залишається на 31,1% вищим порівняно з 2023 р. при одночасному зростанні виручки лише на 28,4%, що свідчить про випереджаючий характер зростання витрат відносно доходів підприємства.

Поряд з аналізом витрат за економічними елементами доцільно розглянути їх структуру за видами діяльності, що дозволяє виявити, які напрями діяльності підприємства є найбільш витратомісткими (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад та динаміка витрат НВП «Фероліт» за видами діяльності у 2023-2025 рр.

Статті витрат	Період аналізу						Зміна (+,-) у % 2025 року до	
	2023 рік		2024 рік		2025 рік			
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2023	2024
1. Витрати від операційної діяльності	486736	100	733629	100	636321	100	31,1	-3,1
Собівартість реалізованої продукції	344687	70,82	570486	77,76	474550	74,58	37,7	-16,8
адміністративні витрати	85 000	17,46	98 766	13,46	102327	16,08	20,4	3,6
витрати на збут	11 049	2,27	14 626	1,99	12 685	1,99	14,8	-13,3
інші операційні витрати	46 000	9,45	49 751	6,78	46 759	7,35	1,7	-6,0
2. Витрати від фінансової діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Витрати від інвестиційної діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрат	486736	100	733629	100	636321	100	31,1	-3,1

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Домінуючою статтею є собівартість реалізованої продукції, питома вага якої у 2025 р. склала 74,58% загального обсягу витрат за функціональним призначенням – 474 550 тис. грн, що на 37,7% більше, ніж у 2023 р., хоча і нижче на 16,8% відносно пікового 2024 р. Слід зазначити, що зниження собівартості у

2025 р. відбувалося повільніше, ніж падіння виручки (16,8 % проти 21,9 %), що є ознакою недостатньої гнучкості виробничих витрат. Адміністративні витрати НВП «Фероліт» демонструють стійке зростання в абсолютному вираженні – з 85 000 тис. грн у 2023 р. до 102 327 тис. грн у 2025 р., тобто на 20,4% за три роки. При цьому їх питома вага у 2025 р. склала 16,08 %, що є відносно високим показником для промислового підприємства та свідчить про значне адміністративне навантаження.

Особливо показовим є те, що адміністративні витрати зростали у 2025 р. на 3,6% відносно 2024 р., тоді як виручка падала на 21,9% – це яскраво демонструє їх постійний, негнучкий характер. Витрати на збут у 2025 р. склали 12 685 тис. грн. (1,99% структури) і є відносно стабільною статтею, що знизилася на 13,3% відносно 2024 р. Відсутність фінансових та інвестиційних витрат протягом усього досліджуваного періоду свідчить про те, що НВП «Фероліт» функціонує без залучення банківських кредитів та не здійснює фінансових інвестицій, що з одного боку знижує витратне навантаження, а з іншого – обмежує можливості для модернізації виробництва за рахунок зовнішнього фінансування.

Для отримання повної інформації про ефективність системи управління витратами НВП «Фероліт» у табл. 2.8 використано коефіцієнтний метод.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності системи управління витратами НВП «Фероліт» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Од. вим.	Значення за роками			Відхилення 2025 р. до	
			2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати на 1 грн. доходу від реалізації	ОВ / ЧД	грн/грн	1,13	0,93	1,16	0,03	0,23
Собівартість на 1 грн. доходу від реалізації	Св / ЧД	грн/грн	0,696	0,701	0,747	0,051	0,046
Рентабельність витрат	$\text{ЧП} / \text{ОВ} \times 100$	%	5,28	10,86	1,93	-3,35	-8,93
Витратовіддача	ЧД / ОВ	грн/грн	0,883	1,072	0,864	-0,019	-0,208

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень операційних витрат	$ОВ / ЧД \times 100$	%	113,29	93,26	115,74	2,46	22,48
Коефіцієнт співвідношення витрат і доходів	ОВ / ЧД	коэф.	1,133	0,933	1,157	0,025	0,225
Матеріаломісткість продукції	МВ / ЧД	грн/грн	0,773	0,647	0,786	0,013	0,139
Трудомісткість продукції	ВОП / ЧД	грн/грн	0,242	0,193	0,243	0,001	0,050
Амортизаційна місткість продукції	А / ЧД	грн/грн	0,036	0,029	0,042	0,006	0,014
Відношення чистого доходу до сукупних витрат	ЧД / ОВ	коэф.	0,883	1,072	0,864	-0,019	-0,208

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Ключовим індикатором неефективності системи управління витратами НВП «Фероліт» є показник операційних витрат на 1 грн доходу від реалізації, який у 2025 р. досяг 1,16 грн/грн. Зростання даного значення 2025 р. на 0,23 грн/грн відносно 2024 р. та на 0,03 грн/грн відносно 2023 р. Значення цього показника, що перевищує 1,0, означає що НВП «Фероліт» витрачає більше, ніж заробляє від основної діяльності, і лише наявність інших доходів та накопичених резервів утримує підприємство від збиткової діяльності.

Собівартість на 1 грн доходу зросла з 0,696 у 2023 р. до 0,747 у 2025 р. – відхилення 0,051 грн./грн. відносно 2023 р. та 0,046 відносно 2024 р., що свідчить про зниження ефективності виробничого процесу. Рентабельність витрат НВП «Фероліт» зазнала катастрофічного падіння з 10,86% у 2024 р. до 1,93% у 2025 р., тобто відхилення склало мінус 8,93 % відносно 2024 р. та мінус 3,35 % відносно 2023 р., що означає що на кожную гривню витрат НВП «Фероліт» отримує менш ніж 2 копійки чистого прибутку. Витратовіддача знизилася з 1,072 у 2024 р. до 0,864 у 2025 р. – відхилення мінус 0,208 грн/грн, підтверджуючи що доходи перестали перекривати витрати.

Рівень операційних витрат у 2025 р. склав 115,74%, а зростання склало 22,48 % відносно 2024 р., що є критичним значенням. Коефіцієнт співвідношення

витрат і доходів перевищив позначку 1,0 і склав 1,157, тоді як нормативне значення для беззбиткової діяльності не має перевищувати одиниці – відхилення від нормативу становить 0,225 відносно 2024 р.

З метою комплексної оцінки якісних елементів СУВ НВП «Фероліт», що не піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, у роботі застосовано авторський метод опитування (анкетування) управлінського персоналу підприємства. Зазначений підхід дозволяє отримати суб'єктивні, проте систематизовані оцінки зрілості окремих елементів системи управління витратами – якості планування, рівня мотивації персоналу до зниження витрат, ефективності комунікацій та розвиненості контрольних процедур. Відповіді управлінського персоналу НВП «Фероліт» оцінювалися за 5-бальною шкалою (1 – незадовільно, 2 – нижче задовільного, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно). Результати анкетування систематизовано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати анкетування управлінського персоналу НВП «Фероліт» щодо стану системи управління витратами

№	Питання анкети	Обґрунтування	Бал (1-5)
1	2	3	4
Блок 1. Планування витрат			
1.1	Чи розробляється на підприємстві детальний бюджет витрат на плановий рік з розбивкою за місяцями та підрозділами?	Бюджет складається, але без детальної помісячної розбивки по підрозділах	3
1.2	Чи здійснюється порівняння планових і фактичних витрат із виявленням відхилень та аналізом їх причин?	Здійснюється як аналіз, так і розрахунок відхилень	5
1.3	Чи використовуються методи нормування витрат (нормативний метод, стандарт-кост) при плануванні?	Нормативний метод частково застосовується для матеріальних витрат	2
1.4	Чи проводиться перегляд нормативів витрат у зв'язку зі зміною ринкових умов, інфляції, цін на сировину?	Проводиться постійно, але із затримками через брак часу	4
Блок 2. Облік і контроль витрат			
2.1	Чи забезпечує система бухгалтерського обліку деталізацію витрат у розрізі центрів відповідальності?	Облік ведеться у розрізі рахунків, але центри відповідальності чітко не виділені	2
2.2	Чи здійснюється оперативний (щоденний або щотижневий) моніторинг ключових статей витрат?	Щоденний моніторинг відсутній	3
2.3	Чи автоматизовано процеси збору, обробки та передачі інформації про витрати?	Використовується М.Е.DOC та Excel; спеціалізованих ERP-систем немає	2
2.4	Чи проводяться регулярні внутрішні аудити витрат із документуванням результатів?	Проводяться, створена спеціалізована для цього служба	5

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Блок 3. Аналіз витрат			
3.1	Чи проводиться факторний аналіз відхилень витрат з виявленням конкретних причин перевитрат?	Аналіз проводиться після закриття звітного кварталу	4
3.2	Чи здійснюється аналіз структури витрат за елементами та їх динаміки у часі?	Структурний аналіз проводиться щоквартально фінансовим відділом	4
3.3	Чи використовуються сучасні аналітичні інструменти (CVP-аналіз, ABC-аналіз витрат, бенчмаркінг)?	Сучасні аналітичні методи практично не застосовуються	2
3.4	Чи проводиться порівняння витрат із показниками аналогічних підприємств галузі?	Порівняльний аналіз із конкурентами не проводиться	1
Блок 4. Мотивація персоналу до зниження витрат			
4.1	Чи передбачена система матеріального стимулювання працівників за досягнення цільових показників витрат?	Преміювання здійснюється за загальними показниками, не прив'язане до витрат	2
4.2	Чи інформований персонал про цільові показники витрат та свою роль у їх досягненні?	Доведення показників витрат до рядових працівників не практикується	1
4.3	Чи залучені керівники підрозділів до процесу планування та управління витратами?	Керівники підрозділів надають дані для планування, але не несуть відповідальності за відхилення	2
Блок 5. Ефективність комунікацій			
5.1	Чи існують регламентовані процедури передачі інформації про витрати між підрозділами та керівництвом?	Інформація передається у форматі звітів, але терміни та формати не стандартизовані	2
5.2	Чи проводяться регулярні наради за підсумками аналізу витрат за участю керівників підрозділів?	Наради проводяться щомісячно за результатами звітного місяця	3
5.3	Чи існує зворотний зв'язок між виконавцями та керівництвом щодо причин перевитрат?	Зворотній зв'язок реалізується в усній формі, документування відсутнє	2
Блок 6. Зрілість контрольних процедур			
6.1	Чи визначені відповідальні особи за контроль кожної статті витрат?	Відповідальність зосереджена у фінансовому відділі, чіткого розподілу по статтях немає	2
6.2	Чи розроблені і впроваджені регламенти контрольних процедур за ключовими статтями витрат?	Регламенти контролю витрат офіційно не затверджені, процедури визначені неформально	1
6.3	Чи проводиться оцінка ефективності впроваджених заходів з оптимізації витрат?	Оцінка проводиться щоквартально	3
Загальна сума балів			55

Примітка. Складено автором за даними проведеного експертного оцінювання.

Загальна сума набраних балів склала 55 зі 105 максимально можливих, що відповідає 52,4% від максимуму і характеризує систему управління витратами НВП «Фероліт» як таку, що функціонує на рівні «нижче задовільного». Аналіз результатів за блоками виявляє суттєву нерівномірність у розвитку окремих елементів системи. Відносно задовільними є процеси планування, зокрема порівняння планових і фактичних витрат (5 балів), перегляд нормативів (4 бали) та факторний аналіз відхилень (4 бали), а також проведення внутрішніх аудитів (5 балів) та структурного аналізу витрат (4 бали).

Однак критично низькі оцінки отримали такі елементи: відсутність порівняння витрат із галузевими аналогами (1 бал), незастосування сучасних аналітичних інструментів – CVP-аналізу, ABC-аналізу, бенчмаркінгу (2 бали), відсутність інформування рядового персоналу про цільові показники витрат (1 бал), відсутність регламентів контрольних процедур (1 бал), ненастандартизованість комунікаційних процедур (2 бали) та відсутність прив'язки системи мотивації до показників витрат (2 бали). Особливо проблемним є блок автоматизації, адже НВП «Фероліт» використовує лише М.Е.DOC та Excel без спеціалізованих ERP-систем (2 бали), що унеможливорює оперативний моніторинг витрат у режимі реального часу та підвищує ризик помилок при ручному введенні даних.

Таким чином, комплексна оцінка поточного стану системи управління витратами НВП «Фероліт» за результатами кількісного аналізу структури та динаміки витрат і якісного оцінювання методом анкетування дозволяє констатувати наявність системних проблем, що потребують першочергового вирішення. Ключовими проблемами є наступні: НВП «Фероліт» має критично високий рівень операційних витрат відносно доходів, структура витрат характеризується надмірною часткою матеріальних та адміністративних витрат, система управління витратами є технологічно відсталою, мотиваційна складова до економного використання ресурсів фактично відсутня.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз та оцінку стану системи управління витратами НВП «Фероліт» можливо зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління НВП «Фероліт». НВП «Фероліт» є потужним промисловим підприємством, основна діяльність якого зосереджена у сфері виробництва готових металевих виробів для гірничо-збагачувальної та машинобудівної галузей. Система

управління суб'єктом господарювання побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між лінійними керівниками та функціональними підрозділами. Станом на 2025 р. середньооблікова чисельність персоналу становить 296 осіб, продемонструвавши тенденцію до скорочення через вплив воєнного стану та міграційних процесів.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт». Отримані результати вказують на суттєве погіршення основних показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт». Підприємство залишається прибутковим, однак сума чистого прибутку за результатами 2025 р. складає 14193 тис. грн проти 82400 тис. грн у 2024 р. Причинами зниження прибутковості НВП «Фероліт» є суттєве зниження обсягів чистого доходу зі зростанням операційних витрат. З позитивного слід відзначити високу забезпеченість НВП «Фероліт» власними фінансовими ресурсами.

3. Оцінено поточний стан системи управління витратами НВП «Фероліт». комплексна оцінка поточного стану системи управління витратами НВП «Фероліт» за результатами кількісного аналізу структури та динаміки витрат і якісного оцінювання методом анкетування дозволяє констатувати наявність системних проблем, що потребують першочергового вирішення. Ключовими проблемами є наступні: НВП «Фероліт» має критично високий рівень операційних витрат відносно доходів, структура витрат характеризується надмірною часткою матеріальних та адміністративних витрат, система управління витратами є технологічно відсталою, мотиваційна складова до економного використання ресурсів фактично відсутня.

Отримані результати свідчать про потребу в розробці практичних пропозицій щодо удосконалення та підвищення ефективності системи управління витратами НВП «Фероліт».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НВП «ФЕРОЛІТ» ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

3.1. Стратегічні напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» на основі інноваційних методів управління

На основі проведеного попереднього аналізу виявлено 5 ключових проблем системи управління витратами НВП «Фероліт»:

високий обсяг операційних витрат, який перевищує суму чистого доходу – на 1 грн чистого доходу припадає 1,16 грн операційних витрат, що призводить до зниження величини чистого прибутку;

ігнорування сучасних інструментів управління витратами (CVP-аналіз, ABC-аналіз, бенчмаркінг, кайзен-костинг);

відсутність мотивації персоналу до раціонального використання ресурсів; низький рівень автоматизації аналітичних процесів через відсутність сучасних інформаційних технологій;

високий знос основних засобів, який досяг рівня 77 %, що призводить до перевитрат електроенергії, частих поломок та простоїв, зниження продуктивності обладнання.

Вирішення цих проблем дозволить підвищити ефективність системи управління витратами, оптимізувати обсяги витрат, що позитивно вплине на результативність діяльності НВП «Фероліт» в цілому. Відповідно при формуванні стратегічних напрямів оптимізації витрат НВП «Фероліт» виходимо з потреби у вирішенні виявлених проблем з урахування кращих міжнародних та вітчизняних практик.

Додатково зазначимо, що виявлені проблеми є взаємопов'язані, тобто підсилюють негативний вплив один одного. Для прикладу високий знос

основних засобів призводить до перевитрат електроенергії, додаткових витрат на технічне обслуговування обладнання, що відповідно впливає на зростання операційних витрат. Своєю чергою низький рівень автоматизації аналітичних процесів не дозволяє своєчасно виявляти негативні відхилення та оперативно вирішувати проблеми на перших етапах їх прояву. Відсутність мотивації персоналу до раціонального використання ресурсів лише поглиблює дану проблему, оскільки персонал фактично не зацікавлений у пошуку варіантів заощадження ресурсів. З огляду на це необхідний комплексний підхід, який дозволить урахувати усі виявлені проблеми та повністю вирішити або ж знизити їх негативний вплив.

Першим стратегічним напрямом оптимізації витрат НВП «Фероліт» є імплементація сучасних інструментів управління. Зокрема, для цього запропоновано використати бенчмаркінг, а також поєднання методів CVP-аналіз та кайзен-костинг, які доповнюють один одного. Детальний аналіз цих інноваційних інструментів розглянуто у п.п. 1.2 даної кваліфікаційної роботи.

Інструмент бенчмаркінгу дозволить НВП «Фероліт» порівняти стан ключових індикаторів системи управління витратами з іншими підприємствами галузі. У разі виявлення відставання НВП «Фероліт» від лідерів галузі шукати резерви для виходу на їх рівень. Результати бенчмаркінгу надають належне інформаційне забезпечення для встановлення цільових орієнтирів. Як аналітичну базу пропонується використовувати платформу Youcontrol, що містить фінансову звітність підприємств України. Використовуючи її на рис. 3.1 відображено порівняння стану ключових індикаторів системи управління витратами НВП «Фероліт» з іншими підприємствами галузі.

Наведене порівняння ключових індикаторів системи управління витратами демонструє суттєве відставання НВП «Фероліт» від конкурентів. Зокрема, операційні витрати лише досліджуваного товариства перевищують суму чистого доходу та відповідно є вищими за одиницю. Для порівняння, рівень аналогічного показника ВТ «Дніпровського стрілочного заводу» складає 0,71 грн. Це свідчить

про те, що НВП «Фероліт» несе вищі операційні витрати при виробництві одиниці продукції у порівнянні з іншими конкурентами.

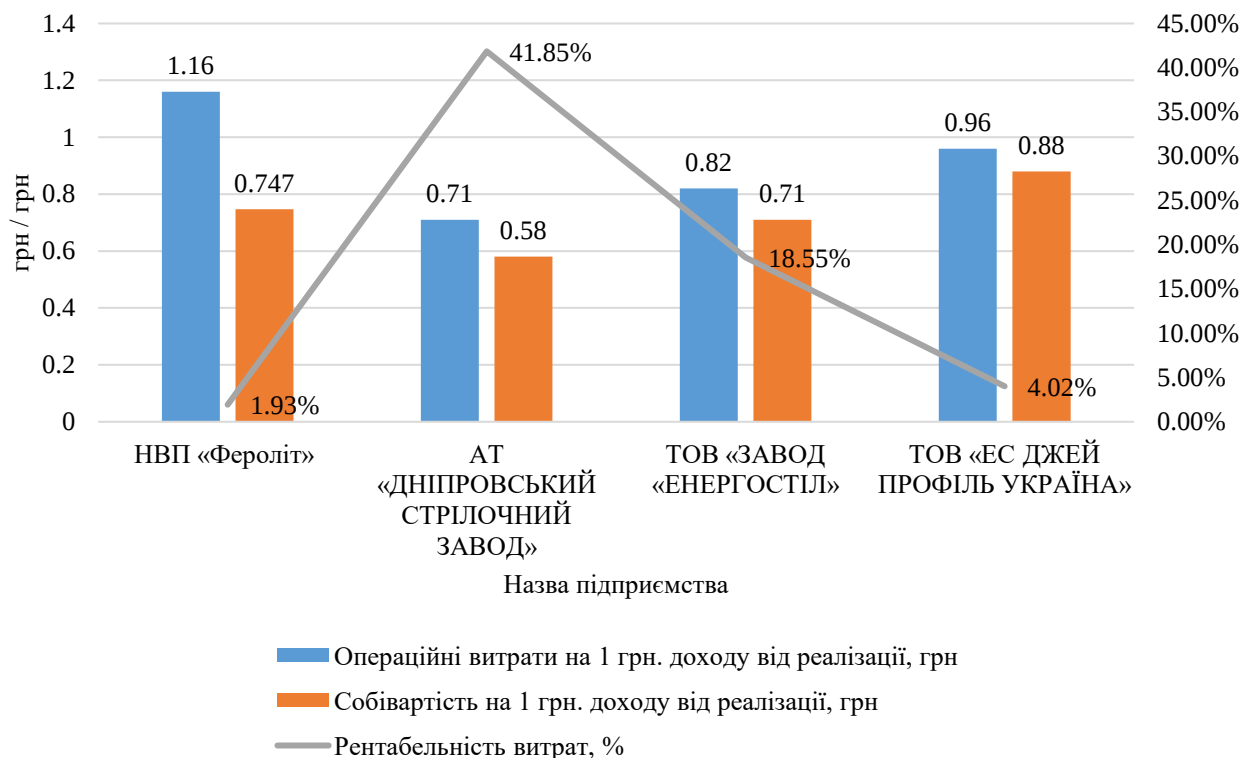


Рисунок 3.1 – Порівняння стану ключових індикаторів системи управління витратами НВП «Фероліт» з іншими підприємствами галузі

Примітка. Розраховано автором за даними [55].

Аналогічна ситуація простежується по іншим індикаторам. Зокрема, рентабельність витрат найнижчою є саме у НВП «Фероліт», яка знаходиться на рівні 1,93 %. У найближчого конкурента ТОВ «ЕС Джей Профіль Україна» рентабельність витрат становить 4,02 %, в інших конкурентів даний показник ще вищий. За індикатором собівартості на 1 грн доходу від реалізації ситуації НВП «Фероліт» є дещо кращою лише порівняно з ТОВ «ЕС Джей Профіль Україна».

В цілому отримані результати порівняльного аналізу підтверджують наявність у НВП «Фероліт» значних внутрішніх резервів для оптимізації витрат. Оскільки інші підприємства галузі демонструють значно менший рівень операційних витрат. Тому товариство потребує зміни підходів до управління витратами.

Іншими інноваційними інструментами управління витратами є поєднання CVP-аналізу та кайзен-костингу, які забезпечують поступовий перехід НВП «Фероліт» на цільові значення індикаторів. Поєднання CVP-аналізу з кайзен-костингом дозволяє встановити цільовий рівень витрат, який забезпечить бажану рентабельність. Ці цілі стають основою для кайзен-костингу – японської концепції безперервного поступового зниження витрат шляхом щомісячних малих поліпшень (0,5-1% на місяць). Результати CVP-розрахунку та цільові параметри витрат НВП «Фероліт» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розгорнутий CVP-аналіз та цільові параметри витрат НВП «Фероліт»

Показник	2025 р.	Ціль	Методика розрахунку
ВИХІДНІ ДАНІ			
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	635 297	635 297	Форма №2, рядок 2000
Операційні витрати, тис. грн	735 309	593 736	Форма №2, рядок 2550
змінні витрати, тис. грн	605 995	464 422	Матеріальні+ФОП+Інші витр.
постійні витрати, тис. грн	129 314	129 314	Адмін.витрати + Амортизація
CVP-РОЗРАХУНОК			
Маржинальний дохід (МД), тис. грн	29 302	170 875	МД = ЧД – Змінні витрати
Коефіцієнт маржинального доходу	0,046	0,269	КМД = МД / ЧД
Точка беззбитковості, тис. грн	2804991	480 720	ТБ = Постійні витрати / КМД
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ			
Операційні витрати на 1 грн ЧД, грн	1,16	0,93	ОВ / ЧД (норма: < 1,0)
Собівартість на 1 грн ЧД, грн	0,747	0,650	Собів. / ЧД
Матеріаломісткість, грн/грн	0,786	0,640	Мат.витр. / ЧД
Рентабельність витрат, %	1,93%	≥ 7,0%	ЧП / ОВ × 100%
ЦІЛЬОВА СОБІВАРТІСТЬ (ТАРГЕТ-КОСТИНГ)			
Цільова собівартість, тис. грн	474 550	422 000	При рентаб. ≥ 7%
Необхідне зниження собівартості, тис. грн / %	-	52 550 / -11,1%	Резерв оптимізації
Цільовий чистий прибуток, тис. грн	14 193	≥ 41 500	При рентаб. витрат 7%

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Представлені результати застосування CVP-аналізу та кайзен-костингу формують практичне підґрунтя для досягнення цільових орієнтирів, визначених під час бенчмаркінгу. Наведені дані свідчать про те, що для досягнення цільового рівня рентабельності на рівні 7 % НВП «Фероліт» необхідно знизити собівартість на 52550 тис. грн (11,1 %) від поточного рівня. Операційні витрати при цьому слід зменшити до 593 736 тис. грн, що на 141573 тис. грн менше від величини 2025 р. За таких умов операційні витрати на 1 грн чистого доходу складуть 0,93 грн при нинішніх 1,16 грн.

Так як одномоментне зниження витрат на 11,1% є складним завданням, то буде застосована філософія кайзен-костингу. Процес досягнення цільової собівартості має відбуватися шляхом щомісячного безперервного та поступового зниження витрат на 0,5-1% за рахунок дрібних раціоналізаторських впроваджень та організаційних удосконалень. Такий підхід дозволить розподілити загальне завдання з оптимізації (11,1%) на плановий період. На цільовий рівень рентабельності витрат НВП «Фероліт» реально вийти за 12-18 місяців.

Іншим стратегічним напрямом у рамках оптимізації витрат НВП «Фероліт» є впровадження сучасних інформаційних технологій. Їх призначення забезпечити фінансові служби та вищий менеджмент НВП «Фероліт» достовірною інформацією у режимі реального часу щодо стану витрат. Це дозволить своєчасно реагувати на відхилення та виявляти резерви для точкового поліпшення. Наявність програмних продуктів М.Е.DOC та Microsoft Excel не дозволяють оперативно моніторити за витратами. Для цього рекомендовано перейти до платформи бізнес-аналітики Microsoft Power BI як надбудови над наявними даними М.Е.DOC та Excel. На відміну від дорогої ERP-системи (вартість від 2-5 млн грн), Power BI коштує 150–200 тис. грн на рік при якісно новому рівні аналітики. Платформа дозволить сформувати динамічний дашборд управління витратами із щоденним моніторингом ключових статей у розрізі цехів, автоматичним порівнянням «план-факт», AI-прогнозуванням та сигнальною системою при перевищенні порогових значень.

Важливою складовою управлінського забезпечення програми є система реагування на відхилення від планових показників. Впровадження Power BI дозволить менеджменту НВП «Фероліт» отримувати щоденну управлінську інформацію у режимі реального часу та оперативно приймати управлінські рішення. Алгоритм управлінських рішень при відхиленнях від цільових KPI наведено на рис. 3.2.

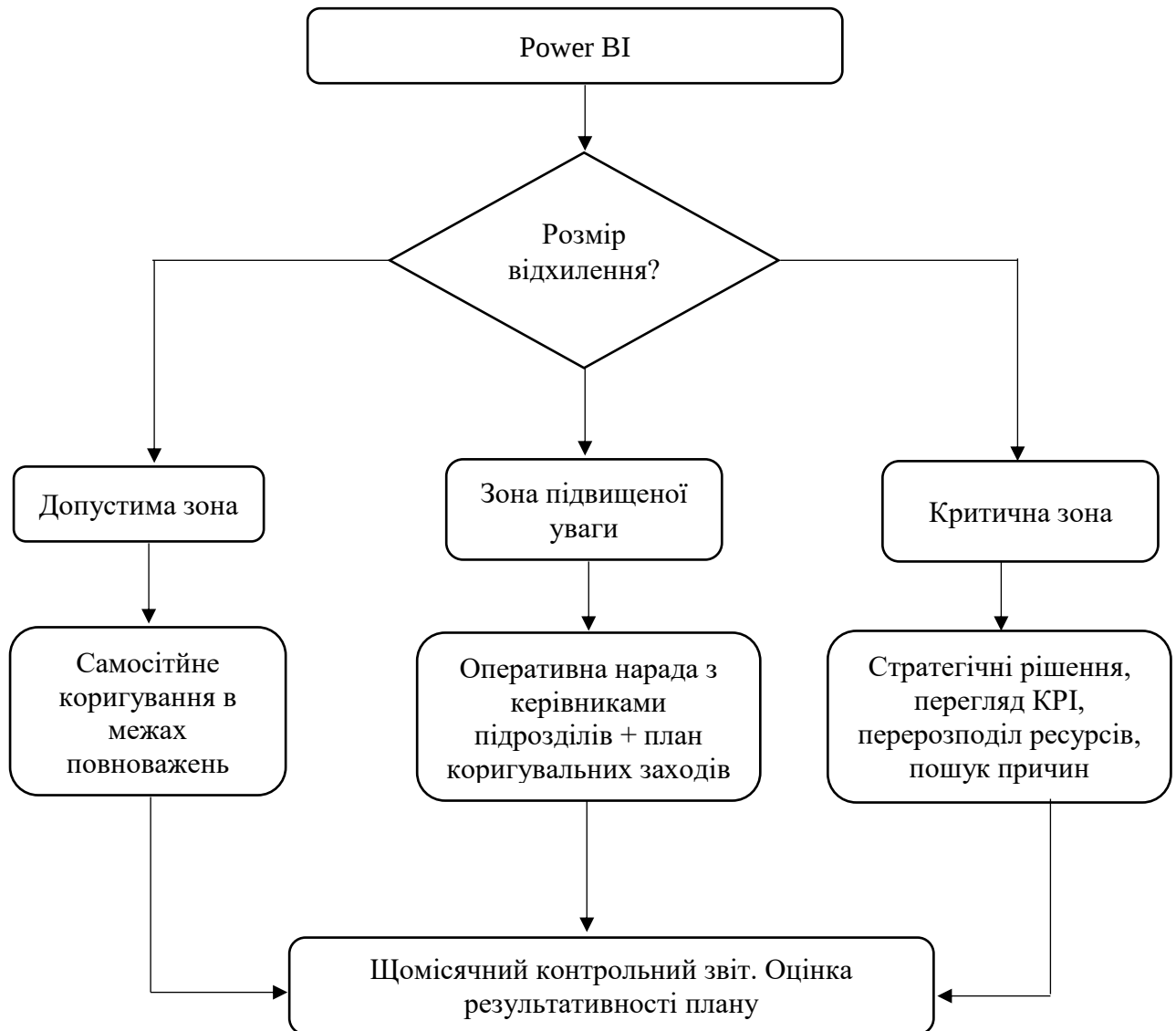


Рисунок 3.2 – Алгоритм управлінських рішень при відхиленнях KPI в системі Power BI НВП «Фероліт»

Примітка. Авторська розробка.

Наведений алгоритм передбачає триступеневу систему реагування залежно від величини відхилення фактичного показника від планового. При

відхиленні до 5% (допустима зона) дашборд Power BI фіксує інформацію автоматично, а відповідальна особа здійснює самостійне коригування в межах своїх повноважень без ескалації на вищий рівень. При відхиленні від 5 до 10% (зона підвищеної уваги) операційний директор або технічний директор (залежно від типу показника) проводить оперативну нараду з керівниками відповідних підрозділів і розробляє план коригувальних заходів. При перевищенні 10% (критична зона) питання виносяться на рівень директора, який приймає стратегічне управлінське рішення – перегляд KPI, перерозподіл ресурсів або коригування термінів програми.

Третім стратегічним напрямом є модернізація виробничих процесів НВП «Фероліт». Цей напрям передбачає придбання ресурсозберігаючих інноваційних технологій, обладнання та інших засобів. Необхідність даного напрямку обумовлена високим рівнем зносу основних засобів. Зношене обладнання порівняно з сучасним, як правило, споживає електроенергії на 15-20 % більше, потребує капітальних вкладень у ремонт, а також збільшує частку бруату та втрату корисного робочого часу. У стратегічному плані даний напрямок є основним для забезпечення досягнення цільового рівня рентабельності витрат товариства. Більш детально даний напрям оптимізації витрат НВП «Фероліт» розглянуто у п.п. 3.2.

Четвертим стратегічним напрямом оптимізації витрат НВП «Фероліт» є стимулювання персоналу до генерації раціоналізаторських пропозицій, економного використання ресурсів та досягнення цільових показників витрат. Без реалізації цього не можливе залучення персоналу до філософії кайзену, яка передбачає поступове удосконалення бізнес-процесів. У цьому напрямку пропонується ввести систему додаткових премій для персоналу за економне використання ресурсів, зменшення відходів та інші раціоналізаторські пропозиції. Важливо, щоб персонал був зацікавлений в поставлених цілях НВП «Фероліт».

Зокрема, пропонується 30 % від суми досягнутої економії чи отриманого економічного ефекту, спрямовувати для виплати додатковий премій

структурного підрозділу, який забезпечив таку економію. Наприклад, загальна сума досягнутої економії за місяць працівниками ливарної дільниці складе 100 тис. грн за рахунок більш раціонального використання ресурсів, покращення організації робочого місця. Відповідно 30 % з цієї суми, а саме 30 тис. грн буде розподілено між працівниками цієї дільниці чи зміни. Відповідно за такого підходу як НВП «Фероліт», так й безпосередньо працівники, мають економічні переваги за рахунок оптимізації витрат.

Узагальнюючи вищенаведене на рис. 3.3 відображено стратегічне напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» та їх вплив на виявлені проблеми.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НВП «ФЕРОЛІТ»			
Напрямок 1 – CVP-аналіз + Кайзен-костинг + Бенчмаркінг	Напрямок 2 – Модернізація виробничих процесів	Напрямок 3 – Цифровізація на базі Power BI	Напрямок 4 – Мотиваційна система (30% економії)
▼	▼	▼	▼
Цільова собівартість; виявлення резервів зниження матеріаломісткості	Зниження зносу ОЗ; скорочення витрат на ТО та електроенергію, підвищення продуктивності	Оперативний моніторинг; зниження трудомісткості аналітики, дані у режимі реального часу	Залученість персоналу; економне використання ресурсів
▼	▼	▼	▼
Висока витратомісткість – ігнорування сучасних інструментів	Критичний знос ОЗ (77%) – зниження операційних витрат	Низький рівень автоматизації – відсутність оперативного контролю	Відсутність мотивації – перевитрати ресурсів
ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ: зниження витратомісткості операційної діяльності, підвищення рентабельності витрат до $\geq 7\%$, забезпечення економного використання ресурсів, ліквідація нерепродуктивних витрат, покращення стану основних засобів			

Рисунок 3.3 – Стратегічне напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» та їх вплив на виявлені проблеми

Примітка. Авторська розробка.

У комплексі визначені стратегічні напрями оптимізації витрат забезпечать синергетичний ефект та забезпечать вирішення виявлених раніше проблем НВП «Фероліт». При їх впровадженні необхідний систематичний моніторинг, виявлення відхилень від планових результатів та внесення за потреби коригувань.

Отже, оптимізацію витрат НВП «Фероліт» пропоновано здійснити за рахунок імплементації інноваційних методів управління. У межах цього визначено 4 стратегічні напрями: використання сучасних інструментів управління витратами (CVP-аналіз + кайзен-костинг + бенчмаркінг), модернізація виробничих процесів, цифровізація системи управління витратами на базі Power BI, а також мотивація персоналу до генерації раціоналізаторських пропозицій та економного використання ресурсів. Усі напрями є взаємопов'язаними та повинні бути комплексно впроваджені у діяльність товариства. Стратегічним кроком є модернізація виробничих процесів, який більш детально розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційного дослідження.

3.2. Модернізація виробничих процесів НВП «Фероліт» як інструмент зниження витрат

Серед запропонованих стратегічних напрямів оптимізації витрат більш детального розгляду має модернізація виробничих процесів НВП «Фероліт». Він є ключовим, оскільки без придбання нового обладнання, капітальної модернізації зношеного не можливо досягнути цільового показника оптимізації витрат. Підтвердженню критичної потреби у модернізації виробничих процесів товариства є знос існуючих основних засобів, який досяг 77 %. Більше половини виробничого парку повністю амортизовано, однак продовжує нести повне виробниче навантаження. За галузевими стандартами при значенні коефіцієнта зносу понад 0,75 необхідне невідкладне оновлення обладнання.

Водночас капітальні інвестиції НВП «Фероліт» є явно недостатніми. У 2025 р. підприємство спрямувало на придбання та поліпшення основних засобів 10 тис. грн, тоді як нараховано амортизації на суму 26 987 тис. грн, тобто нові інвестиції виявились меншими за амортизацію. Підприємство «проїдає» свій виробничий потенціал, не відновлюючи його в повному обсязі. Саме тому пропонується програма модернізації, що включає три взаємопов'язані заходи.

У рамках програми модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт» запропоновано три інвестиції, які наведено на рис. 3.4.

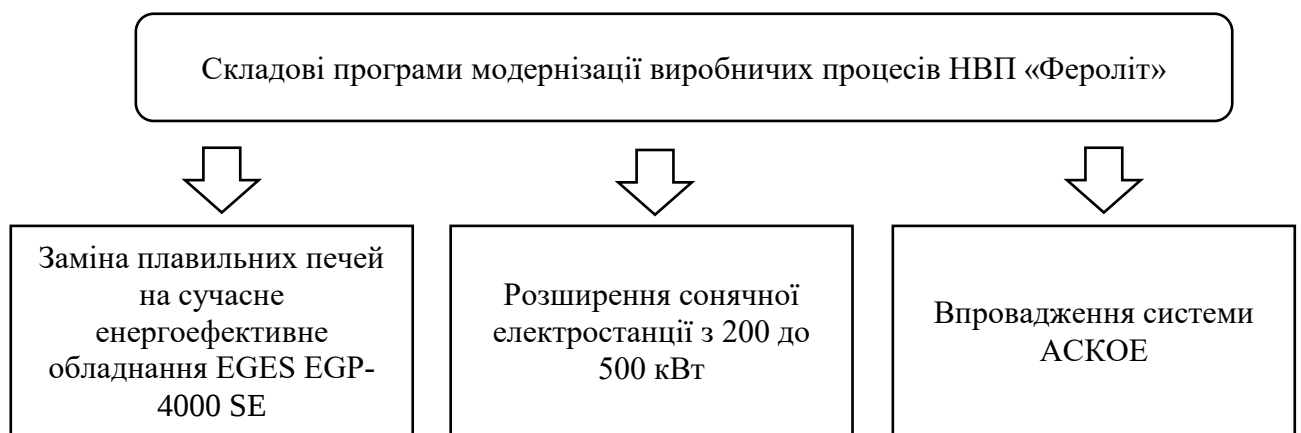


Рисунок 3.4 – Складові програми модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт»

Примітка. Авторська розробка.

Основним джерелом надвитрат електроенергії НВП «Фероліт» є плавильно-ливарне виробництво. Станом на початок 2026 р. товариство використовує дві пічні системи EGES EGP-2000 SE турецького виробника EGES Induction Furnaces [49], введені в 2017 та 2019 рр. EGES є одним з найбільших у світі виробників індукційних плавильних систем із понад 40-річним досвідом, представленим у більш ніж 47 країнах. Відповідно таким установкам уже 9 та 7 років відповідно, на разі на ринку доступні аналогічні системи нового покоління – EGES EGP-4000 SE.

Основною відмінністю нового покоління пічних систем є застосування цифрової системи управління на базі IGBT-перетворювачів, яка забезпечує автоматичне регулювання потужності та температури з точністю $\pm 1^{\circ}\text{C}$ (проти ручного регулювання на аналогових системах). Це безпосередньо знижує питоме споживання електроенергії на 18-20% та підвищує ККД з 78-82% до 90-93%, мінімізує холостий хід печей і частоту браку. За галузевими даними [53], сучасні індукційні печі споживають 570-625 кВт·год/т проти 700-750 кВт·год/т для застарілих моделей. Крім того, нові системи оснащені вбудованим IoT-моніторингом, що забезпечує інтеграцію з платформою Power BI. Порівняльну характеристику наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика існуючих та запропонованих плавильних печей для НВП «Фероліт»

Показник	Існуючі печі EGES EGP-2000 SE (введені 2017-2019 рр.)	Запропоновані EGES EGP-4000 SE (нове покоління)	Ефект від заміни
Питоме споживання електроенергії, кВт·год/т	700-750	570-610	-18-20%
Система управління потужністю	Аналогова, ручне регулювання	Цифрова IGBT, автоматичне регулювання	Точність $\pm 1^{\circ}\text{C}$
Коефіцієнт корисної дії (ККД)	78-82%	90-93%	+10-12 п.п.
Витрати на технічне обслуговування	Зростаючі (зношені вузли)	Мінімальні (гарантія 3 роки)	-30-40%
Позапланові простої	Часті (зношені компоненти)	Мінімальні	втрати виробн. часу
Моніторинг параметрів плавки	Відсутній / обмежений	Вбудована IoT-система	Інтеграція з Power BI
Орієнтовна вартість, тис. грн	-	~16 000 (2 печі)	-

Примітка. Складено автором на основі технічних характеристик EGES [49].

Що стосується корисного економічного ефекту, то враховуючи дані НВП «Фероліт» та технічні характеристики нових пічних систем, він складе близько 22471 тис. грн. За даними НВП «Фероліт» річні витрати електроенергії складають близько 25 % від матеріальних витрат, тобто 124837 тис. грн, з них близько 100 тис. грн – витрати на роботу печей. Відповідно зниження питомого споживання електроенергії забезпечить річну економію для НВП «Фероліт» у сумі 18 000 тис. грн, що перевищує вартість саме цих печей на 2 тис. грн. Тобто дана інвестиція окупиться протягом одного року і матиме економічний ефект у сумі 2000 тис. грн.

Відповідальність за організацію тендерного відбору постачальника, укладення договору з EGES та контроль монтажних робіт покладається на технічного директора спільно з відділом матеріально-технічного постачання. Головний бухгалтер здійснює фінансовий контроль платежів і веде облік введення нових об'єктів основних засобів. Після введення печей в експлуатацію операційний директор через систему Power BI щомісячно відстежує фактичне споживання електроенергії ливарною дільницею та порівнює з плановим показником економії

Іншим кроком є розширення сонячної електростанції НВП «Фероліт» з 200 до 500 кВт. Як показує досвід минулих років, проблеми з відключеннями світла внаслідок атак на електростанції, призводять до тимчасової зупинки виробництва НВП «Фероліт». Обладнання простоє, продуктивність знижується, відбувається затримка у виробництві продукції. З метою зменшення залежності товариства від централізованої електроенергії у 2023 р. НВП «Фероліт» ввело в експлуатацію СЕС потужністю 200 кВт на дахах цехів.

Наявна інфраструктура та позитивний досвід експлуатації створюють підґрунтя для розширення до 500 кВт шляхом монтажу додаткових панелей. Промислова сонячна електростанція потужністю 500 кВт є оптимальним рішенням для великих виробничих підприємств: вона дозволяє зафіксувати вартість власної генерації на рівні 0,8-1,0 грн/кВт·год на термін понад 30 років, знизивши залежність від мережевого тарифу (~6,5 грн/кВт·год у 2025 р.) [33].

Вартість розширення на 300 кВт складає 4 920 тис. грн. Порівняльні показники наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльні показники СЕС НВП «Фероліт» до та після розширення

Показник	Поточний стан (СЕС 200 кВт)	Після розширення (СЕС 500 кВт)	Зміна
Встановлена потужність, кВт	200	500	+300 кВт
Річне вироблення, тис. кВт·год	~240	~600	+360
Покриття денного споживання, %	~6%	~15%	+9 п.п.
Вартість власної генерації, грн/кВт·год	~1,2	~0,8-1,0	~6,5 грн мережа
Річна економія від розширення, тис. грн	-	+2 160	360 тис. кВт·год × 6,0 грн
Додаткові інвестиції, тис. грн	-	~4 920	4 920
Термін окупності розширення, роки	-	~2,3	-

Примітка. Розраховано автором.

Інвестиція НВП «Фероліт» у розширення сонячної електростанції забезпечить річну економію в усі 2160 тис. грн при необхідних разових інвестиціях у 4920 тис. грн. Термін окупності за таких умов складе трохи більше 2 років. При цьому крім економічного ефекту НВП «Фероліт» зможе перейти на автономну генерацію, що дозволить проводити безперебійну виробничу діяльність навіть в умовах відключень світла.

Третім елементом програми модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт» є впровадження системи АСКОЕ. Дана система призначена для автоматизованого обліку та контролю споживання електроенергії. Вона забезпечує онлайн-моніторинг у розрізі цехів та одиниць обладнання, виявляє

піки навантаження та нераціональне споживання у позаробочий час, а також дозволяє перенести частину енергоємних операцій на нічний тариф (зниження на 20-30%). Система органічно інтегрується з Power BI, передаючи дані в режимі реального часу. Вартість впровадження близько 850 тис. грн, оціночна річна економія – 1% від витрат на електроенергію, тобто 1 248 тис. грн. Зведений економічний ефект від реалізації трьох заходів модернізації наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Зведений розрахунок економічного ефекту від модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт»

№	Захід модернізації	Інвестиції, тис. грн	Річна економія витрат, тис. грн	Термін окупності, р.	Вид економії
1	Заміна 2 плавильних печей на EGES EGP-4000 SE	16 000	22 471	~0,7	Електроенергія -18%
2	Розширення СЕС з 200 до 500 кВт	4 920	2 160	~2,3	Власна генерація
3	Впровадження системи АСКОЕ	850	1248	~0,7	Оптимізація навантаження
РАЗОМ		21 770	25879	~0,84	-

Примітка. Розраховано автором.

Реалізація трьох заходів модернізації потребує сукупних інвестицій у розмірі 21 770 тис. грн, що становить лише 4,7 % від власного капіталу НВП «Фероліт» (461 309 тис. грн) та не потребує зовнішнього кредитування. Загальна річна економія операційних витрат складає 25879 тис. грн. Термін окупності всіх інвестицій у модернізацію складає близько 0,84 року, що є привабливим показником для капітальних вкладень НВП «Фероліт».

Економічне обґрунтування програми модернізації є необхідною, але недостатньою умовою досягнення запланованих результатів. Не менш важливим є організаційно-методичне забезпечення кожного заходу – чіткий розподіл управлінських функцій, визначення відповідальних осіб на кожному етапі та

встановлення конкретних документів, що фіксують результат. Організаційно-методичний план реалізації програми модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Організаційно-методичний план реалізації програми модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт»

Захід	Етап управління	Відповідальний (виконавці)	Строк	Документ / результат
1	2	3	4	5
Заміна плавильних печей на EGES EGP-4000 SE	Підготовка ТЕО та ініціювання рішення	Технічний директор, відділ гол. інженера	1-2-й міс.	Техніко-економічне обґрунтування; службова записка директору
	Затвердження рішення та фінансування	Директор, Головний бухгалтер	2-й міс.	Наказ директора про реалізацію інвестиції
	Тендер, договір з EGES, монтаж	Технічний директор, відділ МТП, юрвідділ, інженери EGES	3-7-й міс.	Договір поставки; акт введення ОЗ в експлуатацію; протокол пробного пуску
	Моніторинг фактичної економії через Power BI	Операційний директор, Головний бухгалтер	Щомісячно з 8-го міс.	Управлінський звіт план/факт (KPI $\geq 18\,000$ тис. грн/рік)
Розширення СЕС з 200 до 500 кВт	Прийняття рішення та вибір підрядника	Директор, Технічний директор, відділ МТП	1-й міс.	Наказ директора; підписаний договір з підрядником
	Монтаж та введення в експлуатацію	Технічний директор, підрядна організація	2-4-й міс.	Акт введення СЕС в експлуатацію
	Контроль обсягів власної генерації	Операційний директор, Головний бухгалтер	Щомісячно з 5-го міс.	Звіт: покриття споживання власною генерацією ($\geq 15\%$)

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Впровадження системи АСКОВЕ	Закупівля та налагодження системи	Операційний директор, відділ МТП	1-2-й міс.	Договір поставки; акт налагодження
	Інтеграція з Power BI та навчання персоналу	Операційний директор, ІТ-фахівець	3-й міс.	Підключений дашборд споживання; навчені оператори
	Оперативний контроль споживання по цехах	Операційний директор, Головний бухгалтер	Щомісячно з 4-го міс.	Звіт по цехах; план переносу енергоємних операцій на нічний тариф

Примітка. Авторська розробка.

Загальним куратором програми модернізації виступає директор НВП «Фероліт», який щоквартально отримує зведений управлінський звіт від головного бухгалтера щодо фактичного виконання заходів та досягнення цільових показників. Оперативний контроль у розрізі кожного заходу здійснюють технічний та операційний директори відповідно до визначеної зони відповідальності. Запропонована програма модернізації має не лише економічне, а й повноцінне організаційно-управлінське забезпечення, що є необхідною умовою досягнення запланованих результатів.

Таким чином, у рамках модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт» запропоновано першочергово замінити плавильних печей на сучасне енергоефективне обладнання EGES EGP-4000 SE, розширити сонячну електростанцію з 200 до 500 кВт, а також впровадити систему АСКОВЕ. За рахунок цих заходів підвищити продуктивність обладнання, покращиться їх фізичний стан, підвищиться рівень енергетичної автономії товариства, а також забезпечить економію споживання електроенергії. Останнє критично важливе з урахуванням значної енергомісткості виробництва НВП «Фероліт». У комплексі витрати на впровадження даної програми складуть 21770 тис. грн, що зможе товариство покрити за рахунок власних джерел фінансування, річний

економічний ефект складе 4109 тис. грн. Також товариство може спробувати взяти участь в міжнародних грантових програмах, що дозволить залучити додаткові інвестиції без відсоткових кредитів.

Висновки до розділу 3

Здійснивши обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності НВП «Фероліт» шляхом удосконалення системи управління витратами зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано стратегічні напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» на основі інноваційних методів управління. Ключовими є використання сучасних інструментів управління витратами (CVP-аналіз + кайзен-костинг + бенчмаркінг), модернізація виробничих процесів, цифровізація системи управління витратами на базі Power BI, а також мотивація персоналу до генерації раціоналізаторських пропозицій та економного використання ресурсів. Усі напрями є взаємопов'язаними та повинні бути комплексно впроваджені у діяльність товариства.

2. Запропоновано модернізацію виробничих процесів НВП «Фероліт» як інструменту зниження витрат. У рамках модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт» запропоновано першочергово замінити плавильних печей на сучасне енергоефективне обладнання EGES EGP-4000 SE, розширити сонячну електростанцію з 200 до 500 кВт, а також впровадити систему АСКОЕ. За рахунок цих заходів підвищити продуктивність обладнання, покращиться їх фізичний стан, підвищиться рівень енергетичної автономії товариства, а також забезпечить економію споживання електроенергії. Останнє критично важливе з урахуванням значної енергомісткості виробництва НВП «Фероліт». У комплексі витрати на впровадження даної програми складуть 21770 тис. грн, що зможе товариство покрити за рахунок власних джерел фінансування, річний економічний ефект складе 4109 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління витратами як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства» дозволило досягти поставленої мети. Зокрема результатом дослідження є удосконалення системи управління витратами НВП «Фероліт» шляхом розробки практичних рекомендацій щодо модернізації виробничих процесів. Ключовими висновками дослідження є наступні положення:

1. Розкрито сутність, зміст та класифікація витрат підприємства. Витрати є багатоаспектною категорією, що потребує комплексного підходу до її вивчення та управління. З точки зору управлінського підходу особливого значення набуває не лише правильна класифікація витрат, а й побудова ефективної системи управління ними, яка б забезпечувала зниження витрат на одиницю доходу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Систематизовано інструменти управління витратами підприємства. Сучасний інструментарій управління витратами підприємства є різноманітним та багаторівневим. Він охоплює як традиційні методи – стандарт-костинг, ABC-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, директ-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг і LCC-аналіз, так і цифрові рішення нового покоління: ERP-системи, платформи бізнес-аналітики, роботизовану автоматизацію, хмарні технології, блокчейн, IoT та штучний інтелект. Жоден із цих інструментів не є достатнім у відриві від інших. Лише їх комплексне поєднання, що враховує специфіку підприємства, особливості галузі та рівень цифрової зрілості організації, здатне забезпечити ефективне управління витратами, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності системи управління витратами підприємства. Комплексна оцінка ефективності системи управління витратами передбачає поєднання кількісних методів, а саме: коефіцієнтного, факторного, структурного та порівняльного аналізу з якісним методом опитування, що дозволяє охопити як вимірювані, так і невимірювані елементи

системи. Результати такої оцінки є підґрунтям для обґрунтованих управлінських рішень щодо постійного вдосконалення системи управління витратами, усунення виявлених недоліків та реалізації резервів підвищення ефективності витрат підприємства.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління НВП «Фероліт». НВП «Фероліт» є потужним промисловим підприємством, основна діяльність якого зосереджена у сфері виробництва готових металевих виробів для гірничо-збагачувальної та машинобудівної галузей. Система управління суб'єктом господарювання побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між лінійними керівниками та функціональними підрозділами. Станом на 2025 р. середньооблікова чисельність персоналу становить 296 осіб, продемонструвавши тенденцію до скорочення через вплив воєнного стану та міграційних процесів.

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт». Отримані результати вказують на суттєве погіршення основних показників фінансово-господарської діяльності НВП «Фероліт». Підприємство залишається прибутковим, однак сума чистого прибутку за результатами 2025 р. складає 14193 тис. грн проти 82400 тис. грн у 2024 р. Причинами зниження прибутковості НВП «Фероліт» є суттєве зниження обсягів чистого доходу зі зростанням операційних витрат. З позитивного слід відзначити високу забезпеченість НВП «Фероліт» власними фінансовими ресурсами.

6. Оцінено поточний стан системи управління витратами НВП «Фероліт». комплексна оцінка поточного стану системи управління витратами НВП «Фероліт» за результатами кількісного аналізу структури та динаміки витрат і якісного оцінювання методом анкетування дозволяє констатувати наявність системних проблем, що потребують першочергового вирішення. Ключовими проблемами є наступні: НВП «Фероліт» має критично високий рівень операційних витрат відносно доходів, структура витрат характеризується надмірною часткою матеріальних та адміністративних витрат, система

управління витратами є технологічно відсталою, мотиваційна складова до економного використання ресурсів фактично відсутня.

7. Обґрунтовано стратегічні напрями оптимізації витрат НВП «Фероліт» на основі інноваційних методів управління. Ключовими є використання сучасних інструментів управління витратами (CVP-аналіз + кайзен-костинг + бенчмаркінг), модернізація виробничих процесів, цифровізація системи управління витратами на базі Power BI, а також мотивація персоналу до генерації раціоналізаторських пропозицій та економного використання ресурсів. Усі напрями є взаємопов'язаними та повинні бути комплексно впроваджені у діяльність товариства.

8. Запропоновано модернізацію виробничих процесів НВП «Фероліт» як інструменту зниження витрат. У рамках модернізації виробничих процесів НВП «Фероліт» запропоновано першочергово замінити плавильних печей на сучасне енергоефективне обладнання EGES EGP-4000 SE, розширити сонячну електростанцію з 200 до 500 кВт, а також впровадити систему АСКОЕ. За рахунок цих заходів підвищити продуктивність обладнання, покращиться їх фізичний стан, підвищиться рівень енергетичної автономії товариства, а також забезпечить економію споживання електроенергії. Останнє критично важливе з урахуванням значної енергомісткості виробництва НВП «Фероліт». У комплексі витрати на впровадження даної програми складуть 21770 тис. грн, що зможе товариство покрити за рахунок власних джерел фінансування, річний економічний ефект складе 4109 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Цивільний кодекс України: Закон України редакція від 25.05.2026 р. № 4824-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Національне положення бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Амеліна І.В., Овсій Є.В. Цифрові інструменти управління витратами підприємства в умовах воєнного часу. *78-ї наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету в Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 15-22 травня 2026 р.
7. Андреев В.А. Витрати: поняття в наукових працях українських дослідників. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С.9-15.
8. Бержанір І. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. № 1(1-2). С. 35-41.
9. Биба В.В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/16329> (дата звернення: 01.04.2026).

10. Бірюков Є.І., Гарафонов О.І., Худолей В.Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 48-61.
11. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/674> (дата звернення: 01.04.2026).
12. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587> (дата звернення: 01.04.2026).
13. Горошанська О.О., Кащена Н.Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 162–166.
14. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1693> (дата звернення: 01.04.2026).
15. Євдокимов В.В., Грицишен Д.О., Норд Г.Л., Форкін О.К. *Економічний аналіз витрат великих промислових підприємств: організація та методика*. Житомир : ЖДТУ, 2019. 216 с.
16. Ємельянов О., Курило О. Показники відносного рівня витрат як інструмент аналізування ефективності діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1862> (дата звернення: 01.04.2026).
17. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311> (дата звернення: 01.04.2026).
18. Загородній А., Ясінська А. Оцінювання ефективності управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу.

Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 23 (623). С. 332-337.

19. Звіт незалежного аудитора про діяльність НВП «Фероліт». URL: http://www.ferolit.com.ua/images/zvit/2024/zvit_2024.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

20. Іванов М. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Том 326. URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/30> (дата звернення: 01.04.2026).

21. Кірдіна О.Г., Куриляк С.В., Пирлик О.Ю. Управління витратами підприємств залізничного транспорту в контексті цифрових трансформацій: теоретико-методологічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300293> (дата звернення: 01.04.2026).

22. Кірдіна О.Г., Орлова В.М., Гапусенко Ю.І. Удосконалення організації обліку та управління експлуатаційними витратами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/301304> (дата звернення: 01.04.2026).

23. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

24. Котельникова Ю.М., Чумак Г.М., Ворошилова О.М. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36639> (дата звернення: 01.04.2026).

25. Кулакова С.Ю., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 40-48.

26. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929> (дата звернення: 01.04.2026).

27. Маслак О.І., Воробйова Л.Д. *Економіка промислового підприємства*. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 172 с.
28. Мірзоєва Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437> (дата звернення: 01.04.2026).
29. Мусієнко Ю.Ю., Гевлич Л.Л. Поняття і класифікація доходів та витрат підприємства як основа організації їх управління. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2022. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12848> (дата звернення: 01.04.2026).
30. Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158> (дата звернення: 01.04.2026).
31. Нестеренко О.О., Худкова Д.С. Методичні аспекти проведення аналізу витрат на виробництво промислового підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2024. Випуск 106. С. 87–97.
32. Обиход І.В., Мороз Ю.Ю., Цегельник Н.І. Збалансована система показників для оцінювання операційних витрат та її роль в управлінні економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/894> (дата звернення: 01.04.2026).
33. Один кіловат ціна для підприємців: скільки коштує електроенергія для бізнесу. URL: <https://naftogazbud.com.ua/1-kilovat-czina-dlya-pidpryyemcziv-skilky-koshtuye-elektroenergiya-dlya-biznesu/> (дата звернення: 29.05.2026).
34. Опендатабот НВП «Фероліт». URL: <https://opendatabot.ua/c/31103705> (дата звернення: 03.04.2026).
35. Офіційний веб-сайт НВП «Фероліт». URL: <http://www.ferolit.com.ua/> (дата звернення: 03.04.2026).

36. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1. С. 29-36.
37. Про діяльність НВП «Фероліт». URL: https://clarity-project.info/edr/31103705/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 03.04.2026).
38. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 9. С. 1181-1185.
39. Случак В.О. Аналіз витрат: зміна парадигми в умовах цифрової трансформації. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3. С. 131-136.
40. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6561> (дата звернення: 01.04.2026).
41. Терещенко Е.Ю., Стояненко І.В., Варава В.С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02>. (дата звернення: 01.04.2026).
42. Ткачук Н., Василенко К. Теоретичні аспекти комплексної оцінки результатів діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5593> (дата звернення: 01.04.2026).
43. Фімярк С., Польова Н., Андрушкевич Н., Гнатюк О. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3. URL: <https://journals.nupr.edu.ua/eir/uk/article/view/3914> (дата звернення: 01.04.2026).
44. Фінансова звітність НВП «Фероліт». URL: <http://www.ferolit.com.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 03.04.2026).
45. Цифровізація HR-процесів виходить у топ запитів бізнесу. *IT-Enterprise / АППАУ*. URL: <https://appau.org.ua/news/digitalization-of-hr-processes-is-becoming-a-top-business-demand-it-enterprise/> (дата звернення: 01.04.2026).

46. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 2. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43351> (дата звернення: 01.04.2026).
47. Altesco. Мережева сонячна електростанція 500 кВт для підприємства. URL: <https://altesco.in.ua/ua/rishennia-alternatyvnoi-enerhetyky/soniachna-elektrostantsiia-500-kvt-dlia-pidpriemstva> (дата звернення: 29.05.2026).
48. Anthony R. N., Hawkins D. F., Merchant K. A. *Accounting: Text and Cases*. 13th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2010. 944 p.
49. EGES Induction Furnaces. Офіційний сайт виробника індукційних плавильних систем EGES. URL: <https://www.eges.com.tr/en/home> (дата звернення: 29.05.2026).
50. Electroheat Induction. Power Supply Selection in Steel Induction Furnace. URL: <https://electroheatinduction.com/power-supply-selection-in-steel-induction-furnace/> (дата звернення: 29.05.2026).
51. Hormesa Group. Induction Medium Frequency Furnace EGES EcoMelt UltraMelt. URL: <https://hormesa.com/en/portfolio-item/induction-medium-frequency-furnace-eges-ecomelt-ultramelt/> (дата звернення: 29.05.2026).
52. Rayton. Промислові сонячні електростанції для виробництва, Україна. URL: <https://rayton.com.ua/ses-dlya-promyslovyh-vyrobnytstv/> (дата звернення: 29.05.2026).
53. UK Best Practice Programme. Efficient Melting in Coreless Induction Furnaces. URL: https://s3.us-east-1.amazonaws.com/foundrygate-uploads/artigo_1678129865682_Efficient%20melting%20in%20coreless%20induction%20furnaces.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
54. Varian H. R. *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*. 8th ed. New York : W. W. Norton & Company, 2010. 739 p.
55. Youcontrol НВП «Фероліт». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31103705/ (дата звернення: 03.04.2026).

ДОДАТКИ