

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор
Олена КНЯЗЄВА
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПСП «ДРУЖБА НАРОДІВ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Наукові керівники: д.е.н., професор
Тетяна ШАБАТУРА
д.е.н., професор
Олена КНЯЗЄВА

Рецензент: к.е.н., кандидат
Алла ЯКОВЕНКО

Виконала здобувачка денної форми навчання

Ольга КОНОПЕЛЬСЬКА

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень.
Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*
Ольга КОНОПЕЛЬСЬКА

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет/інститут економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

Тетяна ШАБАТУРА

«22» квітня 2024

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ

Ользі КОНОПЕЛЬСЬКІЙ

1. Тема роботи: «Механізм управління витратами в ПСП «Дружба народів» Березівського району Одеської області»

науковий керівник роботи: д.е.н., проф. Тетяна ШАБАТУРА
(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету
від «12» квітня 2024 року № 78.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 15 грудня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління витратами в ПСП «Дружба народів» Березівського району Одеської області.

4. Суб'єкт дослідження: приватне сільськогосподарське підприємство «Дружба народів» Березівського району Одеської області.

5. Предмет дослідження: є механізм управління витратами, що включає методи, інструменти, підходи та організаційні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

6. Перелік завдань, які потрібно розробити:

Теоретико-методичний розділ: Розглянути сутність витрат та їх класифікація на підприємстві; вивчити механізм управління витратами: принципи та компоненти;

дослідити інструменти управління витратами в сільськогосподарських підприємствах.

Дослідницько-аналітичний розділ: охарактеризувати організаційно-економічну характеристику ПСП «Дружба народів»; навести аналіз фінансової діяльності та витрат на підприємстві; оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на витрати підприємства.

Проектно-рекомендаційний розділ: розглянути інноваційні підходи до управління витратами на підприємстві; обґрунтувати доцільність впровадження GPS-трекінгу та інформаційних технологій для оптимізації витрат та ресурсозбереження; надати оцінку ефективності впроваджених заходів щодо зниження витрат на підприємстві.

7. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: таблиці, рисунки.

До дослідницько-аналітичного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

До проектно-рекомендаційного розділу: схеми, таблиці.

8. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи ПСП «Дружба народів» Березівського району Одеської області (Ф. № 50-с.-г.).

9. Апробація одержаних результатів: за результатами дослідження прийнято участь в 4 міжнародних науково-практичних конференціях, 1 Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції та 1 науковому форумі, за результатами яких опубліковано 6 тез.

10. Дата видачі завдання: «22» квітня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Квітень 2024р.	виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	Квітень 2024р.	виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Квітень 2024р.	виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	Травень-червень 2024р.	виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Липень 2024р.	виконано
6.	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	Серпень-вересень 2024р.	виконано
7.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Жовтень-листопад 2024р.	виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	Листопад 2024р.	виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2024р.	виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад-грудень 2024р.	виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	Грудень 2024р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2024р.	виконано
13.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2024р.	виконано
14.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2024р.	виконано
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2024р.	виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024р.	виконано

Здобувачка ОС «магістр» _____ Ольга КОНОПЕЛЬСЬКА

Керівники: _____ Тетяна ШАБАТУРА

: _____ Олена КНЯЗЄВА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність витрат та їх класифікація на підприємстві	6
1.2. Механізм управління витратами: принципи та компоненти	18
1.3. Інструменти управління витратами в сільськогосподарських підприємствах	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИТРАТ ПСП «ДРУЖБА НАРОДІВ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Дружба народів»	
2.2. Аналіз фінансової діяльності та витрат на підприємстві	53
2.3. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на витрати підприємства	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПСП «ДРУЖБА НАРОДІВ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	71
3.1. Інноваційні підходи до управління витратами на підприємстві	71
3.2. Впровадження GPS-трекінгу та інформаційних технологій для оптимізації витрат та ресурсозбереження	82
3.3. Оцінка ефективності впроваджених заходів щодо зниження витрат на підприємстві	97
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Ефективне управління витратами є однією з ключових умов стабільного функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору, особливо в умовах сучасної економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. ПСП «Дружба народів», як представник сільськогосподарських підприємств Одеської області, працює у складних умовах, зумовлених кліматичними змінами, зростанням цін на ресурси, війною, логістичними проблемами.

Управління витратами дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, але й підвищити рентабельність, що має критичне значення для аграрних підприємств, які працюють в умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів. Розробка та впровадження сучасного механізму управління витратами допомагає забезпечити економічну стійкість підприємства, покращити фінансові показники та досягти стратегічних цілей.

Дослідженнями в галузі управління витратами на підприємствах займалися багато науковців. Так, Ємельянов О., Курило О. та Петрушка Т. зосередилися на групуванні методів і визначенні способів управління витратами на підприємстві. Потишняк О., Н. Міценко, І. Міщук і В. Боднарюк досліджували необхідність створення теоретико-методологічного підґрунтя та вдосконалення інструментарію управління витратами в системі управління вартістю підприємства. В. Москаленко вивчала механізм впровадження системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах і досліджувала особливості аналітичного обліку витрат суб'єктів агропромислового виробництва. Питання формування, управління витратами та підвищення їх ефективності в сучасних умовах розвитку сільськогосподарського виробництва були предметом досліджень Андрійчука В., Білої О., Боднарюка І. Галицького О., Мединської Т. Нестеренка С., Петренка О., Ульянченко Н., Шабатури Т., Шевченко А., Шияна Д. та інших.

Отже, дослідження механізмів управління витратами є своєчасним і перспективним з точки зору підвищення конкурентоспроможності

підприємства, оптимізації витрат на виробництво та забезпечення його стійкого розвитку в умовах трансформації економіки України.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування ефективного механізму управління витратами в ПСП «Дружба народів» Березівського району Одеської області для підвищення економічної стійкості підприємства, оптимізації виробничих процесів та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасної ринкової економіки.

Відповідно до мети будуть вирішуватимуться такі **завдання** як:

1. Визначити сутності витрат та їх класифікації на підприємстві;
2. Проаналізувати механізм управління витратами;
3. Дослідити методи і моделі оптимізації витрат;
4. Надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
5. Дослідити структуру та динаміку витрат підприємства;
6. Визначити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на витрати підприємства;
7. Розробити інноваційні підходи до управління витратами;
8. Представити проект впровадження GPS-трекінгу та інформаційних технологій;
9. Оцінити ефективність впроваджених заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами в ПСП «Дружба народів» Березівського району Одеської області.

Суб'єктом дослідження є приватне сільськогосподарське підприємство «Дружба народів» Березівського району Одеської області, його діяльність та процеси управління витратами.

Предметом дослідження є механізм управління витратами, що включає методи, інструменти, підходи та організаційні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані теоретичні, емпіричні, математичні та статистичні методи, а також – інформаційні

технології. Для узагальнення теоретичних основ управління витратами та виявлення ключових аспектів, а також для формування висновків був використаний метод аналізу і синтезу, для зіставлення різних підходів до управління витратами та вибору найефективніших – метод порівняння, для структурування витрат підприємства за критеріями – метод класифікації та систематизації, для оцінки структури, динаміки та ефективності витрат – економічний аналіз, для визначення впливу окремих чинників (внутрішніх і зовнішніх) на зміну витрат – факторний аналіз, для виявлення сильних і слабких сторін механізму управління витратами, можливостей і загроз – SWOT-аналіз, для визначення цілей проєкту «Трекінг техніки та пального» SMART-аналіз. Також використовувалися спеціалізовані програмні продукти Microsoft Office та Wondershare EdrawProj, який був використаний для створення Діаграми Ганта для проєкту «Трекінг техніки та пального».

Інформаційною базою дипломної роботи є нормативно-правова база, звітність ПСП «Дружба народів» ПСП «Дружба народів» Березівського району Одеської області, монографії, статті, матеріали конференцій, навчальні посібники та підручники.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному аналізі впровадження інноваційних технологій для оптимізації витрат та підвищення ефективності управління сільськогосподарським підприємством.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на: Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 50-річчю Південного наукового центру НАН України і МОН України (16 квітня 2021р.); V Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Одеса, 19 травня 2022 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» (м. Одеса, 09-10 листопада 2023 р.); Науково-практичному форумі «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни» (29 травня

2024 р.) IV Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців. (м. Одеса, 24-25 листопада 2024 р.); II Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка ххі століття: національний та глобальний виміри». (м. Одеса, 6 листопада 2024 року)

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел з 67 найменувань, містить 36 таблиць, 18 рисунків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 117 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність витрат та їх класифікація на підприємстві

Витрати є невід’ємною складовою господарської діяльності будь-якого підприємства, адже, вони безпосередньо впливають на його фінансові результати, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість. Розуміння сутності витрат та їх грамотна класифікація дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми ресурсами, знижувати собівартість виготовлюваної продукції та максимізувати прибуток.

Поняття «витрат» у сучасному розумінні формувалося поступово в межах економічної науки, тому складно визначити єдиного автора, який вперше ввів це поняття. Однак можна виділити наступні наукові підходи до визначення економічної категорії «витрати» підприємства.

1. Класична школа (Адам Сміт, Девід Рікардо). Цей підхід розглядає витрати як суму використаних виробничих ресурсів: праці, землі та капіталу. Витрати вважаються основою створення вартості товарів та послуг. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 рік) описав витрати, пов’язані з виробництвом, як вкладення праці, капіталу та землі. Це був один із перших систематичних підходів до аналізу витрат, хоч сам термін «витрати» не був сформульований [58, 65]. Девід Рікардо у своїй праці «Принципи політичної економії та оподаткування» (1817 рік) детальніше розглядав теорію розподілу та витрат на виробництво як частину процесу створення вартості. Він акцентував на ролі витрат у формуванні ціни [12, 65].

Марксизм. У «Капіталі» (1867 рік) Карл Маркс деталізував поняття витрат виробництва, розділяючи їх на постійні й змінні. Маркс також ввів у вжиток терміни «суспільно необхідні витрати» і «вартість», які стали основою марксистської економіки [58].

2. Маржиналістська школа (Альфред Маршалл). Маршалл ввів концепцію граничних витрат, підкреслюючи, що підприємства мають приймати рішення на основі додаткових витрат виробництва ще однієї одиниці продукції. Цей підхід ліг в основу сучасної мікроекономічної теорії. Альфред Маршалл у своїй книзі «Принципи економіки» (1890 рік) вперше систематизував витрати як сукупність витрат підприємства, що залежать від попиту й пропозиції, та ввів поняття граничних витрат [58, 9].

3. Неокласична школа (Леон Вальрас, Вільфредо Парето). Дослідники акцентували увагу на ринковій рівновазі та оптимізації витрат через взаємодію попиту та пропозиції. Витрати визначаються як результат використання обмежених ресурсів у конкурентному середовищі.

4. Трансакційна теорія витрат (Рональд Коуз, Олівер Вільямсон). Витрати вважаються результатом взаємодії суб'єктів ринку. До них відносяться витрати на пошук інформації, ведення переговорів, моніторинг та контроль виконання угод. Цей підхід широко використовується в теорії організації підприємств.

5. Інституціональний підхід (Дуглас Норт). Згідно з цим підходом, витрати формуються через інституційні обмеження, такі як правова система, норми регулювання та культура підприємництва. Витрати визначаються не лише економічними, а й соціальними факторами.

6. Поведінкова економіка (Герберт Саймон). Витрати розглядаються через призму поведінкових аспектів. Дослідники досліджують, як суб'єктивне сприйняття витрат впливає на прийняття рішень менеджерами та споживачами.

7. Школа управлінського обліку (Роберт Каплан, Девід Нортон). Цей підхід зосереджується на внутрішньому управлінні витратами через застосування інструментів управлінського обліку, таких як Activity-Based Costing (ABC) і Balanced Scorecard. Витрати аналізуються на рівні центрів відповідальності.

8. Еволюційна економіка (Річард Нельсон, Сідні Вінтер). Дослідники підкреслюють динамічну природу витрат, яка формується під впливом змін у технологіях, ринках і організаційних структурах. Витрати вважаються частиною еволюційного процесу розвитку підприємств.

Кожна зі шкіл трактування витрат має свої сильні сторони та обмеження. Інтеграція підходів дозволяє підприємствам ефективніше управляти витратами, адаптуючись до мінливого ринкового середовища та технологічних змін. Це підвищує конкурентоспроможність та забезпечує сталий розвиток (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критичний аналіз наукових шкіл трактування терміну витрати

Наукові школи	Переваги	Критика
Класична школа	Системний підхід до аналізу витрат. Основи теорії вартості.	Спрощений погляд на витрати, ігнорування нематеріальних активів.
Маржиналістська школа	Концепція граничних витрат, мікроекономічна основа.	Ігнорування довгострокових витрат, обмеженість аналітики.
Неокласична школа	Ринкова рівновага, оптимізація витрат.	Ідеалізовані умови ринку, обмежена застосовність.
Трансакційна теорія	Врахування управління угодами, контроль контрактів.	Складність вимірювання витрат, ігнорування соц. факторів.
Інституціональний підхід	Інституційні фактори, правове середовище	Складність кількісного вимірювання, залежність від регіональних умов.
Поведінкова економіка	Психологічні аспекти прийняття рішень, моделі ринку.	Суб'єктивність витрат, обмежена передбачуваність.
Управлінський облік	Практичні інструменти, управління витратами.	Висока складність систем обліку, значні витрати на підтримку.
Еволюційна економіка	Динамічний підхід, врахування інновацій та змін.	Складність моделювання, важкість передбачення довгострокових наслідків.

Джерело: створено на основі [65]

Інтеграція різних підходів дозволяє підприємствам ефективніше управляти витратами, адаптуючись до змін у ринковому середовищі та технологічних інновацій, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток. Це зумовлює необхідність детальнішого

розгляду теоретичних підходів до трактування поняття «витрати», які відображають багатогранність економічних шкіл і наукових досліджень.

На сучасному етапі сформувалося багато трактувань терміну «витрати», які відображають різноманітність економічних шкіл і підходів у наукових дослідженнях. Основні групи науковців формулюють це поняття залежно від ключових аспектів економічної діяльності. Науковці В. П. Завгородній, Ф. Ф. Бутинець та Т. В. Дідоренко трактують витрати як собівартість продукції або послуг. Вони вважають, що витрати включають усі ресурси, необхідні для виробництва та реалізації товарів, які можна оцінити у грошовому вираженні. За їхнім підходом витрати — це основа для визначення собівартості, яка враховує матеріальні, трудові та фінансові ресурси, використані у виробничому процесі. Е. Дербін, Г. Фандель, М. І. Маниліч та О. В. Миронюк пропонують розглядати витрати через призму «затрат». Вони визначають їх як економічні витрати, які відображають використання різних факторів виробництва, включаючи матеріали, працю, обладнання та інфраструктуру. У цьому контексті витрати розглядаються як обов'язкові затрати, пов'язані з підтримкою виробничого процесу. М. Г. Грещак та О. В. Родіна акцентують на ресурсному підході до витрат. Вони розглядають витрати як обсяг ресурсів, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей. У цьому розумінні витрати не обмежуються фінансовими витратами, а включають також час, енергію та інші нематеріальні ресурси, які є критичними для успішної діяльності підприємства. Таким чином, різні наукові підходи до трактування терміну «витрати» відображають багатогранність цього економічного поняття. Залежно від обраного підходу витрати можуть розглядатися як собівартість, економічні затрати або ресурси підприємства. Інтеграція цих підходів дозволяє всебічно аналізувати витрати та застосовувати їх для прийняття управлінських рішень і формування стратегій розвитку. Це забезпечує підприємствам можливість адаптувати свої бізнес-моделі до сучасних викликів і конкурентних умов, використовуючи різні аспекти економічного аналізу витрат (табл. 1.2).

На основі наданих визначень можна зробити висновок, що різні автори акцентують увагу на окремих аспектах витрат, залежно від підходу до їх вивчення. Деякі дослідники зосереджуються на витратах як грошовому вираженні використаних ресурсів, підкреслюючи їх роль у формуванні собівартості продукції. Інші розглядають витрати крізь призму економічних затрат, акцентуючи на процесах виробництва та споживання ресурсів.

Таблиця 1.2

Погляди на трактування терміну «витрати»

Визначення	Автор
В процесі виробництва продукції витрачається жива праця, експлуатуються засоби виробництва та використовуються предмети праці. Усі витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції, товарів, робіт та послуг, що виражені в грошовому еквіваленті, формують собівартість продукції, товарів, робіт та послуг	В. П. Завгородній [35, с. 375]
Витрати виробництва – це грошове відображення обсягів ресурсів, використаних в процесі виробництва, та розмір яких безпосередньо відноситься на конкретний вид продукції. Ці поточні витрати обліковуються та плануються як собівартість продукції.	Ф. Ф. Бутинець [21, с. 13]
Витрати – це витрати виробництва, які формують виробничу собівартість продукції і визначаються як вартісне відображення використаних ресурсів на її виробництво.	Т. В. Дідоренко [31, с. 78]
Затрати є синонімом поняття «ресурси», а ресурси є факторами виробництва – благами, необхідними для виробництва інших благ, тобто це капітал, праця, природні ресурси, а витрати – це вартість, що кількісно дорівнює витратам на придбання ресурсів.	Е. Дербін та Кілієвич О. І. [27, с. 72]
Витрати (Kosten) – це «затрати факторів виробництва у вартісному вимірі». Згодом цей вчений дав і визначення терміну «затрати». Він розглядає їх як «участь факторів виробництва у виробничому процесі шляхом їх поглинання або часткової віддачі виробничого потенціалу».	Г. Фандель [60, с. 460]
Поняття «затрати» пов'язане з чинниками, що впливають на результати виробничої діяльності того або іншого суб'єкта господарювання, а поняття «витрати» – з фінансовими аспектами даного виду діяльності. Таким чином, якщо розглядати поняття «затрати» і «витрати» з точки зору двох ознак: чинників виробництва і кінцевого результату, – то поняття «витрати» є більш загальним і включає в себе поняття «затрати», оскільки вплив на кінцевий результат здійснюється за допомогою використання певної кількості як виробничих, так і не виробничих чинників.	М. І. Маниліч та О. В. Миронюк [61]
Обсяг спожитих ресурсів підприємства у грошовому вираженні для досягнення бажаної мети – це витрати підприємства	М. Г. Грещак [25]

Витрати – це усі ресурси і фактори виробництва, що потребують обліку, виражені у грошовій формі, а також використані в процесі господарської діяльності для отримання фінансового результату і потрібні для його аналізу, прийняття управлінського рішення, а також є внутрішнім ціноутворюючим чинником

О. В. Родіна [54, с. 1182]

** згруповано автором на основі джерел [1]*

Водночас є підходи, які трактують витрати як більш широкий концепт, включаючи нематеріальні фактори, такі як час, енергія або навіть організаційні зусилля.

Цей різнобічний підхід відображає багатогранність економічної діяльності, де витрати стають ключовим інструментом управління, аналізу ефективності та стратегічного планування. Такий підхід дозволяє підприємствам краще зрозуміти природу витрат і розробляти відповідні управлінські стратегії, враховуючи фінансові, виробничі, організаційні та інституційні аспекти економічної діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Підходи до визначення поняття «витрати»

Джерело: [54]

До блоку ресурсно-вартісного підходу належать Е. Дербін та О. І. Кілієвич, які акцентують на тому, що ресурси — це основа виробничого процесу, а витрати є їх вартісним виміром («затрати як синонім ресурсів»); М. І. Маниліч та О. В. Миронюк, які розмежовують поняття «затрат» (як сукупності виробничих ресурсів) і «витрат» (які включають як виробничі, так і невиробничі аспекти); Г. Фандель, який підкреслює, що витрати — це вартісний вимір участі факторів виробництва у процесі, які частково споживаються або віддаються.

До блоку бухгалтерського підходу (грошового відображення витрат) належать Ф. Ф. Бутинець, який вказує, що витрати — це поточні грошові витрати, які безпосередньо відносяться на собівартість конкретного виду продукції; Т. В. Дідоренко, який вартісне відображення витрат ресурсу пов'язує із формуванням виробничої собівартості; М. Г. Грещак, який описує витрати як обсяг спожитих ресурсів у грошовому вираженні для досягнення мети.

До блоку управлінського підходу належать О. В. Родіна, яка витрати визначає як сукупність ресурсів, що обліковуються у грошовій формі, аналізуються та є основою управлінських рішень; М. І. Маниліч та О. В. Миронюк, які підкреслюють зв'язок між виробничими чинниками, витратами та кінцевим результатом діяльності.

До блоку комплексного підходу належать В. П. Завгородній, у котрого витрати формують собівартість продукції, охоплюючи всі аспекти виробництва та реалізації; Ф. Ф. Бутинець, який акцентує на плануванні поточних витрат у складі собівартості.

Отже, витрати — це грошове вираження обсягу ресурсів і факторів виробництва, що використовуються в процесі господарської діяльності для виробництва та реалізації продукції, робіт чи послуг. Вони охоплюють усі затрати живої праці, засобів та предметів праці, необхідні для досягнення бажаного фінансового результату, формування собівартості продукції та прийняття управлінських рішень.

Для ефективного управління підприємством важливо не лише враховувати обсяг витрат, але й розуміти їхню структуру та характер. Це дозволяє керівництву своєчасно приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності діяльності. Правильна класифікація витрат дозволяє краще зрозуміти їх природу та вплив на результати діяльності підприємства, що сприяє підвищенню якості фінансового аналізу та планування. Витрати класифікуються за різними критеріями, залежно від цілей управління та обліку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація витрат підприємства за різними критеріями

Критерій класифікації	Тип витрат	Характеристика	Приклади
Економічний зміст	Прямі	Витрати, які можна безпосередньо віднести до конкретного виду продукції або послуги.	Сировина, зарплата виробничих працівників.
	Непрямі	Витрати, які розподіляються між об'єктами обліку.	Витрати на утримання офісу, електроенергія.
Спосіб включення до собівартості	Основні	Безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції.	Вартість матеріалів, амортизація обладнання.
	Накладні	Забезпечують загальну організацію виробничого процесу.	Витрати на ремонт, обслуговування техніки.
Залежність від обсягів виробництва	Змінні	Змінюються прямо пропорційно до обсягів виробництва.	Витрати на сировину, транспортні витрати.
	Постійні	Не залежать від обсягів виробництва.	Оренда, комунальні послуги, охорона.
Функціональна ознака	Виробничі	Пов'язані безпосередньо з процесом виготовлення продукції.	Закупівля матеріалів, зарплата робітників.
	Комерційні	Витрати на збут продукції, рекламу та логістику.	Витрати на доставку, маркетинг.
	Адміністративні	Витрати на управління підприємством, не пов'язані напряду з виробництвом.	Зарплата офісних працівників, зв'язок.

Критерій класифікації	Тип витрат	Характеристика	Приклади
Періодичність виникнення	Одноразові	Витрати, що виникають лише раз у певний період або подію.	Закупівля обладнання, ремонт будівлі.
	Регулярні	Постійно виникають у процесі діяльності.	Виплата заробітної плати, комунальні платежі.
Можливість контролю	Контрольовані	Витрати, які можна регулювати та оптимізувати на рівні підприємства.	Зарплата працівників, витрати на рекламу.
	Неконтрольовані	Витрати, що залежать від зовнішніх факторів і не можуть бути змінені керівництвом.	Податки, зміна цін на енергоносії.

Джерело: створено автором на основі [53, 40]

Основна доцільність класифікації витрат полягає в наступному:

1. Виявлення надмірних витрат. Класифікація дозволяє ідентифікувати статті витрат, які є надмірними або необґрунтованими, та визначити способи їх оптимізації чи скорочення.
2. Оптимізація витрат. Встановлення пріоритетів серед витрат допомагає визначити, які з них можна зменшити без шкоди для основних бізнес-процесів і виробничих операцій.
3. Розрахунок собівартості. Чіткий поділ витрат дозволяє точно визначити собівартість одиниці продукції або послуги, що є ключовим показником для формування конкурентоспроможних цін.
4. Оцінка економічної ефективності. Визначення витрат за різними критеріями допомагає оцінити економічну ефективність підприємства на кожному етапі його діяльності.
5. Контроль витрат. Розподіл витрат на різних етапах виробництва дозволяє контролювати їхню величину та знижувати ризик перевитрат ресурсів.
6. Аналіз відхилень. Порівняння планових і фактичних витрат дозволяє виявляти відхилення та оперативно вживати коригуючих заходів.

7. Прийняття управлінських рішень. Класифікація витрат надає необхідну інформацію для ухвалення рішень щодо інвестування, ціноутворення, закупівель та ефективного використання ресурсів [36].

8. Оцінка проектів. Аналіз витрат допомагає визначити доцільність продовження окремих проектів чи видів діяльності, виявляючи їхню прибутковість або збитковість.

9. Точність звітності. Чітка класифікація забезпечує точність фінансової звітності, що спрощує підготовку аналітичних звітів і фінансових документів.

10. Аналіз використання коштів. Класифікація витрат дозволяє зрозуміти, як використовуються кошти, визначити слабкі місця та зони неефективності [36].

11. Оцінка прибутковості. Поділ витрат за напрямками діяльності сприяє оцінці прибутковості окремих сегментів бізнесу.

12. Розподіл інвестицій. Детальний аналіз витрат допомагає визначити найбільш перспективні напрямки для інвестування або, навпаки, ті, які потребують скорочення.

13. Податковий облік. Правильна класифікація спрощує нарахування податків і складання податкової звітності відповідно до чинного законодавства.

14. Фінансові стандарти. Дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності забезпечується через систематизований облік витрат, що підвищує прозорість фінансової інформації.

Сільськогосподарські підприємства мають специфічну структуру витрат через сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та необхідність тривалих інвестицій у виробничі ресурси. На сільськогосподарських підприємствах операційні витрати, пов'язані з рослинництвом, тваринництвом та промисловим виробництвом, поділяють за такими економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизація та інші операційні витрати [56].

Основні категорії витрат у сільському господарстві включають:

1. Матеріальні витрати. Витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо та інші ресурси, необхідні для ведення сільськогосподарської діяльності.
2. Витрати на оплату праці. Заробітна плата постійних та сезонних працівників, виплати за понаднормову роботу та інші соціальні виплати.
3. Амортизаційні витрати. Знос сільськогосподарської техніки, обладнання, будівель і споруд.
4. Витрати на оренду землі. Плата за користування земельними ділянками, орендованими у фізичних чи юридичних осіб.
5. Енергетичні витрати. Витрати на електроенергію, воду та інші комунальні послуги, необхідні для підтримки виробничих процесів.
6. Транспортні витрати. Витрати на доставку продукції, перевезення матеріалів та транспортування працівників.
7. Витрати на зберігання. Витрати на будівництво та утримання складських приміщень, системи охолодження та консервації продукції.
8. Витрати на страхування. Страхові внески за майно, техніку та врожаї для зниження ризиків у разі стихійних лих чи інших форс-мажорних ситуацій.
9. Витрати на ветеринарні та агрономічні послуги. Оплата професійних консультацій, лікування тварин та проведення агротехнічних робіт.

Завдяки детальній класифікації витрат сільськогосподарські підприємства можуть оптимізувати свої ресурси, знижувати виробничі витрати, підвищувати ефективність та прибутковість, а також адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Отже, класифікація витрат є важливим інструментом для управління підприємством, оскільки вона дозволяє структурувати інформацію про витрати та використовувати її для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, витрати є основним елементом функціонування будь-якого підприємства, визначаючи його фінансові результати,

конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Системний підхід до вивчення сутності витрат та їх класифікації дозволяє підприємствам ефективніше управляти ресурсами, оптимізувати витрати та формувати обґрунтовані стратегії розвитку.

Розгляд основних економічних шкіл показав, що різні підходи до трактування витрат відображають багатогранність цього економічного поняття. Від класичної школи, яка акцентує на виробничих ресурсах, до сучасних концепцій поведінкової економіки та управлінського обліку, витрати розглядаються з різних перспектив. Це дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі та інституційні аспекти в управлінські рішення.

Критичний аналіз наукових шкіл засвідчив, що кожен підхід має свої переваги й обмеження. Наприклад, класичні підходи зосереджуються на прямих витратах, у той час як сучасні концепції враховують такі чинники, як поведінка споживачів, інновації та ринкові умови. В результаті, інтеграція підходів сприяє всебічному аналізу витрат, покращуючи управління витратами та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств.

Класифікація витрат за різними критеріями забезпечує глибоке розуміння їхньої природи, структури та впливу на діяльність підприємства. Вона сприяє кращому управлінню витратами, допомагає оцінити економічну ефективність виробничих процесів, визначити пріоритети інвестування та оптимізувати витрати для досягнення стратегічних цілей.

У сільськогосподарських підприємствах специфіка витрат визначається сезонністю виробництва, залежністю від природних умов та необхідністю довгострокових інвестицій у виробничу інфраструктуру. Правильне врахування цих факторів дає змогу знижувати виробничі витрати, підвищувати прибутковість та ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Отже, всебічний підхід до аналізу витрат та їх класифікації є важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності, зростання прибутковості та довгострокового розвитку підприємства. Управлінські рішення, що базуються на детальному аналізі витрат, сприяють ефективнішому

використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей у конкурентному бізнес-середовищі.

1.2 Механізм управління витратами: принципи та компоненти

Управління витратами — це важлива складова системи управління підприємством, яка включає організацію, планування ресурсів, бюджетування, оцінку та контроль витрат. Воно являє собою сучасний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства, що охоплює процес формування витрат за видами, місцями їх виникнення та носіями з постійним моніторингом їх рівня та стимулюванням скорочення. Управління витратами є однією з ключових функцій економічного механізму підприємства, спрямованою на оптимізацію використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку [46, 38].

Система виробничих відносин підприємства визначає можливості застосування зазначених форм та методів. Залежно від характеру виробничої діяльності, особливостей регіонального ринку, державного регулювання та ресурсного забезпечення підприємства, обирає найбільш ефективні інструменти управління.

Таким чином, механізм управління витратами є динамічною системою, яка враховує внутрішні процеси підприємства, його стратегію розвитку та зовнішні фактори впливу, що забезпечують сталий розвиток та конкурентоспроможність. [52].

Так як управління витратами на підприємстві покладається на систему обробки та підготовки необхідної інформації, то воно має здійснюватися на основі певних принципів, зокрема: принцип повноти інформації, що забезпечує збір усіх основних даних про витрати, доходи та фінансові показники для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; принцип достовірності, який вимагає точності, надійності та відображення реального фінансового стану підприємства; принцип оперативності, що забезпечує швидку обробку даних для своєчасного реагування на зміни в умовах

господарювання; принцип економічності, який передбачає, що витрати на обробку інформації повинні бути меншими за очікувану вигоду від її використання; принцип релевантності, що фокусується лише на тій інформації, яка помилка на прийняття рішення; принцип системності, що вимагає врахування взаємозв'язку між зовнішніми напрямками діяльності підприємства для комплексного управління витратами; та принцип прозорості, що забезпечує зрозумілість даних для всіх сторінок інтересу, включаючи фінансову інформацію внутрішніх та зовнішніх користувачів. Дотримання цих принципів підвищення ефективності управління витратами, покращення фінансових показників підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Кожен науковець виділяє різну кількість принципів управління витратами залежно від підходу, методології дослідження та аспектів діяльності, які вони вважають ключовими для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Наприклад, Дем'яненко С. І. у своїх наукових роботах виділяють 14 принципів, які охоплюють широкий спектр управлінських функцій та фінансових процесів (табл. 1.4).

Цей підхід показує комплексність та багатовимірність управління витратами, включаючи принципи, які стосуються як стратегічного, так і операційного рівнів. У свою чергу, Ясінська А. І. пропонує більш лаконічний підхід, виділяючи 9 основних принципів. Його підхід фокусується на ключових аспектах управління витратами, зокрема на забезпеченні ефективності, прозорості, продуктивності та економічності обробки інформації. Обидва підходи мають практичне значення й можуть використовуватися залежно від масштабів, специфіки та цілей управління підприємством. Вибір оптимальних умов структури мікроорганізмів залежить від конкретного функціонування підприємства, його організації, рівня розвитку інформаційних систем та особливостей ринку, на якому працює. (рис. 1.2).

Таблиця 1.4

Принципи управління витратами Дем'яненка С.І.

№	Принцип	Опис
1	Системний характер організації та ведення системи управління витратами	Побудова інтегрованої системи стратегічного й оперативного планування, обліку, контролю витрат і оцінки роботи персоналу, орієнтована на досягнення підприємством високих результатів залежно від економічних пріоритетів.
2	Орієнтація на власні інформаційні потреби	Дані системи управління витратами призначені виключно для внутрішнього використання на підприємстві та можуть бути передані за його межі лише як конфіденційна інформація.
3	Самостійне визначення форм та документації	Підприємство має повну незалежність у виборі форм і методів внутрішнього обліку, контролю та звітності для забезпечення керівників необхідною інформацією.
4	Пріоритет стратегічних цілей	Система управління витратами повинна обґрунтовувати перспективи підприємства, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні умови функціонування.
5	Принцип безперервності	Забезпечення постійного потоку інформації для керівництва без змістових прогалин чи часових перерв.
6	Єдність та універсальність інформаційної бази	Створення багатофункціональних внутрішніх баз даних, що забезпечують економію ресурсів, спрощення пошуку інформації та багаторазове використання даних.
7	Наскрізна уніфікована систематизація та кодування	Уніфікація та структуризація інформаційних потоків для зручного й точного пошуку даних, особливо в умовах комп'ютеризації облікових процедур.
8	Бюджетний метод управління витратами	Організація управління через бюджети підрозділів і генеральний бюджет підприємства, контроль за їх виконанням і відповідністю стратегічним цілям.
9	Взаємодія підрозділів через дані бюджетів	Використання трансфертних цін для регулювання внутрішньогосподарських економічних відносин, забезпечення організації замкнених виробничих циклів.
10	Оцінка результатів діяльності на основі бюджетів	Використання системи бюджетів і внутрішньої звітності як інструменту мотивації персоналу.
11	Масова участь персоналу (партисипативність)	Залучення всього персоналу до процедур управління витратами для консолідації колективу, зростання відповідальності й активізації творчої ініціативи працівників.

№	Принцип	Опис
12	Принцип періодичності	Регулярне складання, обговорення й оновлення документів управління витратами з урахуванням виробничих та збутових циклів підприємства.
13	Економічна обґрунтованість і достовірність	Точне відображення господарських операцій, ретроспективної діяльності та стратегічних планів із достатньою деталізацією.
14	Мінімальна трудомісткість	Використання сучасних методик, технічних засобів і програмного забезпечення для зниження трудомісткості й підвищення ефективності управлінських рішень.

Джерело: створено на основі [26]

Принципи управління витратами, запропоновані Ясінською А. І., спрямовані на забезпечення ефективності системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Вона виділяє 9 основних принципів, які охоплюють ключові аспекти формування, аналізу та контролю витрат [66]. Принцип системності забезпечує комплексний підхід до управління витратами, враховуючи взаємозв'язок між ключовими елементами господарської діяльності підприємства, що дозволяє інтегрувати інформацію з різних підрозділів для ухвалення обґрунтованих рішень. Принцип плановості підкреслює важливість складання попередніх планів щодо використання ресурсів та прогнозування витрат з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Принцип релевантності вимагає відбору лишеної інформації про витрати, яка має безпосереднє значення для ухвалення управлінських рішень, зменшуючи перевантаження системи непотрібними даними. Принцип обґрунтованості забезпечення ухвалення рішень на основі точних та достовірних даних, отриманих за допомогою сучасних аналітичних інструментів і методів обліку витрат. Принцип економічності підкреслює необхідність мінімізації витрат на збір, обробку та аналіз інформації, щоб загальні управлінські витрати не перевищували очікувану вигоду від їх використання. Принцип оперативності забезпечує зміну безпечного отримання й обробку інформації для швидкого внесення в умови діяльності підприємства або на зовнішніх чинниках, таких як ринкові зміни чи зміни в

законодавстві. Принцип прозорості акцентує увагу на необхідності забезпечення зрозумілості та доступності фінансових даних для всіх цікавих сторінок, включаючи керівництво, акціонерів та аудиторію. Принцип відповідальності забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівниками управління та виконавцями різних рівнів управління, щоб кожен учасник процесу ніс витрати розумів свою роль і зону відповідальності. Принцип мотивації стимулює персонал підприємства до ефективного управління витратами через застосування матеріальних і нематеріальних заохочень, що сприяє підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів. Застосування цих принципів у практиці управління витратами забезпечує стійкість підприємства, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей мінімальними витратами ресурсів.



Рис. 1.2. - Принципи управління витратами Ясінської А. І.

Джерело: створено на основі [66]

Отже, бачення принципів механізму управління витратами у кожного дослідника різне, єдиного стандарту не існує, тому кожне підприємство має право самостійно визначати як саме здійснювати цей процес. А отже, ми

можемо спростити ці принципи до таких, що детальніше розкривають вагомість та доречність цих принципів (рис. 1.3).

1. Принцип цільової орієнтації:	• управління витратами повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
2. Принцип економічності:	• усі заходи з управління витратами мають забезпечувати максимальну віддачу за мінімальних витрат.
3. Принцип збалансованості:	• витрати повинні бути збалансованими між різними напрямками діяльності підприємства, уникати надмірного перевитрачання чи недостатнього фінансування.
4. Принцип безперервності:	• процес управління витратами повинен бути постійним і системним, а не мати епізодичний характер.
5. Принцип адаптивності:	• механізм управління витратами має бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Рис. 1.3 - Принципи механізму управління витратами

Джерело: створено автором

Відсутність єдиного стандарту управління витратами дозволяє підприємствам адаптувати та розробляти власні системи з урахуванням специфіки діяльності та пріоритетів. Такий підхід забезпечує оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності та стійкий розвиток підприємства.

Аналізуючи природу управління витратами на підприємстві, слід підкреслити, що це цілеспрямований процес впливу управлінських суб'єктів на формування витрат з метою приведення їх до рівня, за якого забезпечується максимізація фінансових результатів діяльності відповідно до певного обсягу витрат. У такому випадку логічно вважати механізмом управління витратами упорядковану в часі та просторі систему інструментів і методів, що використовуються для здійснення цього впливу [34].

Ємельянов О., Курило О. та Петрушка Т. встановили, що є 6 основних складових механізму управління витратами підприємства (рис.1.4)



Рис. 1.4 – Складові механізму управління витратами підприємства за Ємельяновим О., Курило О. та Петрушкою Т.

Джерело: створено на основі [34]

Індикатори процесу управління витратами — це ключові сигнали чи ознаки, що відображають стан та динаміку витрат підприємства, а також слугують основою для аналізу ефективності управлінських рішень. Вони допомагають своєчасно ідентифікувати відхилення та потенційні загрози у процесі контролю витрат.

Напрями управління — це основні вектори чи сфери, у яких здійснюється робота щодо оптимізації витрат, такі як зниження собівартості, підвищення продуктивності, впровадження ресурсозберігаючих технологій або покращення фінансової дисципліни.

Параметри управління — це конкретні характеристики або величини, які визначають граничні умови й орієнтири для контролю та регулювання витрат (наприклад, нормативи витрат, ліміти на ресурси або допустимі відхилення).

Інструменти управління — це методи, прийоми та технології, які застосовуються для впливу на витрати підприємства. До них належать бюджетування, системи обліку витрат, економічний аналіз, методи контролінгу, використання програмного забезпечення тощо.

Показники, що характеризують об'єкти управління витратами — це кількісні та якісні величини, що відображають витрати за видами, місцями їх виникнення, носіями та іншими критеріями. Вони дозволяють детально аналізувати структуру витрат та виявляти можливості для їх оптимізації.

Критерії ефективності управління витратами — це системні показники, які дозволяють оцінити результативність управлінських заходів щодо витрат. До них належать рівень рентабельності, динаміка зниження собівартості, зростання прибутковості, економія ресурсів та інші показники, що демонструють досягнення поставлених цілей.

Підходи до управління витратами в сучасному бізнес-середовищі зазнали значної трансформації. Традиційний підхід, орієнтований переважно на контроль витрат і короткострокові цілі, поступається місцем сучасним методам, які спрямовані на стратегічний розвиток, оптимізацію процесів та підвищення ефективності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Основні підходи до управління витратами

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Цілі	Фокус на мінімізації витрат та їх контролі.	Оптимізація витрат для максимізації прибутку та цінності.
Орієнтація	Орієнтація на короткостроковий період.	Орієнтація на стратегічний розвиток і довгострокові цілі.
Методи	Простий облік витрат та бюджетування.	Впровадження систем контролінгу, ABC-аналізу, TQM, Lean-методів.
Фокус витрат	Контроль прямих витрат (матеріали, зарплата).	Управління як прямими, так і непрямими витратами (логістика, якість).
Гнучкість	Обмежена адаптивність до змін ринку.	Висока гнучкість і здатність швидко реагувати на зовнішні зміни.
Інструменти	Базові фінансові інструменти (звітність, бюджети).	Використання IT-систем, програмного забезпечення для аналітики (ERP, CRM).

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Інтеграція процесів	Децентралізована система обліку витрат.	Інтегрована система управління на основі єдиної бази даних.
Участь персоналу	Відповідальність лише на управлінському рівні.	Залучення всього персоналу до процесу управління витратами.
Контроль ефективності	Порівняння фактичних витрат з плановими.	Комплексна оцінка ефективності з урахуванням показників продуктивності, якості та прибутковості.

Джерело: створено на основі [19]

Порівняння традиційного та сучасного підходів до управління витратами демонструє важливість еволюції управлінських стратегій. У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції оптимізація витрат, інтеграція процесів, використання інноваційних інструментів та залучення персоналу до управлінських рішень є ключовими факторами успіху підприємства. Сучасний підхід забезпечує більшу гнучкість, довгострокову орієнтацію та підвищення загальної продуктивності бізнесу.

Загалом механізм управління витратами складається з декількох ключових блоків:

1. Аналітична складова. Включає аналіз структури, динаміки та ефективності витрат. Основні методи: горизонтальний, вертикальний аналіз, факторний аналіз витрат. На основі аналітичних даних визначаються основні напрями оптимізації витрат.

2. Організаційна складова. Передбачає визначення відповідальних за управління витратами осіб, створення підрозділів чи команд, які забезпечують контроль і координацію цього процесу.

3. Нормативна складова. Формування стандартів, норм і лімітів витрат, які регулюють рівень використання ресурсів. Нормування дозволяє уникати перевитрат і забезпечувати раціональне використання ресурсів.

4. Контрольна складова. Передбачає постійний моніторинг фактичних витрат у порівнянні з плановими показниками. Контроль дозволяє вчасно виявляти відхилення і впроваджувати коригувальні заходи.

5. Інструментальна складова. Використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи обліку та управління, наприклад, ERP-системи, які

забезпечують прозорість і ефективність управління витратами.

6. Мотиваційна складова. Включає розробку системи мотивації для працівників з метою раціонального використання ресурсів та мінімізації витрат.

Взаємодія принципів і компонентів управління витратами створює цілісну систему, що дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, контролювати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Компоненти, такі як аналітичний підхід, нормативні інструменти, сучасні технології та мотивація персоналу, забезпечують практичну реалізацію ключових принципів, таких як цільова орієнтація, економічність, збалансованість, безперервність та адаптивність. Завдяки їх синергії підприємство здатне швидко реагувати на зміни та досягати стабільного розвитку.

Управління витратами є невід'ємною складовою системи управління підприємством, що забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності операційної діяльності та досягнення стратегічних цілей. На основі проаналізованих принципів і компонентів механізму управління витратами можна стверджувати, що успішне функціонування цієї системи потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, аналітичні, нормативні, контрольні, інструментальні та мотиваційні складові.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління витратами відіграють принципи, які визначають підходи до оптимізації витрат: цільова орієнтація, економічність, збалансованість, безперервність та адаптивність. Реалізація цих принципів відбувається шляхом поєднання компонентів механізму управління витратами, серед яких ключовими є аналітичний підхід, нормативне регулювання, контроль витрат, використання сучасних технологій і стимулювання персоналу до економії ресурсів.

Синергія між принципами та компонентами дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасно ідентифікувати відхилення у витратах та впроваджувати заходи для

їх оптимізації. Сучасні підходи до управління витратами, на відміну від традиційних, орієнтовані на довгострокову перспективу, інтеграцію процесів та використання інноваційних інструментів, що підвищують конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

Отже, механізм управління витратами є динамічною та гнучкою системою, яка адаптується до специфіки діяльності підприємства та забезпечує досягнення високих фінансових результатів завдяки ефективній взаємодії його складових.

1.3. Інструменти управління витратами в сільськогосподарських підприємствах

Оптимізація витрат підприємства — це постійний процес, що охоплює планування, облік, аналіз, контроль витрат та ухвалення рішень щодо подальшої економічної стратегії підприємства із залученням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях організаційної структури [47].

Планування спрямоване на визначення оптимального рівня витрат для забезпечення ефективної діяльності підприємства та розрахунок очікуваного прибутку за заданих обсягів і структури витрат.

Облік включає спостереження, ідентифікацію, вимірювання та фіксацію витрат ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства.

Аналіз здійснюється для оцінки раціональності витрат і виявлення впливу різних факторів на їх рівень.

Організація та контроль передбачає визначення місць виникнення витрат і центрів відповідальності для моніторингу причин перевитрат або економії та встановлення відповідальних осіб.

Прийняття рішень у сфері витрат спрямоване на обґрунтування доцільності виробництва конкретних видів продукції, вибір технологічних рішень, техніки та формування асортименту товарів підприємства [50].

Оптимізації витрат може вирішувати певні завдання:

1. Зниження собівартості продукції або послуг шляхом мінімізації витрат на матеріали, трудові ресурси та виробничі процеси.
2. Виявлення та усунення непродуктивних витрат — аналіз витрат для виявлення надмірностей, втрат чи зайвих операцій.
3. Раціональне використання ресурсів через впровадження сучасних технологій, енергозберігаючих рішень та оптимізацію процесів.
4. Підвищення продуктивності праці завдяки автоматизації, підвищенню кваліфікації персоналу та вдосконаленню організації роботи.
5. Контроль і моніторинг витрат на постійній основі з метою швидкого реагування на відхилення від встановлених нормативів.

Оптимізація витрат є ключовим завданням для ефективного управління підприємством у сучасних умовах. На думку, Т. О. Яценко та Л. А. Свистун ефективність проведення оптимізації витрат пов'язана з якістю ведення обліку доходів та видатків, їх контролю та подальшого планування цих статей [67]. Щоб процес оптимізації, який включає зниження витрат шляхом систематичного аналізу, впровадження методів оптимізації та реалізації заходів з перерозподілу ресурсів, набув ефективності, то необхідно структурувати цей процес, в якому будуть представлені порядок оптимізації управління витратами — від виявлення основних чинників та джерел витрат до прийняття рішень, які забезпечують їх мінімізацію без втрати продуктивності чи якості (рис.1.5). В результаті дотримання цієї послідовності підприємство зможе ефективно управляти ресурсами, досягне певної стабільності та підвищить конкурентоспроможність на ринку.

Оптимізація витрат підприємства здійснюється за допомогою різних методів, які відрізняються такими характеристиками: гнучкість, простота у застосуванні та здатність надавати точну інформацію для ухвалення управлінських рішень. До сучасних методів оптимізації витрат належать: таргет-костинг, кайзер-костинг, метод збалансованості, оперативно-заявочна кампанія, функціонально-вартісний аналіз, LCC-костинг, EVA-костинг, XYZ-

аналіз, Just-in-time, ABC-аналіз, аутсорсинг і бюджетування (табл. 1.5) [28].

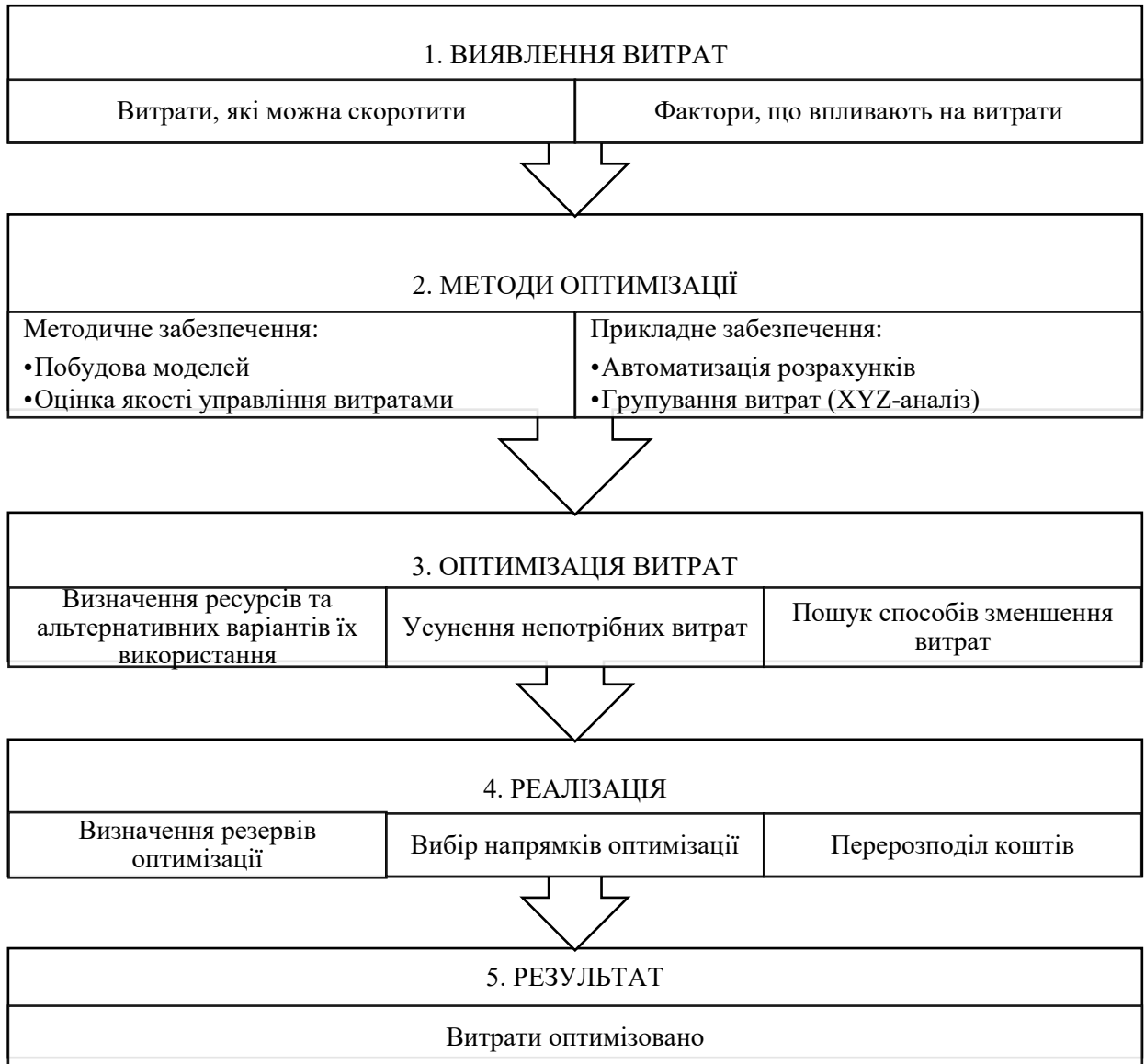


Рис. 1.5. - Алгоритм оптимізації витрат

Джерело: сформовано на основі [24]

Розглянуті методи оптимізації витрат дозволяють підприємствам обирати найбільш ефективні підходи до управління витратами, залежно від їх стратегічних цілей, ресурсів та специфіки діяльності. Від таргет-костингу та кайзен-костингу, орієнтованих на системне та поступове зниження витрат, до реінжинірингу бізнес-процесів та автоматизації, які забезпечують кардинальні зміни у функціонуванні організації, кожен метод має свою сферу застосування. Інструменти, такі як ABC-аналіз, EVA-костинг чи XYZ-аналіз, допомагають краще розуміти структуру витрат, тоді як аутсорсинг і ІТ спрямовані на підвищення ефективності операцій.

Характеристика сучасних методів оптимізації витрат

№	Метод оптимізації витрат	Характеристика
1	Таргет-костинг	Орієнтований на визначення цільової собівартості продукції ще на етапі її розробки з метою мінімізації витрат.
2	Кайзен-костинг	Метод поступового та постійного зниження витрат у процесі виробництва шляхом невеликих покращень.
3	Метод збалансованості	Передбачає узгодження витрат з доходами, ресурсами та стратегічними цілями підприємства.
4	Оперативно-заявочна кампанія	Метод планування та управління витратами на основі оперативних запитів і аналізу їх доцільності.
5	Функціонально-вартісний аналіз	Аналіз витрат з урахуванням функцій, які виконують продукти чи процеси, для усунення непотрібних витрат.
6	LCC-костинг (життєвий цикл)	Оцінка витрат на весь життєвий цикл продукту: від розробки до утилізації для ефективного управління ними.
7	EVA-костинг	Метод оцінки витрат з урахуванням створеної економічної доданої вартості (EVA) для підприємства.
8	XYZ-аналіз	Класифікація витрат за рівнем стабільності та прогнозованості: X — стабільні, Y — середні, Z — нестабільні.
9	Just-in-time (JIT)	Система, що мінімізує витрати на зберігання запасів завдяки їх доставці "точно вчасно" для виробництва.
10	ABC-аналіз	Розподіл витрат за ступенем їх важливості: категорії А — найбільш значущі, В — середні, С — менш значущі.
11	Аутсорсинг	Передача непрофільних функцій або послуг зовнішнім виконавцям для зниження витрат і підвищення ефективності.
12	Бюджетування	Планування витрат та доходів на основі розробки бюджетів з метою контролю і ефективного розподілу ресурсів.
13	Бенчмаркінг	Порівняння витрат підприємства з витратами конкурентів чи лідерів галузі дозволяє виявити слабкі місця та впровадити передові практики.
14	Автоматизація процесів	Впровадження сучасних технологій, таких як ERP-системи, дозволяє скоротити витрати на ручну працю, зменшити помилки та підвищити продуктивність.
15	Реінжиніринг бізнес-процесів	Аналіз існуючих процесів та їх повна перебудова допомагає усунути дублювання функцій, спростити структуру управління та скоротити витрати

Джерело: створено на основі [67, 48, 64, 56, 51, 57, 49]

Розглянуті методи оптимізації витрат відображають різноманіття підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства. Кожен метод має свої переваги, які сприяють підвищенню ефективності діяльності, та недоліки, що вимагають врахування для мінімізації ризиків (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки методів оптимізації управління витрат

№	Метод оптимізації витрат	Переваги	Недоліки
1	Таргет-костинг	Дозволяє мінімізувати витрати ще на етапі розробки продукту; сприяє досягненню конкурентоспроможності.	Вимагає глибокого аналізу ринку та значних ресурсів для розробки продукту.
2	Кайзен-костинг	Постійне вдосконалення процесів; залучення працівників до оптимізації.	Може бути повільним процесом; підходить для стабільних виробничих умов.
3	Метод збалансованості	Узгоджує витрати з доходами та стратегічними цілями; підвищує фінансову стабільність.	Складність впровадження через необхідність точного аналізу всіх факторів.
4	Оперативно-заявочна кампанія	Швидка адаптація до змін потреб; ефективний контроль за витратами.	Ризик прийняття поспішних рішень без довгострокової перспективи.
5	Функціонально-вартісний аналіз	Виявлення та усунення непотрібних витрат; підвищення ефективності продуктів та процесів.	Вимагає залучення експертів і ретельного дослідження функцій.
6	LCC-костинг (життєвий цикл)	Забезпечує контроль витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту.	Трудомісткість аналізу; складність прогнозування витрат на майбутніх етапах.
7	EVA-костинг	Підвищує економічну ефективність; орієнтований на створення доданої вартості.	Складність розрахунків; потребує точного оцінювання фінансових показників.
8	XYZ-аналіз	Допомагає зрозуміти стабільність витрат; полегшує прогнозування.	Обмежена придатність для управління нестабільними витратами (категорія Z).

№	Метод оптимізації витрат	Переваги	Недоліки
9	Just-in-time (JIT)	Мінімізує витрати на зберігання; оптимізує логістичні процеси.	Висока залежність від постачальників; ризик зривів у виробництві через затримки поставок.
10	ABC-аналіз	Дозволяє зосередити зусилля на найбільш значущих витратах; підвищує ефективність управління.	Менш ефективний для малих підприємств; потребує регулярного оновлення аналізу.
11	Аутсорсинг	Знижує витрати на непрофільні функції; дозволяє зосередитися на основній діяльності.	Ризик втрати контролю над переданими функціями; залежність від виконавців.
12	Бюджетування	Підвищує фінансову дисципліну; забезпечує контроль витрат і доходів.	Вимагає значних часових ресурсів для розробки; можливе недостатнє врахування змінних факторів.
13	Бенчмаркінг	Дозволяє запозичити найкращі практики; виявляє слабкі сторони підприємства.	Складність отримання детальної інформації про витрати конкурентів.
14	Автоматизація процесів	Знижує витрати на ручну працю; підвищує точність і продуктивність.	Висока початкова вартість впровадження; потреба в технічному обслуговуванні.
15	Реінжиніринг бізнес-процесів	Сприяє значному скороченню витрат; оптимізує структуру управління.	Високі витрати на впровадження; ризик опору змінам з боку працівників.

Джерело: створено на основі [67, 48, 64, 56, 51, 57, 49]

Успішне використання цих методів залежить від правильного аналізу потреб підприємства, доступних ресурсів і специфіки галузі. Комплексний підхід до оптимізації витрат, який поєднує різні методики, дозволяє досягти максимальної ефективності та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Розробка моделей оптимізації витрат базується на математичних методах та сучасних інформаційних технологіях. Серед найбільш поширених моделей варто виділити:

1. Лінійне програмування

Ця модель використовується для оптимізації ресурсів при наявності обмежень. Наприклад, для мінімізації витрат сировини або логістичних витрат при максимальному задоволенні попиту. В задачах лінійного програмування цільовою функцією є мінімум сумарних витрат за структурою виробництва:

$$\sum_{i=1}^N VC_i * x_i + FC \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \min, \quad (1.1)$$

де x_i – обсяг виробництва продукції i -того виду;

VC_i – змінні витрати на виробництво одиниці продукції i -того виду;

FC – постійні виробничі витрати.

При цьому множину допустимих розв'язків задачі лінійного програмування з економічної точки зору доцільно сформулювати на основі чотирьох умов:

- умови забезпечення заданого прибутку P_r від виробництва та реалізації всіх видів продукції

$$P_r \leq \sum_{i=1}^N P_i * x_i - \left(\sum_{i=1}^N VC_i * x_i + FC \right), \quad (1.2)$$

де P_i – ціна реалізації i -того виду продукції;

- умови, заданої обмеженнями на запаси сировини:

$$\sum_{i=1}^N k_{ij} * x_i \leq b_j \quad j = 1, \dots, m, \quad (1.3)$$

де k_{ij} – норми витрат j -того виду на виробництво продукції i -того виду;

b_j – запаси сировинних ресурсів j -того виду;

- умови, заданої обмеженнями на виробничі потужності:

$$x_i \leq W_{il} * T_l, \quad i = 1, \dots, m, \quad (1.4)$$

де W_{il} – продуктивність обладнання l -того виду при виробництві продукції i -того виду;

T_l – кількість годин експлуатації обладнання l -того виду протягом заданого періоду;

- умови, задані обмеженнями на споживання виробленої продукції:

$$x_i \geq x_i^-, i = 1, \dots, m, \quad (1.5)$$

де x_i^- – попит на продукцію i -того виду.

Загалом така модель має кілька недоліків. По-перше, модель оптимізації витрат і результати розв’язання задачі лінійного програмування не враховують можливих змін на ринку сировини та ринку збуту. По-друге, обмеження, сформовані таким чином, не дозволяють враховувати сезонні коливання цін у процесі виробництва та визначати оптимальну структуру виробництва для будь-якого періоду [45].

2. Економіко-математичні моделі

Задачі математичного програмування є типом оптимізаційних задач, в яких необхідно вибрати найкраще рішення згідно з визначеним критерієм якості та обмежувальними умовами. Таким чином, вирішення задачі полягає у пошуку оптимальної програми дій.

x_1 - шукане значення змінних витрат;

x_2 - шукане значення постійних витрат.

З економічного погляду введені змінні повинні мати невід’ємні значення. Як допоміжні змінні введені наступні:

x_3 – прибуток;

x_4 - маржинальний дохід;

$k_{пзв}$ - коефіцієнт питомих змінних витрат;

k_m - коефіцієнт товарності витрат;

$ВП$ – вартість валової продукції в співставних цінах;

B – загальна сума витрат;

BP – сума виручки від реалізації.

Враховуючи порядок розподілу витрат сільськогосподарських підприємств на змінні та постійні витрати з використанням показника «питомі змінні витрати», обмеження за обсягом виробництва можна описати у вигляді вартості валової продукції в співставних цінах таким чином:

$$\frac{1}{k_{\text{ПЗВ}}} * x_1 \geq \text{ВП} \quad (1.6)$$

Обмеження щодо загальної суми витрат набуває вигляду:

$$\sum_{i=1}^2 x_i \leq B \quad (1.7)$$

Обмеження по сумі виручки має наступний вигляд:

$$\sum_{i=1}^3 x_i \geq BP \quad (1.8)$$

Обмеження по сумі маржинального доходу:

$$\sum_{i=2}^3 x_i - x_j = 0 \quad (j = 4) \quad (1.9)$$

Обмеження по недопущенню в знаменнику цільової функції значення «0»:

$$x_3 \geq 1 \quad (1.10)$$

Показник маржинального доходу відображає різницю між виручкою від реалізації частини продукції та змінними витратами на виробництво всієї продукції (як для реалізації, так і для власних потреб) [41]. С. Коляденко та В. Говоруха пропонують такий порядок обчислення цього показника:

$$\text{МД} = \frac{BP}{k_m} - \text{ЗмВ} \quad (1.11)$$

де МД – маржинальний дохід,

ЗмВ – змінні витрати,

k_m – коефіцієнт товарності витрат.

Згідно порядку розрахунку маржинального доходу маємо наступну умову:

$$k_m * x_1 + k_m * x_4 \geq BP \quad (1.12)$$

Зазначені умови обмеженості, на думку С. Коляденка та В. Говорухи, відображають ключову концепцію моделі «таргет-костинг», оскільки обмеження подаються у формі рівності. Критерій оптимальності, який у даних умовах господарювання сільськогосподарського виробника сприяє досягненню ефекту операційного лівериджу, підлягає максимізації та має такий вигляд [41]:

$$Z = \frac{x_4}{x_4 - x_2} \rightarrow \max \quad (1.13)$$

Таким чином, метою розв'язання моделі є отримання таких невід'ємних значень змінних x_1 та x_2 , які б задовольнили зазначені вище обмеження-нерівності (6-12) та надали б цільовій функції максимальне значення.

3. Імітаційне моделювання

Імітація реальних бізнес-процесів дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати їх вплив на витрати.

Імітаційне моделювання — це метод дослідження складних систем або процесів за допомогою комп'ютерних моделей, які відтворюють поведінку реального об'єкта або процесу в певних умовах. Це дозволяє вивчати, прогнозувати та оптимізувати різні сценарії без необхідності здійснювати експерименти в реальному світі, що може бути дорогим, небезпечним або неможливим [39].

Основні етапи імітаційного моделювання:

1. Моделювання системи. Створення математичної або комп'ютерної моделі, яка відображає суттєві аспекти реального процесу або системи. Це може бути фізична модель, модель на основі статистичних методів або абстрактна комп'ютерна модель.

2. Параметри та змінні. Визначення основних параметрів системи (наприклад, швидкість, температура, час) та їх взаємодії. Параметри можуть бути сталі або змінюватися під час моделювання залежно від умов.

3. Програмування та реалізація. Реалізація моделі за допомогою

програмного забезпечення, що дозволяє виконувати симуляцію. Це може бути спеціалізоване програмне забезпечення для моделювання (наприклад, Arena, AnyLogic, Simulink) або програмування на мовах, як Python, C++ тощо.

4. Запуск моделі та проведення симуляцій. Виконання численних прогонів моделі для отримання результатів у різних умовах. Це може включати варіації параметрів, що дозволяє виявити найбільш ефективні стратегії або оптимальні рішення.

5. Аналіз результатів. Оцінка результатів симуляції та перевірка їх відповідності реальним даним або прогнозованим результатам. Аналіз допомагає виявити проблеми, оптимізувати процеси або прийняти інформовані рішення.

4. Дисконтування грошових потоків

Ця модель допомагає оцінити ефективність інвестицій та витрат з урахуванням їхньої вартості у часі.

Теперішня вартість грошових потоків за допомогою дисконтування визначається за наступною формулою:

$$NPV = \sum \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) \quad (1.14)$$

де:

- NPV — чиста теперішня вартість.
- CF_t — грошовий потік у періоді t (наприклад, річний дохід або витрати).
- r — дисконтуюча ставка (відсоткова ставка, яка враховує ризик і вартість капіталу).
- t — час (період, на який здійснюється дисконтоване значення, зазвичай вимірюється роками).

Якщо NPV проекту або інвестиції позитивне, це означає, що проект принесе більше вартості, ніж витрати на його реалізацію, і є вигідним. Якщо NPV негативне, проект не приносить достатньої вигоди [11].

5. Моделі теорії ігор

Дозволяють враховувати вплив конкурентів та приймати оптимальні рішення у випадках взаємодії між підприємствами.

Теорія ігор — це математичний підхід до аналізу стратегій, що використовуються гравцями (учасниками), які приймають рішення в умовах взаємної залежності, тобто коли результат для одного гравця залежить не лише від його власних дій, але й від дій інших гравців. Моделі теорії ігор широко застосовуються в економіці, політиці, біології, психології та інших галузях для дослідження конфліктів, співпраці та конкуренції [22].

Застосування теорії ігор у управлінні витратами підприємства допомагає розробити стратегії, які не лише знижують витрати, але й дозволяють адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Водночас ця теорія дає можливість більш точно прогнозувати поведінку конкурентів, партнерів і постачальників, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Оптимізація витрат дозволяє вирішувати завдання зниження собівартості продукції, усунення непродуктивних витрат, раціонального використання ресурсів і підвищення продуктивності праці. Для цього використовуються різні методи, серед яких таргет-костинг, кайзен-костинг, Just-in-time, аутсорсинг, бюджетування та інші. Кожен метод має свої переваги і недоліки, що необхідно враховувати при виборі стратегії для конкретного підприємства.

Методи оптимізації витрат варіюються від поступового зниження витрат (кайзен-костинг) до кардинальних змін у бізнес-процесах (реінжиніринг), і дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових умов. Інструменти, такі як ABC-аналіз, EVA-костинг та XYZ-аналіз, допомагають структурувати витрати, що сприяє ефективнішому управлінню.

Загалом, процес оптимізації витрат є безперервним і включає різноманітні методи, що забезпечують підприємствам здатність до гнучкого реагування на зміни на ринку та підтримки конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИТРАТ ПСП «ДРУЖБА НАРОДІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Дружба народів»

Приватне сільськогосподарське підприємство «Дружба народів» зареєстроване 3 квітня 2000 року. Основний вид діяльності (КВЕД): 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

ПСП «Дружба народів» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід. Додатковими напрямками діяльності підприємства є після урожайна обробка продукції та її реалізація на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Стратегічним пріоритетом підприємства є забезпечення стабільного розвитку через диверсифікацію виробничих напрямів та впровадження сучасних агротехнологій. Ефективне використання сільськогосподарських земель при цій продуктивній ключовій ролі, сприяючи стійкості та підвищенню продуктивності аграрного виробництва. В умовах сучасних викликів, таких як зміни економічної кон'юнктури, кліматичні коливання та колування ринкових запитів, особливо важливо адаптувати виробничі програми підприємств аграрного сектору.

Динаміка використання земельних ресурсів ПСП «Дружба народів» у період 2021–2023 років показав про суттєві зміни в структурі посівних площ, а також про зміну пріоритетів у вирощуванні різних сільськогосподарських культур (табл. 2.1). Це обумовлює проведення детального аналізу для виявлення основних тенденцій у використанні земель та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності землекористування.

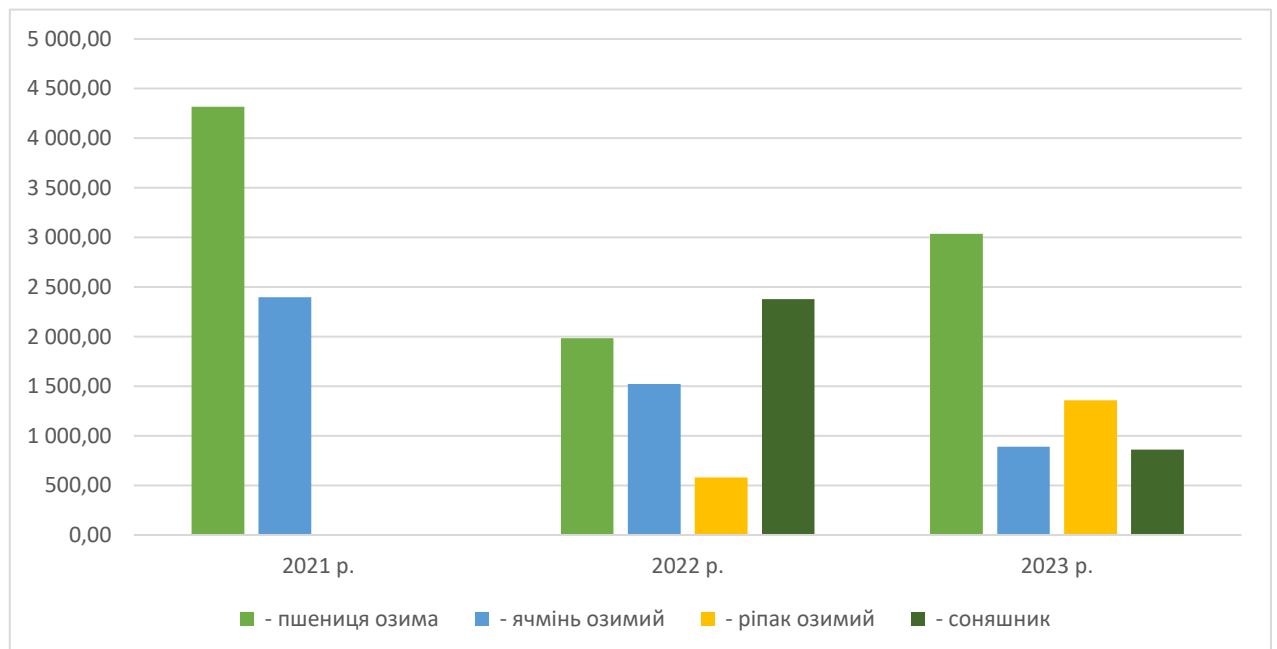
Таблиця 2.1

**Динаміка використання сільськогосподарських земель
ПСП «Дружба народів», га**

Види угідь	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. до 2021 р., (+,-)	2023 р. до 2022 р., (+,-)	2023 р. до 2021 р., (+,-)
Культури зернові та зернобобові:	6 752,00	3 504,10	3 926,00	-3 247,90	421,90	-2 826,00
- пшениця озима	4 316,00	1 983,10	3 035,00	-2 332,90	1 051,90	-1 281,00
- ячмінь озимий	2 398,00	1 521,00	891	-877,00	-630,00	-1 507,00
-Культури зернобобові:	38	0	0	-38,00	0,00	-38,00
- горох	38	0	0	-38,00	0,00	-38,00
Культури технічні:	0,00	2 957,80	2 219,00	2 957,80	-738,80	2 219,00
- ріпак озимий	0,00	580,40	1 359,00	580,40	778,60	1 359,00
- соняшник	0,00	2 377,40	860,00	2 377,40	-1 517,40	860,00
Сільськогосподарські угіддя, всього	6 752,00	6 461,90	6 145,00	-290,10	-316,90	-607,00

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.*

Дані про використання сільськогосподарських земель ПСП «Дружба народів» за 2021–2023 роки свідчать про значні зміни в структурі угідь (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 - Динаміка використання сільськогосподарських земель
ПСП «Дружба народів»**

Загальна площа під культури зернові та зернобобові зменшилася з 6 752,00 га у 2021 році до 3 926,00 га у 2023 році, що означає скорочення на 2 826,00 га (-41,9%). Найбільше зменшення площі спостерігається у вирощуванні озимого ячменю (-1 507,00 га), тоді як озима пшениця скоротилася на 1 281,00 га. Зернобобові культури (горох) повністю зникли з посівних площ, що свідчить про відмову від їх вирощування.

У 2021 році технічні культури не вирощувалися, але у 2022 році було засіяно 2 957,80 га, а у 2023 році площі зменшилися до 2 219,00 га (-738,80 га). Ріпак озимий показав позитивну динаміку: площі під цією культурою збільшилися до 1 359,00 га у 2023 році (+1 359,00 га порівняно з 2021 роком). Соняшник мав значні коливання: після зростання до 2 377,40 га у 2022 році площа скоротилася до 860,00 га у 2023 році (-1 517,40 га).

Загальна площа сільськогосподарських угідь скоротилася з 6 752,00 га у 2021 році до 6 145,00 га у 2023 році (-607,00 га, або -9,0%).

Динаміка використання земель ПСП «Дружба народів» впливає на значні зміни в структурі посівних площ, зокрема скорочення площ під зерновими культурами та підвищення уваги до технічних культур. Такі зміни можуть бути зумовлені ринковими факторами, включаючи зростання попиту на технічні культури, а також адаптацію до змін агротехнологічних практик і кліматичних умов.

Зміни в структурі посівних площ впливають на фінансові результати підприємства. Чистий вихід від реалізації продукції є ключовим показником фінансової результативності діяльності ПСП «Дружба народів». Аналіз структури та динаміки доходу дозволяє розмістити основні тенденції, оцінити ефективність виробничої стратегії та вплив ринкових факторів. У період 2021–2023 років підприємство демонструє значну варіативність у структурі доходу, що потребує глибокого аналізу для розробки стратегії підвищення ефективності роботи (табл. 2.2).

Дані таблиці відображають динаміку вартості та структури чистого доходу ПСП «Дружба народів» за 2021–2023 роки та середні показники за три

роки.

Таблиця 2.2

**Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції
в ПСП «Дружба народів»**

Види продукції	Роки						В середньому за 2021 – 2023 роки	
	2021		2022		2023			
	Тис.	%	Тис.	%	Тис.	%	Тис.	%
	грн.		грн.		грн.		грн.	
Культури зернові та зернобобові:	180 650	99,74	17 823	70,47	59 127	48,13	85866,7	78,23
- пшениця	96 452	53,25	10 878	43,01	29 363	23,90	45564,2	41,51
- ячмінь	84 198	46,49	6 945	27,46	29 764	24,23	40302,5	36,72
Насіння культур олійних:	476	0,26	7 468	29,53	63 734	51,87	23892,5	21,77
- насіння ріпаку та кользи	0	0,00	7 468	29,53	584	0,48	2684,1	2,45
- насіння соняшнику	476	0,26	0	0,00	63 150	51,40	21208,5	19,32
Разом по рослинництву	181 125	100	25 291	100	122 861	100	109759,2	100
Усього по підприємству	181 125	100	25 291	100	122 861	100	109759,1	100

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.*

У 2021 році культури зернові та зернобобові забезпечували 99,74% чистого доходу (180 650 тис. грн). До 2023 року частка скоротилася до 48,13% (59 127 тис. грн). Основними культурами в цій групі залишаються пшениця та ячмінь. Частка доходу від пшениці знизилася з 53,25% (96 452 тис. грн) у 2021 році до 23,90% (29 363 тис. грн) у 2023 році. Аналогічна динаміка спостерігається і для ячменю: з 46,49% (84 198 тис. грн) у 2021 році до 24,23% (29 764 тис. грн) у 2023 році.

У 2021 році насіння олійних культур забезпечувала лише 0,26% доходу (476 тис. грн), але до 2023 року її частка зросла до 51,87% (63 734 тис. грн).

Доходи від насіння соняшнику зросли найбільш помітно: з 0,26% (476 тис. грн) у 2021 році до 51,40% (63 150 тис. грн) у 2023 році. Насіння ріпаку

з'явилося в структурі доходу у 2022 році (7 468 тис. грн, або 29,53%) і продовжувало генерувати дохід у 2023 році, хоча його частка значно зменшилася до 0,48% (584 тис. грн).

У середньому за три роки культури зернові та зернобобові забезпечували 78,23% доходу (85 867 тис. грн), тоді як олійні культури – 21,77% (23 892 тис. грн) (рис. 2.2).

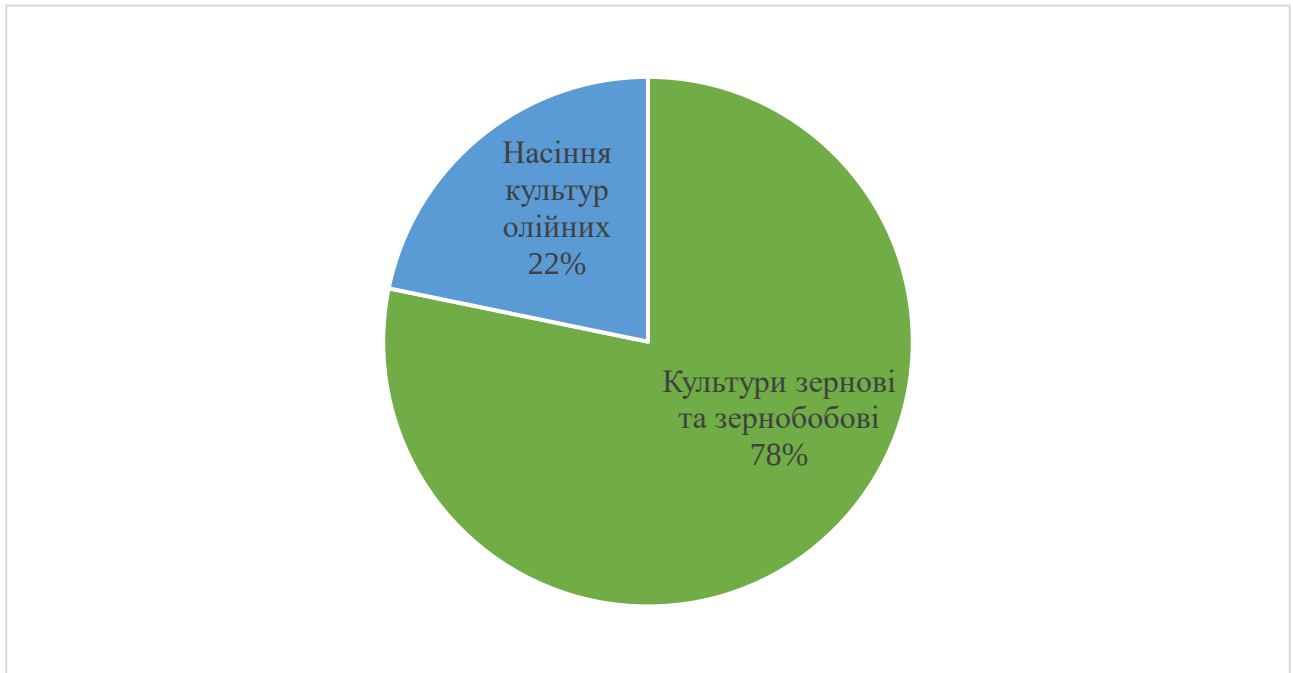


Рис. 2.2. - Питома вага галузі в структурі товарної продукції ПСП «Дружба народів»

Пшениця (41,51%) та ячмінь (36,72%) залишаються основними джерелами доходу, проте роль насіння соняшнику суттєво зросла (19,32%).

Аналіз структури чистого доходу ПСП «Дружба народів» за 2021–2023 роки виявляє поточні зміни у фінансових джерелах підприємства. Спостерігається зниження частки доходу від зернових культур та значне зростання доходу від олійних культур, зокрема соняшнику. Такі зміни свідчать про адаптацію підприємства до зміни ринкової кон'юнктури та переорієнтації виробництва на більше видів продукції.

Перехід до вирощування технічних культур та зміна пріоритетів у сільськогосподарському виробництві вплинули також на структуру й

ефективність використання активів підприємства. Для повної оцінки фінансового стану ПСП «Дружба народів» важливо проаналізувати склад і динаміку його активів, враховуючи як матеріально-технічну базу, так і оборотні витрати, які забезпечують стабільність виробничого процесу та можливості подальшого розвитку (табл. 2.3).

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити такі висновки щодо змін у структурі активів підприємства. У 2023 році суттєве збільшення необоротних активів на 15 293 тис. грн. (+56,29%). Основні засоби зросли на 15 293 тис. грн. (+57,87%), що свідчить про значні інвестиції в матеріально-технічну базу. Це може бути зумовлено оновленням обладнання або впровадженням нових технологій. Питома вага необоротних активів у загальному обсязі активів зросла з 16,35% у 2022 році до 30,05% у 2023 році, що позитивно впливає на капіталізацію підприємства та його виробничі можливості.

Водночас загальний обсяг оборотних активів зменшився на 40 178 тис. грн. (-28,90%), а їх питома вага скоротилася з 83,65% до 69,95%. Основні зміни спостерігалися в запасах, які втратили на 48 544 тис. грн. (-41,74%), що може бути пов'язано з реалізацією продукції або зменшенням виробничих запасів через сезонні фактори чи підвищений попит. Незавершене виробництво скоротилося на 44 476 тис. грн. (-78,79%), що може свідчити про завершення виробничого циклу та перетворення незавершеної продукції на готову. Готова продукція втратила 9 835 тис. грн. (-17,48%), що, ймовірно, є наслідком збуту продукції або зменшення обсягів виробництва.

Дебіторська заборгованість за продукцію втратилася на 765 тис. грн. (-8,01%), тоді як інша дебіторська заборгованість зросла на 8 289 тис. грн. (+150,60%), що може вказувати на накопичення боргів з інших джерел. Водночас грошей та їх еквіваленти збільшилися на 842 тис. грн. (+13,36%), що рейтинг про певне покращення ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки структури активів ПСП «Дружба народів»

Елементи активів	Код рядка	Абсолютні величини, тис. грн.		Питома вага, %		Зміни за період			
		2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	в абсолютних величинах, тис. грн.	у питомій вазі, %	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	1005	740	740	0,45	0,52	0,00	0,08	0,00	0,00
Основні засоби	1010	26428	41721	15,90	29,53	15293,00	13,63	57,87	-61,45
Усього за розділом I	1095	27168	42461	16,35	30,05	15293,00	13,70	56,29	-61,45
II. Оборотні активи									
Запаси	1100	116293	67749	69,98	47,95	-48544,00	-22,03	-41,74	195,07
Виробничі запаси	1101	3592	9359	2,16	6,62	5767,00	4,46	160,55	-23,17
Незавершене виробництво	1102	56451	11975	33,97	8,48	-44476,00	-25,50	-78,79	178,73
Готова продукція	1103	56250	46415	33,85	32,85	-9835,00	-1,00	-17,48	39,52
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9555	8790	5,75	6,22	-765,00	0,47	-8,01	3,07
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5504	13793	3,31	9,76	8289,00	6,45	150,60	-33,31
Поточні фінансові інвестиції	1160	1350	1350	0,81	0,96	0,00	0,14	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6302	7144	3,79	5,06	842,00	1,26	13,36	-3,38
Готівка	1166	-	-						
Рахунки в банках	1167	6302	7144	3,79	5,06	842,00	1,26	13,36	-3,38
Усього за розділом II	1195	139004	98826	83,65	69,95	-40178,00	-13,70	-28,90	161,45

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-						
БАЛАНС	1300	166172	141287	100,00	100,00	-24885,00	0,00	-14,98	100,00

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2022-2023 рр.*

Загальний обсяг активів підприємства знизився на 24 885 тис. грн., або (-4,98%). Це вказує на скорочення виробничих запасів і дебіторської заборгованості, хоча зростання основних засобів демонструє прогрес підприємства до оновлення виробничих потужностей.

Отже, зміни в структурі активів ПСП «Дружба народів» свідчать про активне інвестування в основні засоби та оптимізацію виробничих процесів. Зменшення оборотних активів, зокрема запасів і незавершеного виробництва, може вказувати на ефективну реалізацію продукції або зниження обсягів виробництва. Для підтримки стійкості підприємства доцільно зосередитися на управлінні дебіторською заборгованістю та збільшення обсягів виробництва, щоб компенсувати зниження оборотних активів і забезпечити фінансову стабільність.

Щоб глибше оцінити джерела змін у структурі капіталу, докладніше проаналізувати складові власного капіталу, зобов'язання та їх динаміку, враховуючи основні статті балансу підприємства (табл. 2.4).

На основі даних таблиці про структуру капіталу ПСП «Дружба народів» можна виділити кілька ключових змін у складі власного капіталу та зобов'язання підприємства. Загальний обсяг власного капіталу зріс на 4 500 тис. грн. (+6,49%), а його питома вага в структурі балансу збільшилася з 41,72% у 2022 році до 52,25% у 2023 році, що відбулося про зменшення зміни підприємства від позикових коштів і підвищення фінансової стійкості.

Зареєстрований капітал залишився незмінним на рівні 11 тис. грн., займаючи лише 0,01% від загальної структури капіталу. Додатковий капітал також залишився без змін на рівні 1 383 тис. грн., проте його питома вага зросла з 0,83% до 0,98% через загальне зменшення обсягу балансу. Резервний капітал залишився на рівні 30 085 тис. грн., збільшивши свою питому вагу з 18,10% до 21,29%. Нерозподілений прибуток зріс на 4 500 тис. грн. (+11,89%), підвищивши свій вибір з 22,77% до 29,97%. Це позитивний показник, який забезпечує накопичення прибутку для фінансування подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз структури капіталу ПСП «Дружба народів»

Елементи капіталу	Код рядка	Абсолютні величини, тис. грн.		Питома вага, %		Зміни за період			
		2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	в абсолютних величинах, тис. грн.	у питомій вазі, %	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11	11	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	1383	1383	0,83	0,98	0,00	0,15	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	30085	30085	18,10	21,29	0,00	3,19	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37840	42340	22,77	29,97	4500,00	7,20	11,89	-18,08
Усього за розділом I	1495	69319	73819	41,72	52,25	4500,00	10,53	6,49	-18,08
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Усього за розділом II	1595	-	-						
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	1600	20000	30000	12,04	21,23	10000,00	9,20	50,00	-40,18
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	4569	0,00	3,23	4569,00	3,23		-18,36
за товари, роботи, послуги	1615	50069	32829	30,13	23,24	-17240,00	-6,90	-34,43	69,28
за розрахунками з бюджетом	1620	1986	12	1,20	0,01	-1974,00	-1,19	-99,40	7,93
за розрахунками з оплати праці	1630	499	58	0,30	0,04	-441,00	-0,26	-88,38	1,77

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші поточні зобов'язання	1690	24299	-	14,62	0,00	-24299,00	-14,62	-100,00	97,65
Усього за розділом III	1695	96853	67468	58,28	47,75	-29385,00	-10,53	-30,34	118,08
БАЛАНС	1900	166172	141287	100,00	100,00	-24885,00	0,00	-14,98	100,00

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2022-2023 рр.*

Загальний обсяг поточних зобов'язань зменшився на 29 385 тис. грн. (-30,34%), що свідчить про активне погашення боргів або зменшення короткострокових зобов'язань. Їх питома вага в структурі балансу скоротилася з 58,28% до 47,75%. Короткострокові кредити банків зросли на 10 000 тис. грн. (+50%), збільшивши свою питому вагу з 12,04% до 21,23%. Це може бути наслідком залучення додаткових кредитних коштів для фінансування інвестицій або поповнення оборотного капіталу. Зобов'язання за довгостроковими кредитами зросли на 4 569 тис. грн., хоча їхня питома вага залишилась із невеликою (3,23%).

Зобов'язання за товари, роботи та послуги скоротилися на 17 240 тис. грн. (-34,43%), що свідчить про зменшення боргів перед постачальниками. Зобов'язання перед бюджетом зменшилися на 1 974 тис. грн. (-99,40%), що працює про погашення податкових заборгованостей. Зобов'язання з оплати праці втратили на 441 тис. грн. (-88,38%), що може бути пов'язано зі скороченням персоналу або виконанням поточних розрахунків із працівниками. Інші поточні зобов'язання були повністю погашені (-24 299 тис. грн.), що позитивно вплинуло на фінансову стабільність підприємства.

Загальний обсяг капіталу зменшився на 24 885 тис. грн. (-14,98%) через зниження зобов'язань, незважаючи на зростання власного капіталу. Така динаміка виробництва про прогнозування підприємства зменшить боргові навантаження та підвищить фінансову стійкість за рахунок накопичення прибутку та погашення кредиторської заборгованості.

Отже, підприємство демонструє позитивну тенденцію в управлінні капіталом. Зростання власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку, та значне скорочення поточних зобов'язань вказують на підвищення фінансової стійкості та платоспроможності ПСП «Дружба народів». Однак збільшення банківських кредитів вимагає подальшого контролю для зменшення можливих фінансових ризиків у майбутньому.

Структура підприємства визначає підхід до розподілу витрат на виробництво. Концентрація на вирощуванні зернових та олійних культур

дозволяє стандартизувати виробничі процеси, знижуючи витрати на одиницю продукції. Розширення напрямків діяльності через розведення великої рогатої худоби сприяє ефективнішому використанню кормових культур, що знижує витрати на закупівлю корму.

Інвестиції в основні засоби, такі як сучасна техніка та обладнання, дозволяють підприємству зменшити витрати на обробку землі та збір врожаю. Диверсифікація культур дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням цін на аграрному ринку.

Ефективне управління ресурсами забезпечується через оптимізацію посівних площ і впровадження сівозміни. Земельні ресурси використовуються з урахуванням родючості ґрунтів і кліматичних умов. Додатково застосовуються сучасні системи поливу та добрива, що підвищує врожайність.

Управління трудовими ресурсами передбачає залучення сезонних працівників під час збору врожаю, що дозволяє гнучко регулювати витрати на оплату праці. Зберігання та після урожайна обробка продукції забезпечуються власними потужностями, що знижує витрати на логістику та підвищує якість продукції.

Різноманітність напрямків діяльності підприємства дозволяє збільшити обсяг продажів завдяки виходу на різні ринки. Основними джерелами доходу є продаж зернових, олійних культур та молочної продукції.

Динаміка змін у структурі доходу демонструє зростання прибутковості від продажу олійних культур. Це обумовлено високим попитом на насіння соняшнику та ріпаку на внутрішньому й зовнішньому ринках. Розширення площ під технічні культури дає можливість підприємству нарощувати обсяги експорту та підвищувати прибутковість.

Залучення банківських кредитів для фінансування інвестицій у технічні засоби та модернізацію виробництва дозволяє підприємству підтримувати стабільний фінансовий стан і розвивати нові напрямки діяльності.

Структура ПСП «Дружба народів» забезпечує збалансоване управління витратами, ефективне використання ресурсів та стабільне формування

прибутку. Зосередження на вирощуванні високорентабельних культур, диверсифікація виробництва та інвестиції у виробничі потужності створюють передумови для подальшого зростання підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку. Подальші перспективи розвитку пов'язані з розширенням посівних площ під технічні культури, оптимізацією виробничих процесів та активним інвестуванням в сучасні агротехнології.

2.2. Аналіз фінансової діяльності та структури витрат на підприємстві

Аналіз фінансової діяльності та структури витрат на підприємстві є ключовим елементом управління, що дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів, розробити основні джерела витрат і сформулювати стратегії для підвищення прибутковості.

З метою більш детального вивчення ефективності діяльності ПСП «Дружба народів» проведено аналіз фінансових результатів підприємства, результати якого наведено в таблиці 2.5.

Аналіз фінансових результатів ПСП «Дружба народів» свідчить про значне коливання основних показників у період з 2021 по 2023 роки.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році суттєво знизився на 85,46% порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком зменшення обсягів виробництва або несприятливих ринкових умов. Проте у 2023 році спостерігається значне зростання цього показника на 466,92%, що вказує на відновлення діяльності підприємства або ефективну стратегію продажів.

Валовий прибуток у 2022 році також знизився до 14 887 тис. грн, що становить лише 21,97% від рівня 2021 року. У 2023 році показник зріс на 24,73%, що свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності та оптимізацію витрат підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав різкого спаду у 2022 році до 3 412 тис. грн (6,54% від рівня 2021 року), але у 2023 році

відбулося його суттєве зростання на 244,81%. Це може бути пов'язано з підвищенням ефективності виробничих процесів або зменшенням адміністративних витрат.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів ПСП «Дружба народів»

Показники	2021 рік	2022 рік	2022р. до 2021р., %	2023 рік	2023р. до 2022р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	181125	26343	14,54	123002	466,92
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	67772	14887	21,97	18569	124,73
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток), тис. грн.	52209	3412	6,54	8353	244,81
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), тис. грн.	52209	1206	2,31	4500	373,13
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис. грн.	52209	1206	2,31	4500	373,13

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.*

Фінансовий результат до оподаткування демонструє аналогічну динаміку: у 2022 році він знизився до 1 206 тис. грн (лише 2,31% від показника 2021 року), проте у 2023 році зріс на 373,13%. Це вказує на можливе покращення умов ведення бізнесу або отримання додаткових доходів.

Чистий фінансовий результат відображає таку саму тенденцію, що й фінансовий результат до оподаткування. У 2022 році підприємство опинилося на межі збитковості, але у 2023 році зафіксовано значне зростання прибутку.

Отже, аналіз фінансових результатів ПСП «Дружба народів» демонструє суттєве зниження показників у 2022 році з подальшим відновленням у 2023 році. Це підкреслює важливість стабілізації виробничої діяльності, пошуку нових ринків збуту та підвищення ефективності управління ресурсами для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Результати розрахунків слід проілюструвати стовпчиковою діаграмою (рис. 3.1). Важливим аспектом фінансового аналізу діяльності підприємства є визначення співвідношення між чистим доходом та чистим прибутком. Чистий дохід відображає обсяг виручки, отриманої від основної діяльності, за вирахуванням податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

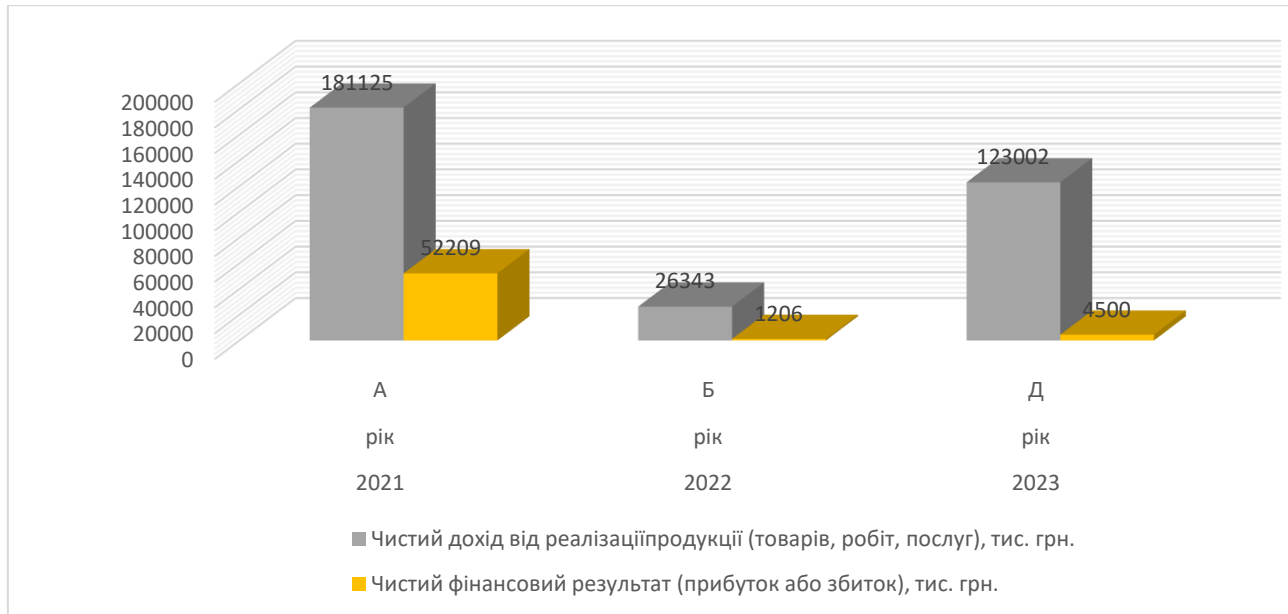


Рисунок 2.3. – Співвідношення чистого доходу та чистого прибутку підприємства

Чистий прибуток, у свою чергу, є кінцевим фінансовим результатом, що залишається після покриття всіх витрат підприємства, включаючи операційні, фінансові та витрати.

Аналіз усіх цих показників дозволяє оцінити ефективність управління витратами, оптимізацію виробничих процесів і здатність підприємства генерувати прибуток. Чим більший відсоток чистого прибутку у структурі чистого доходу, тим вища рентабельність підприємства.

На основі проведених розрахунків у таблиці 2.6 представлено оцінку рентабельності ПСП «Дружба народів», яка відображає динаміку ключових фінансових показників підприємства за останні роки.

Аналіз показників рентабельності ПСП «Дружба народів» за період 2021-2023 років свідчить про суттєве зниження фінансово-господарських

результатів підприємства, особливо у 2022 році, з наступним частковим відновленням у 2023 році.

Таблиця 2.6

Оцінка рентабельності ПСП «Дружба народів»

Показники	2021 рік	2022 рік	2022р. до 2021р., %	2023 рік	2023р. до 2022р., %
Рентабельність виробництва продукції, %	46,06	10,53	-35,53	4,31	-6,22
Рентабельність продажу продукції, %	28,82	4,58	-24,25	3,66	-0,92
Рентабельність необоротних активів, %	283,31	4,44	-278,87	10,60	6,16
Рентабельність оборотних активів, %	102,53	0,87	-101,67	4,55	3,69
Рентабельність власного капіталу, %	76,65	1,74	-74,91	6,10	4,36
Рентабельність позикового капіталу, %	4230,88	1,25	-4229,63	6,67	5,42
Рентабельність капіталу підприємства, %	75,29	0,73	-74,56	3,19	2,46

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.*

Рентабельність виробництва продукції зменшилася з 46,06% у 2021 році до 10,53% у 2022 році (-35,53%), що свідчить про значне зростання виробничих витрат. У 2023 році цей показник скоротився ще більше — до 4,31% (-6,22%), вказуючи на подальше зниження прибутковості виробничої діяльності.

Рентабельність продажу продукції показала подібну динаміку: з 28,82% у 2021 році вона скоротилася до 4,58% у 2022 році (-24,25%) та до 3,66% у 2023 році (-0,92%). Це свідчить про зниження маржинального доходу внаслідок збільшення витрат на виробництво та зменшення виручки від продажів.

Рентабельність необоротних активів продемонструвала катастрофічне падіння: з 283,31% у 2021 році до лише 4,44% у 2022 році (-278,87%). Однак у

2023 році показник зріс до 10,60% (+6,16%), що може свідчити про покращення управління основними засобами або реалізацію частини активів.

Рентабельність оборотних активів впала з 102,53% у 2021 році до 0,87% у 2022 році (-101,67%). У 2023 році спостерігається незначне відновлення до 4,55% (+3,69%), що може бути результатом кращого управління оборотним капіталом або оптимізації товарних запасів.

Рентабельність власного капіталу скоротилася з 76,65% у 2021 році до 1,74% у 2022 році (-74,91%) з частковим підвищенням до 6,10% у 2023 році (+4,36%), що може свідчити про зниження боргового навантаження або збільшення чистого прибутку.

Рентабельність позикового капіталу знизилася з рекордних 4230,88% у 2021 році до 1,25% у 2022 році (-4229,63%), а у 2023 році підвищилася до 6,67% (+5,42%), що вказує на кращу ефективність використання залучених ресурсів.

Рентабельність капіталу підприємства знизилася з 75,29% у 2021 році до 0,73% у 2022 році (-74,56%), а в 2023 році піднялася до 3,19% (+2,46%), що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості.

Таким чином, аналіз показує значне зниження рентабельності підприємства у 2022 році, що може бути пов'язане з економічними труднощами, підвищенням витрат на виробництво та зниженням обсягу продажів. Незначне покращення показників у 2023 році свідчить про адаптацію підприємства до нових умов, хоча рівень рентабельності залишається суттєво нижчим за показники 2021 року. Для стабілізації фінансового стану підприємства необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання активів та покращити управління капіталом.

З метою більш детального аналізу фінансової стійкості підприємства розглянемо показники його ліквідності. У таблиці 2.7 наведено оцінку ліквідності ПСП «Дружба народів».

Аналіз оцінки ліквідності ПСП «Дружба народів» базується на ключових фінансових показниках, які дозволяють оцінити здатність підприємства

погашати свої зобов'язання.

Таблиця 2.7

Оцінка ліквідності ПСП «Дружба народів»

Показники	Нормативне значення	на початок періоду		
		2021 рік	2022 рік	2-23 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,14	0,00	0,03
Коефіцієнт фінансової ліквідності	> 1	1,32	0,00	2,66
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2	1,32	0,00	2,78
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,14	0,00	0,03
Коефіцієнт фінансової ліквідності	> 1	1,32	0,00	2,66
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2	1,32	0,00	2,78
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0	7058,00	43985,00	78848,00

**Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.*

Абсолютна ліквідність залишається на критичному рівні, що бракує про нестачу грошових коштів для поточного погашення короткострокових зобов'язань. Після критичного зниження у 2022 році коефіцієнт фінансової ліквідності у 2023 році суттєво покращився, продемонструвавши стабільність фінансового стану. Крім того, підприємство значно підвищило свою загальну ліквідність, що дозволило повністю покрити строкові зобов'язання за рахунок короткооборотних активів. Зростання чистого оборотного капіталу демонструє підвищення фінансової стійкості підприємства та підвищення його можливостей для ведення операційної діяльності. У 2022 році підприємство переживало кризу ліквідності, ймовірно, через вплив зовнішніх факторів, таких як економічна криза або військові дії. Протест у 2023 році відбулося суттєве покращення всіх показників, у тому числі зростання загальної ліквідності та фінансової стійкості. Для подальшого підвищення ефективності підприємству рекомендовано підтримувати грошові резерви на достатньому рівні та контролювати оборотні активи.

У таблиці 2.8 наведено оцінку ліквідності активів ПСП «Дружба народів».

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності активів ПСП «Дружба народів»

Показники	Нормативне значення	на початок періоду		
		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт автономії	0,5	0,24	0,98	0,42
Коефіцієнт фінансової залежності	1	25,06	0,02	1,40
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами	1	0,04	0,98	0,30
Коефіцієнт автономії	0,5	0,98	0,42	0,52
Коефіцієнт фінансової залежності	1	0,02	1,40	0,91
Коефіцієнт забезпеченості Власними джерелами	1	0,98	0,30	0,32

Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.

Аналіз показників ліквідності активів підприємства демонструє нестабільну фінансову ситуацію за період 2021-2023 років. Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі фінансування, у 2021 році становив 0,24, що значно нижче нормативного значення 0,5. У 2022 році цей показник зріс до 0,98, свідчаючи про суттєве зменшення залежності від позикових коштів, але в 2023 році він знову впав до 0,42.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2021 році був критично високим — 25,06, що свідчить про значне боргове навантаження. У 2022 році цей показник знизився до 0,02, а в 2023 році знову зріс до 1,40, вказуючи на відновлення позикового фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами у 2021 році був низьким — 0,04, але в 2022 році зріс до 0,98, перевищивши нормативне значення 1.

Проте в 2023 році він знизився до 0,30, що свідчить про зниження власних ресурсів.

Загалом, Оцінка ліквідності активів ПСП «Дружба народів» призвела до нестабільності фінансового стану підприємства, що зумовлено значною залежністю від зовнішнього фінансування та тимчасовою недостатністю забезпечення власними джерелами. Це створює ризики для стійкості підприємства, особливо в умовах коливання ринку. Для більш детального аналізу факторів, які впливають на фінансову стабільність, слід відзначити динаміку основних елементів витрат підприємства, представлену в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка елементів витрат ПСП «Дружба народів» за 2021-2023 роки

Елементи витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у 2023 р. до 2021 р.	
				грн	%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	113 353	11 456	104 433	-8 920	7,87
Адміністративні витрати, тис. грн	7 368	7 286	6 023	-1 345	18,26
Витрати на збут, тис. грн	12 717	4 161	3 198	-9 519	74,85
Інші операційні витрати, тис. грн	2 664	28	1 123	-1 541	57,85
Фінансові витрати, тис. грн	-	2 443	4 479	4 479	0

Джерело: розраховано на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.

Аналіз динаміки елементів витрат підприємства за 2021-2023 роки свідчить про суттєві зміни у структурі витрат, що впливають на фінансові результати діяльності. У 2023 році собівартість реалізованої продукції становила 104 433 тис. грн, що на 8 920 тис. грн або 7,87% менше порівняно з 2021 роком. Зниження може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів, зменшенням витрат на ресурси або зміною обсягів виробництва.

Адміністративні витрати знизилися на 1 345 тис. грн або 18,26% у 2023 році порівняно з 2021 роком, склавши 6 023 тис. грн. Це може свідчити про впровадження заходів щодо скорочення витрат на управлінський персонал або оптимізацію операційних процесів.

Витрати на збут зазнали найбільшого скорочення, зменшившись на 9 519

тис. грн або 74,85%. Це може бути пов'язано зі зменшенням обсягів продажів, переглядом маркетингових стратегій або переходом на ефективніші канали збуту.

Інші операційні витрати у 2023 році склали 1 123 тис. грн, що на 1 541 тис. грн або 57,85% менше, ніж у 2021 році. Можливо, підприємство скоротило витрати на непередбачені операційні витрати або змінило підхід до обліку таких витрат.

Фінансові витрати, яких не було у 2021 році, зросли до 4 479 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів, можливо, у вигляді кредитів або позик, що вплинуло на загальну структуру витрат.

Загальний аналіз витрат підприємства за період 2021-2023 років показує тенденцію до зменшення витрат на виробництво та адміністративні функції, що може свідчити про підвищення ефективності управління. Водночас збільшення фінансових витрат потребує уваги щодо оптимізації боргового навантаження та пошуку альтернативних джерел фінансування. Скорочення витрат на збут вимагає додаткового аналізу для забезпечення стабільних обсягів продажів у майбутньому. Це завдання стає ще більш актуальним у контексті зміни структури витрат підприємства, що відображено в таблиці 2.10, яка демонструє динаміку змін видів витрат ПСП «Дружба народів» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.10

Динаміка змін видів витрат ПСП «Дружба народів» за 2021-2023 роки

Види витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	102 186	83,1	101 804	66,6	79 916	62,7	-22 270	78,2
Витрати на оплату праці	6 776	5,5	6 161	4,0	5 234	4,1	-1 542	77,2
Відрахування на соціальні заходи	1 380	1,1	1 373	0,9	1 133	0,9	-247	82,1

Амортизація	1 479	1,2	1 507	1,0	1 104	0,8	-375	74,6
Інші операційні витрати	11 127	9,0	42 058	27,5	40 023	31,4	28 896	359,6
Разом	122 948	100	152 903	100	127 410	100	4 462	103,6

Джерело: розраховано автором на основі даних річних фінансових звітів ПСП «Дружба народів» 2021-2023 рр.

Загальна сума витрат підприємства зросла з 122 948 тис. грн у 2021 році до 152 903 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році зменшилася до 127 410 тис. грн. Відхилення у 2023 році до 2021 року становить 4 462 тис. грн або 103,6%, що свідчить про загальне зростання витрат. Матеріальні витрати залишаються найбільшою складовою загальних витрат, становлячи 83,1% у 2021 році, 66,6% у 2022 році та 62,7% у 2023 році. У 2023 році їх обсяг зменшився на 22 270 тис. грн (78,2% від рівня 2021 року), що можна свідчити про оптимізацію закупівель чи зниження виробничої активності.

Витрати на оплату праці зменшилися на 1 542 тис. грн або на 22,8% відповідно до 2021 року, що вказує на можливе скорочення персоналу або зменшення зарплатного фонду. Відрахування на соціальні заходи також зменшилися на 247 тис. грн (82,1%), що є наслідком скорочення витрат на оплату праці. Амортизаційні витрати скоротилися на 375 тис. грн (74,6%), що може бути пов'язано зі зменшенням використання основних засобів або продажем частин активів.

Водночас інші операційні витрати різко зросли з 11 127 тис. грн у 2021 році до 42 058 тис. грн у 2022 році та залишилися на високому рівні у 2023 році — 40 023 тис. грн. Порівняно з роком 2021 року це збільшення збільшилось на 28 896 тис. грн (359,6%), що може бути спричинено інфляційними процесами, додатковими витратами на виробництво або непередбаченими витратами.

Загалом підприємство демонструє нестабільну динаміку витрат. Зниження матеріальних витрат, витрат на оплату праці та соціальних відрахувань вказує на оптимізацію витрат або можливе скорочення обсягів виробництва. Водночас значне зростання інших операційних витрат потребує глибшого аналізу, після чого це може бути наслідком кризових явищ, інфляції або змін у виробничій стратегії підприємства.

Отже, аналіз фінансової діяльності та структури витрат ПСП «Дружба народів» за період 2021-2023 років виявив значні коливання ключових фінансових показників підприємства, що свідчить про нестабільність його економічного стану. Основні причини таких змін пов'язані з коливанням обсягів виробництва, впливом зовнішніх економічних чинників та необхідністю адаптації до нових умов господарювання.

Чистий дохід підприємства у 2022 році різко знизився на 85,46% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році зріс на 466,92%. Це вказує на кризу в 2022 році та поступове відновлення у 2023 році завдяки зміні стратегій продажів або сприятливим ринковим умовам. Валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат демонстрували подібну тенденцію: значне зниження у 2022 році та відновлення у 2023 році.

Показники рентабельності різко погіршилися у 2022 році, що пояснюється зниженням доходів та зростанням витрат на виробництво. У 2023 році відбулося незначне покращення, проте рівень рентабельності залишається набагато нижчим, ніж у 2021 році. Особливо критичним є зниження рентабельності капіталу, позикових ресурсів та виробничої діяльності.

Підприємство демонструвало критично низькі показники ліквідності у 2022 році, проте у 2023 році спостерігається часткове відновлення. Зростання коефіцієнтів фінансової та загальної ліквідності свідчить про посилення здатності підприємства погашати свої зобов'язання.

Аналіз структури витрат виявив зниження витрат на матеріали, оплату праці та соціальні відрахування, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або скорочення персоналу. Водночас спостерігається суттєве зростання інших операційних витрат, що може бути викликано непередбаченими витратами або інфляційними процесами.

Для покращення фінансової діяльності ПСП «Дружба народів» рекомендується зосередити зусилля на кількох ключових напрямках. Перш за все, необхідно оптимізувати витрати шляхом зниження операційних витрат

через впровадження сучасних технологій управління ресурсами. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси та мінімізувати непродуктивні витрати.

Важливим напрямом є зміцнення ринкових позицій шляхом розширення ринків збуту та диверсифікації каналів продажу продукції. Це сприятиме збільшенню обсягів реалізації та зниженню залежності від окремих ринків.

Фінансова стабілізація передбачає підтримку достатнього рівня ліквідності та контроль боргового навантаження. Необхідно забезпечити збалансоване управління активами та пасивами підприємства, що дозволить знизити фінансові ризики.

Крім того, слід зосередитися на підвищенні рентабельності шляхом впровадження нових бізнес-моделей, спрямованих на збільшення маржинального прибутку та зниження собівартості продукції.

Таким чином, проведений аналіз вказує на необхідність посилення управління фінансами підприємства, оптимізації витрат та розробки ефективної стратегії розвитку для забезпечення стабільної та прибуткової діяльності ПСП «Дружба народів» у довгостроковій перспективі.

2.3. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на витрати підприємства

Управління витратами підприємства, зокрема ПСП «Дружба народів» залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність його функціонування. Розглянемо ці фактори більш детально.

Внутрішні фактори:

1. *Технологічний рівень: впровадження сучасної техніки.* Для ПСП «Дружба народів» впровадження сучасної техніки означає використання автоматизованих систем, робототехніки та новітніх виробничих ліній. Це дозволяє підприємству: знижувати витрати на виробництво за рахунок зменшення трудомісткості процесів; скорочувати кількість помилок через

автоматизацію технологічних операцій. Проте, обмеженість фінансових ресурсів, зокрема висока вартість сучасної сільськогосподарської техніки перевищує фінансові можливості підприємства. Також інфляція, коливання курсу валют та високі кредитні ставки ускладнюють довгострокове планування. Недостатні дотації від держави для оновлення технічного парку теж стримують впровадження сучасної техніки на підприємство.

2. Рівень управління: автоматизація бухгалтерського обліку. Автоматизація бухгалтерського обліку в ПСП «Дружба народів» включає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для ведення фінансової звітності, планування витрат і контролю фінансових потоків. Це дає наступні основні переваги для підприємства: мінімізацію помилок через зниження впливу людського фактору; скорочення часу на обробку фінансових операцій; підвищення прозорості управлінських рішень завдяки своєчасному доступу до аналітичних даних; оптимізацію управління активами та пасивами підприємства.

3. Продуктивність праці: кваліфікація працівників. Кваліфікація працівників у ПСП «Дружба народів» охоплює їх професійні знання, навички та досвід. Підвищення кваліфікації дозволяє підприємству: збільшити ефективність виконання виробничих завдань; підвищити якість продукції, зменшуючи відсоток браку; знизити витрати на навчання нових співробітників через стабільність кадрів; забезпечити швидку адаптацію до нових технологій та змін на ринку праці.

Зовнішні фактори.

1. Економічні умови: Зміна цін на енергоносії. Зміни цін на енергоносії в Україні за останні роки були значними, що вплинуло на різні сектори економіки та домогосподарства. Розглянемо основні тенденції для різних видів енергоносіїв (табл.2.11).

Зростання цін на енергоносії в Україні обумовлено низькими факторами, зокрема військовими діями, руйнуванням енергетичної інфраструктури, змінами на світових ринках та економічною нестабільністю. Це призвело до

підвищення витрат для промислових підприємств та домогосподарств, а також вплинуло на інші сектори економіки, такі як сільське господарство.

Зростання ціни на енергоносії та пов'язані товари суттєво вплинуло на українське сільське господарство. Дослідження показують, що підвищення ціни на паливо та добрива призвело до збільшення виробничих витрат, що, у свою чергу, вплинуло на технологію виробництва та структуру витрат у сільському господарстві.

Таблиця 2.11

Зміни цін на енергоносії в Україні

Енергоносій	Ціна до 2022 року	Ціна в 2022 році	Ціна в 2024 році
Природний газ (промислові споживачі)	34 000–40 000 грн/тис. м³	45 000 грн/тис. м³ (лютий 2022)	18 000 грн/тис. м³ (вересень 2024)
Природний газ (побутові споживачі)	7,96–7,99 грн/м³	Стабільна через мораторій	Стабільна через мораторій
Електроенергія (промислові споживачі)	2 000–2 500 грн/МВт·год	До 5 000 грн/МВт·год	До 5 000 грн/МВт·год
Електроенергія (побутові споживачі)	1,44–1,68 грн/кВт·год	1,44–1,68 грн/кВт·год	4,32 грн/кВт·год (червень 2024)
Бензин (А-95)	34 грн/л	51,5 грн/л (травень 2022)	56,7 грн/л (липень-серпень 2024)
Дизельне паливо	34 грн/л	56 грн/л (червень 2022)	54 грн/л

Джерело: [7]

Зростання інфляції у 2024 році суттєво вплинуло на витрати в сільському господарстві України, підвищуючи собівартість продукції та створюючи додаткові виклики для аграріїв. Лише тільки, починаючи з вересня 2024, споживча інфляція в річному вимірі прискорилося до 8,6% проти 7,5% у серпні. У місячному вимірі ціни зросли на 1,5%. Це перевищило попередні

прогнози, головним чином через подорожчання продуктів харчування та збільшення виробничих витрат [30].

В жовтні 2024 року інфляція досягла 9,7% у річному вимірі, з місячним зростанням ціна на 1,8%. Особливо швидко подорожчали продукти харчування – на 10,7% р/р. [59].

А в листопаді 2024 року річна інфляція прискорилася до 11,2%, що повернуло показник до двозначного рівня, який спостерігався раніше. З початку року загальне зростання ціни перевищило 10% [20].

Зростання інфляції призвело до підвищення витрат у сільському господарстві через кілька ключових факторів:

- Зросли витрати на енергоносії та оплату праці, що пізніше вплинуло на собівартість сільськогосподарської продукції.
- Спекотна погода без дощів улітку та на початку осені знизила врожайність на 20-30%, що призвело до дефіциту та подорожчання окремих продуктів, таких як картопля та овочі «борщового набору».
- Послаблення гривні в попередні періоди спричинило подорожчання імпортованих товарів та матеріалів, переважно для аграрного виробництва.

Національний банк України прогнозує, що інфляція досягне 9,7% наприкінці 2024 року, але знизиться до 6,9% у 2025 році та до 5% у 2026 році завдяки монетарній політиці та покращенню ситуації в енергетиці [32].

Очікується, що в наступні роки інфляційний тиск зменшується, що може сприяти стабілізації витрат в галузі.

Отже, зростання цін на енергоносії, висока інфляція та валютні коливання значно збільшують витрати підприємства. Зміни на глобальних ринках і руйнування інфраструктури через військові дії також ускладнюють фінансове планування та створюють додаткові виклики.

2. *Кліматичні умови.* Кліматичні умови 2022–2023 років мали значний вплив на сільське господарство України, зокрема в Одеській області. Основні слід включити:

- Продовжувалося зростання середньорічних температур, що призвело

до збільшення кількості спекотних днів і тропічних ночей, особливо в південних регіонах України.

- Спостерігалися коливання в розподілі опадів, зокрема зменшення кількості опадів у літній період, що посилювало ризик посухи та негативно впливало на вологозабезпечення підстав.

- Збільшилася та інтенсивність екстремальних погодних умов, таких як сильні зливи, град та буревії, що призвело до пошкодження посівів і зниження врожайності.

Ці кліматичні зміни вплинули на зростання витрат в сільському господарстві наступним чином:

- Зниження врожайності: завдяки чому, культури, чутливі до посухи, такі як кукурудза та соняшник, відзначили зниження врожайності через нестачу вологи та високі температури.

- Поширення шкідників та хвороб. Тепліші зими та вологи сприяли розмноженню шкідників і розвитку хвороб, що додатково доповнювало аграрну діяльність.

- Зростання витрат на адаптацію. Фермери були змушені використовувати зрошувальні системи, стійкі до посухи інвестування сортів рослин та інші адаптаційні заходи, що підвищували собівартість виробництва.

Отже, Зміна клімату спричиняє коливання врожайності, поширення шкідників і збільшення витрат на адаптацію до несприятливих погодних умов. Інвестування у стійкі до посухи сорти, зрошувальні системи та захист посівів стає критично важливим.

3. Ринкова кон'юнктура. Коливання попиту та цін на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках впливають на рівень доходів і витрат сільського господарства, зокрема ПСП «Дружба народів».

ПСП «Дружба народів» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, зокрема пшениці та ячменю, ціни на які протягом 2019–2024 років в Україні відзначили значних коливань, зумовлених такими факторами, як врожайність, попит на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також економічні та

політичні ресурси.

У 2019–2020 роках ціни на пшеницю залишалися стабільними з незначними сезонними коливаннями (рис. 2.4). У 2021 році відбулося зростання цін через підвищений попит на експортних ринках та зменшення врожаю в окремих регіонах. протягом 2022 року ціни залишалися високими, проте стабілізація починалася ближче до кінця року. У 2023 році спостерігалось значне зниження ціни на пшеницю: середня ціна пшениці 2 класу на кінець року становила 4 953 грн/т, що на 15–18% нижче рівня 2022 року. У 2024 році почали зростати ціни: станом на липень середня ціна пшениці 2 класу досягла 8 401 грн/т, що на 47,4% більше порівняно з початком року.

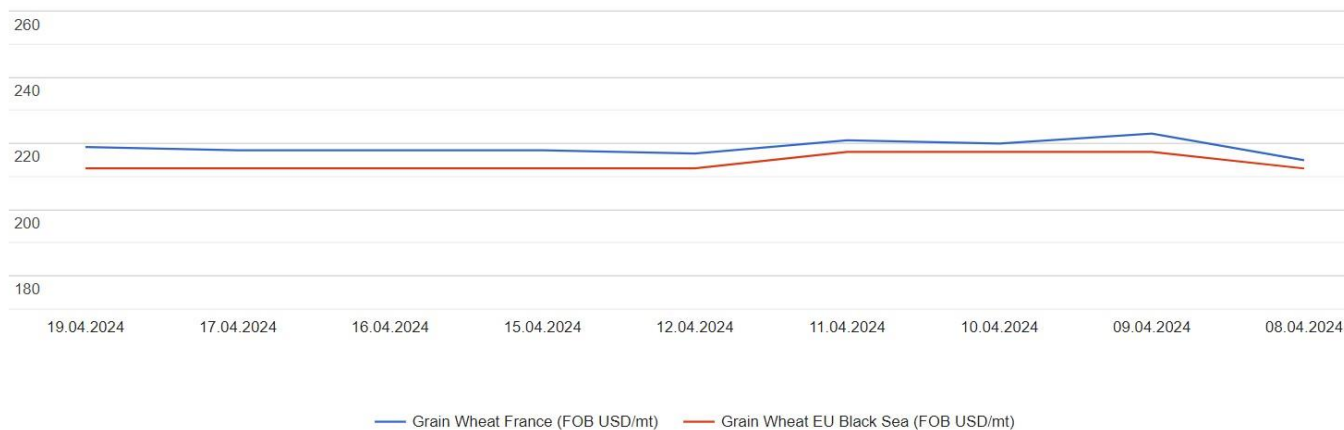


Рисунок 2.4. - Ціни на пшеницю в Україні

Джерело: [55]

Ціни на ячмінь у 2019–2020 роках були стабільними, з типовими сезонними коливаннями (рис. 2.5). У 2021 році відбулося зростання цін через підвищений попит на експортних ринках. У 2022 році ціни залишилися високими, але ближче до кінця року скорочуються. У 2023 році відбулося значне зниження ціни: середня ціна склала 3 390 грн/т, що на 60% менше порівняно з 2022 роком. У 2024 році почалося зростання: станом на липень середня ціна досягла 6 597 грн/т, що на 50,5% більше порівняно з початковим роком.

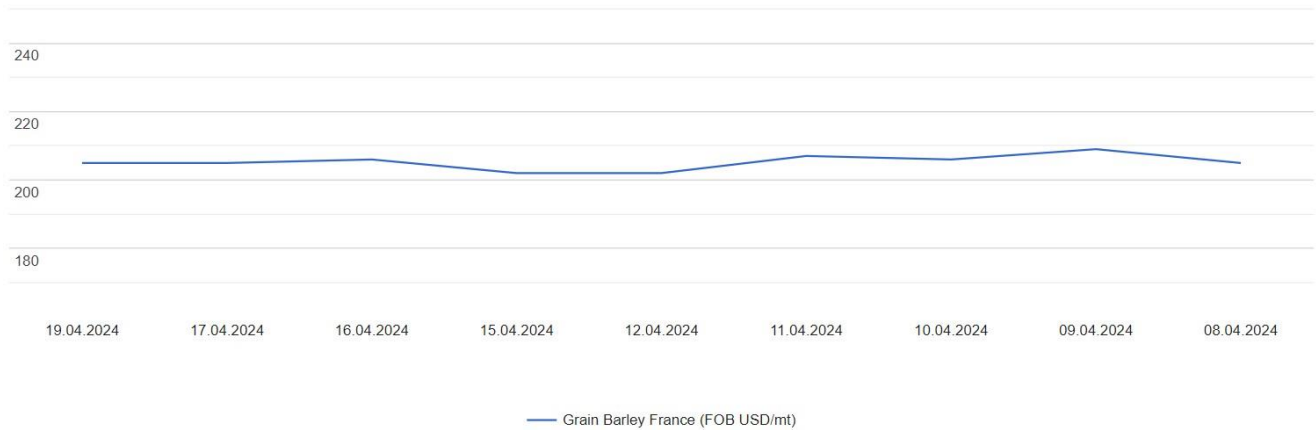


Рисунок 2.5. - Ціни на ячмінь в Україні

Джерело: [55]

Отже, коливання цін на зернові культури та інші аграрні товари на внутрішньому та зовнішньому ринках визначають рівень доходів і витрат підприємства. Зниження врожайності та збільшення витрат на виробництво змушують підприємство адаптувати свою стратегію, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Управління витратами ПСП «Дружба народів» значною мірою залежить від комплексного підходу, що враховує вплив внутрішніх факторів, таких як технологічний рівень, управлінські процеси та кваліфікація персоналу, а також зовнішніх обставин, включаючи економічну нестабільність, кліматичні зміни та ринкові коливання. Для забезпечення стійкості підприємства необхідно впроваджувати інноваційні рішення, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність за рахунок модернізації виробництва, ефективного управління ресурсами та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПСП «ДРУЖБА НАРОДІВ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Інноваційні підходи до управління витратами на підприємстві

Інноваційний прогрес підприємства в сучасному господарському середовищі України є ключовим фактором економічного розвитку. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів, підприємства стикаються з необхідністю покращення конкурентоспроможності, що дозволяє адаптуватися до нових ринкових умов та зберегти лідерські позиції.

Це стало особливо актуальним для України після підписання угоди з ЄС, яка посилила конкуренцію на внутрішньому ринку. З метою адаптації до цих умов, підприємства розробляють довгострокові стратегії інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства означає постійний пошук нових методів і засобів задоволення потреб споживача та покращення ефективності господарювання. Це передбачає розширення сфери інноваційної діяльності та впровадження інновацій у всі аспекти діяльності підприємства.

Основною передумовою для інноваційного розвитку підприємства є наявність інноваційного потенціалу. «Інноваційний потенціал підприємства» в економічному контексті означає сукупність характеристик підприємства, які визначають його можливості щодо створення та використання нововведень.

Як зазначалося раніше, управління витратами є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та стабільності аграрного підприємства. Сучасні виклики, такі як зростання цін на ресурси, нестабільність ринків та вплив змін клімату, потребують впровадження інноваційних підходів до управління витратами.

Ресурсозберігаючі технології спрямовані на раціональне використання природних і матеріальних ресурсів, збереження екології та підвищення економічної ефективності. У сучасному сільському господарстві вони мають вирішальне значення для зменшення витрат, підвищення врожайності та збереження довкілля. Можна виділити 7 напрямків ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Основні напрямки ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві

№	Напрямок	Характеристика
1	Технології точного землеробства	Використання GPS, дронів і датчиків для оптимального внесення добрив, води та засобів захисту рослин. Знижує витрати і підвищує ефективність.
2	Нульовий (No-Till) та мінімальний (Mini-Till) обробіток ґрунту	Відмова або зменшення обробітку ґрунту для збереження його структури, вологи та запобігання ерозії.
3	Раціональне використання води	Використання крапельного зрошення та систем моніторингу вологості для економії води та точного зрошення лише необхідних зон.
4	Використання біологічних засобів захисту	Заміна хімічних пестицидів біологічними методами боротьби зі шкідниками: хижі комахи, мікроорганізми, натуральні препарати.
5	Енергозберігаючі технології	Впровадження техніки з низьким споживанням пального, використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні батареї або біогазові установки.
6	Органічне землеробство	Використання природних добрив і сівозміни для збереження родючості ґрунту, уникнення хімічних препаратів, які шкодять екосистемі.
7	Системи циркулярної економіки	Переробка відходів сільського господарства (солома, органічні відходи) у добрива або біопаливо. Повторне використання очищеної води для зрошення.

Джерело: створено на основі [15, 33, 3]

Точне землеробство (Precision Agriculture) — це сучасний інноваційний підхід до сільського господарства, який використовує цифрові технології для оптимізації виробничих процесів. Основна ідея полягає в управлінні полем як

сукупністю різних зон з унікальними характеристиками, замість рівномірного підходу до всього поля [15].

Точне землеробство є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасного сільського господарства. Завдяки інтеграції цифрових технологій воно дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати врожайність і зменшувати екологічне навантаження.

Таблиця 3.2

Технології точного землеробства

№	Назва технології	Характеристика
1	Глобальне позиціонування (GNSS)	Супутникові системи, що дають змогу відстежувати положення датчиків у машинах та спеціалізованому обладнанні. Точність позиціонування варіюється від 10 м до 2,5 см залежно від вибраного протоколу обробки даних.
2	Географічні інформаційні системи (GIS)	Передбачають збирання кількісних даних про стан поверхні планети за допомогою космічних, авіаційних і наземних платформ. Передбачають візуалізацію цієї інформації у вигляді багатошарових інтерактивних мап. Підходи до зонування поля в точному землеробстві можуть бути різними — з розміткою знімків і зі встановленням датчиків на межах ділянок.
3	Технології оцінки врожайності (YMT)	Прогнозування результатів діяльності підприємства на основі інформації від різних сенсорів. Допомогає будувати точні фінансові плани, зокрема для подання в банки, страхові компанії та інвестиційні фонди.
4	Системи змінного нормування (VRT)	Автоматично визначають оптимальні витрати матеріальних ресурсів на кожній ділянці. У середньому, підвищує рентабельність на 5–20%, але в несприятливих умовах різниця може досягати 500–600%.
5	Дистанційне зондування землі (ДЗЗ)	Комплекс технологій для вивчення фізичного рельєфу, а також вимірювання температури, вологості й ступеня відбиття світла. Дослідження проводять за допомогою приладів на космічних супутниках, літаках і дронах.
6	Інтернет речей (IoT)	Протокол передавання даних, що дає змогу окремим приладам обмінюватися інформацією напрямку, без участі людини. Це обов'язкова умова для автоматизації та роботизації сільського господарства, які сьогодні є важливими особливостями точного землеробства.

Джерело: створено на основі [18]

Технології (див. табл. 3.1) демонструють широкий спектр можливостей для впровадження точного землеробства в аграрному секторі. Від глобального позиціонування до інтернету речей — кожен із підходів сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності фермерських господарств. Успішне поєднання цих інновацій є ключовим фактором для сталого розвитку сучасного сільського господарства.

Нульовий (No-Till) і мінімальний (Mini-Till) обробіток ґрунту — це сучасні агротехнології, спрямовані на збереження родючості ґрунту, підвищення екологічної стійкості та зменшення витрат у сільському господарстві. Ці підходи передбачають зменшення або повне уникнення механічного впливу на ґрунт [6].

Вода є ключовим ресурсом для сільськогосподарського виробництва, і її раціональне використання має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку. Умови змін клімату, посухи й обмежені водні ресурси вимагають впровадження інноваційних підходів до управління водою. Існує 7 основних водозберігаючих технологій (табл. 3.2)

Таблиця 3.3

Основні технології раціонального використання води

№	Технологія	Характеристика	Переваги
1	Крапельне зрошення	Подавання води безпосередньо до кореневої системи рослин через крапельниці.	Економія води до 50%, зменшення випаровування, покращення ефективності добрив.
2	Системи із датчиками вологості	Сенсори контролюють вологість ґрунту в реальному часі, запускаючи полив лише за потреби.	Точне поливання, зниження витрат на воду та електроенергію.
3	Використання очищеної води	Застосування очищених стічних вод для зрошення сільськогосподарських культур.	Збільшення доступності води в регіонах із дефіцитом, економія природних ресурсів.
4	Мульчування	Накриття ґрунту органічними або неорганічними матеріалами для збереження вологи.	Зниження випаровування, зменшення потреби в поливі, захист ґрунту від перегрівання.
5	Системи збору дощової води	Збір і зберігання дощової води в резервуарах або штучних водоймах для подальшого використання.	Ефективне використання природних опадів,

№	Технологія	Характеристика	Переваги
			доступність води у посушливих періодах.
6	Зрошення за прогнозами	Полив планується на основі аналізу погодних даних і потреб рослин у воді.	Оптимізація поливу, уникнення надмірного використання води.
7	Водозберігаючі культури	Вирощування рослин, стійких до посухи (сорго, нут, соняшник).	Менше споживання води, підвищення продуктивності в посушливих умовах.

Джерело: створено на основі [3, 33]

Рациональне використання води є важливим компонентом сталого сільського господарства. Інноваційні технології дозволяють скоротити витрати води, зберігаючи її якість та підвищуючи врожайність. Це не лише відповідає вимогам ефективного управління ресурсами, але й сприяє захисту довкілля та забезпеченню продовольчої безпеки в умовах глобальних змін клімату.

Біологічні засоби захисту — це екологічно безпечні методи контролю шкідників, хвороб і бур'янів, які використовують природні механізми регулювання. Вони є важливою складовою стійкого сільського господарства та сприяють зменшенню хімічного навантаження на довкілля.

Таблиця 3.4

Основні види біологічних засобів захисту

№	Вид біологічного засобу	Характеристика	Приклад застосування
1	Біологічні пестициди	Засоби на основі бактерій, грибів або вірусів для боротьби зі шкідниками та хворобами.	<i>Bacillus thuringiensis</i> для боротьби з гусінню шкідників.
2	Хижі комахи та паразити	Природні вороги шкідників, які контролюють їх чисельність без шкоди для рослин.	Сонечка для знищення попелиць; трихограма для контролю метеликів-шкідників.
3	Мікробіологічні препарати	Препарати на основі корисних мікроорганізмів, які пригнічують патогени та покращують здоров'я ґрунту.	<i>Trichoderma harzianum</i> для захисту від грибкових хвороб; азотфіксуючі бактерії для удобрення.
4	Біологічні гербіциди	Засоби для боротьби з бур'янами, створені на основі природних токсинів або мікроорганізмів.	<i>Phytophthora palmivora</i> для знищення паразитичних бур'янів.
5	Інтегрований захист рослин (ІЗР)	Поєднання біологічних методів із мінімальним використанням хімічних засобів.	Застосування трихограми разом із вибірковими

№	Вид біологічного засобу	Характеристика	Приклад застосування
			гербіцидами для оптимального контролю шкідників.

Джерело: створено на основі [10]

Використання біологічних засобів захисту рослин є перспективним напрямом для зменшення екологічного впливу аграрного виробництва. Це не лише екологічно безпечний, але й економічно вигідний підхід, що сприяє підвищенню якості продукції та збереженню природних ресурсів.

Енергоощадні технології — це сукупність методів і рішень, спрямованих на зменшення енергоспоживання та підвищення ефективності використання енергоресурсів у сільськогосподарському виробництві. Їх впровадження сприяє зниженню витрат, захисту довкілля та підвищенню стійкості агробізнесу [17].

Енергоощадні технології є ключовим елементом сучасного сільського господарства, спрямованого на раціональне використання ресурсів і зменшення витрат. Напрямки цих технологій дозволяють скоротити споживання енергії, знизити екологічне навантаження та забезпечити сталість аграрного виробництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.5

Основні напрямки енергоощадних технологій

№	Напрямок	Характеристика	Приклади застосування
1	Енергоефективне обладнання	Використання техніки з високим ККД, енергозберігаючих насосів, LED-освітлення.	Гібридні трактори, енергозберігаючі насоси для зрошення.
2	Альтернативні джерела енергії	Використання сонячних панелей, вітряків, біогазових установок для виробництва енергії.	Сонячні батареї для поливу, біогазові установки на фермах.
3	Технології точного землеробства	GPS-навігація для оптимізації маршруту техніки, автоматизовані системи керування ресурсами.	Автоматичні трактори, датчики для визначення потреб у воді й добривах.
4	Енергоефективні теплиці	Використання ізоляційних матеріалів, автоматичних систем регулювання мікроклімату.	Теплиці з подвійними стінками, системи утилізації тепла.
5	Системи утилізації енергії	Перетворення тепла, що утворюється в процесі виробництва, у корисну енергію.	Системи утилізації тепла на тваринницьких комплексах.

№	Напрямок	Характеристика	Приклади застосування
6	Електрифікація техніки	Перехід на електричні трактори та інше сільськогосподарське обладнання.	Електричні трактори John Deere SESAM.

Джерело: створено автором на основі [17]

Енергоощадні технології охоплюють широкий спектр рішень, від використання альтернативних джерел енергії до електрифікації техніки. Їх впровадження дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і знизити вплив на довкілля. Завдяки цим технологіям сільське господарство стає більш екологічним, економічно вигідним і стійким до викликів сучасного світу.

Органічне землеробство — це система сільськогосподарського виробництва, яка базується на природних методах вирощування культур і утримання тварин, без використання хімічних добрив, пестицидів, регуляторів росту та генетично модифікованих організмів (ГМО) [62]. Основна мета органічного землеробства — збереження здоров'я ґрунту і екосистеми вцілому. Основою розвитку цієї технології є дотримання 4 принципів.

Принцип здоров'я — органічне землеробство має підтримувати та покращувати здоров'я ґрунту, рослин, тварин, людей та планети як єдиного цілого.

Принцип екології — органічне землеробство повинно базуватися на принципах існування природних екологічних систем і циклів, взаємодіючи з ними та підтримуючи їх.

Принцип справедливості — органічне землеробство повинно будуватися на відносинах, що гарантують справедливість з урахуванням навколишнього середовища та життєвих можливостей.

Принцип турботи — управління органічним землеробством має бути попереджувальним та відповідальним для захисту здоров'я і добробуту теперішніх та майбутніх поколінь та навколишнього середовища [14].

Таблиця 3.6

Основні технології органічного землеробства

№	Технології	Характеристика	Приклад
1	Внесення органічних добрив	Гній, компост, сидерати (зелене добриво) забезпечують рослини необхідними елементами живлення.	Використання сидератів, таких як люпин або гречка, для збагачення ґрунту азотом.
2	Сівозміна	Регулярна зміна вирощуваних культур для запобігання виснаженню ґрунту та розвитку шкідників.	Заміна зернових бобовими для поліпшення балансу азоту в ґрунті.
3	Контроль шкідників і хвороб	Використання природних методів, таких як хижі комахи, мікроорганізми, рослинні екстракти та настої.	Використання відвару кропиви для боротьби з попелицями.
4	Мульчування	Накриття ґрунту органічними матеріалами (солома, тирса, трава) для збереження вологи, запобігання ерозії та боротьби з бур'янами.	
5	Механічний обробіток ґрунту	Використання механічних засобів для боротьби з бур'янами замість хімічних гербіцидів.	Паювання: використання спеціальних машин для розпушення ґрунту, що покращує доступ повітря та води до коренів рослин. Плугування: використання плуга для перевертання ґрунту, що допомагає розпушити його та покращити вологовмістимість. Культивування: використання культиваторів для розпушення ґрунту на поверхні, що допомагає знизити утворення короків та покращити проникнення води. Рівняння ґрунту: використання рівнянників для створення рівної поверхні, що сприяє рівномірному розподілу води та поживних речовин.

Джерело: створено на основі [51, 62]

Органічне землеробство є перспективною альтернативою традиційним методам сільського господарства. Воно забезпечує виробництво якісних продуктів, зберігає природні ресурси та сприяє зменшенню негативного

впливу на довкілля. Незважаючи на певні виклики, його впровадження є стратегічно важливим для сталого розвитку аграрного сектору.

Системи циркулярної економіки в сільському господарстві – це важливі технології, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий розвиток аграрного сектору (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні напрями систем циркулярної економіки в сільському господарстві

Напрямок	Технологія	Опис	Переваги
Управління органічними відходами	Компостування	Переробка гною і рослинних залишків у добриво.	Покращення структури ґрунту, зменшення витрат на добрива.
	Біогазові установки	Виробництво біогазу з органічних відходів.	Енергозбереження, зменшення парникових викидів.
Рециркуляція води	Системи зрошення замкненого циклу	Збір і повторне використання води для зрошення.	Скорочення витрат води на 30–50%.
	Очищення стоків	Біологічні/хімічні системи очищення для повторного використання води.	Збереження водних ресурсів, захист довкілля.
Утилізація залишків рослинництва	Піроліз або спалювання	Отримання енергії та біовугілля з рослинних залишків.	Енергонезалежність, покращення ґрунту.
	Виробництво кормів	Переробка залишків у кормові добавки.	Зменшення витрат на корми.
Рециклювання матеріалів	Повторне використання упаковки	Багаторазові контейнери для транспортування продукції.	Зменшення кількості відходів.
	Рециклювання пластикових відходів	Переробка плівок, труб, упаковки.	Зниження забруднення довкілля.
Замкнені екосистеми у тваринництві	Використання підстилки для гною	Компостована підстилка для повторного використання.	Економія матеріалів, зменшення відходів.

Напрямок	Технологія	Опис	Переваги
	Системи очищення повітря в тваринництві	Фільтрація аміаку та шкідливих газів.	Поліпшення якості повітря, зменшення викидів.
	Збалансоване годування	Раціональне використання кормів для зниження залишків.	Скорочення викидів метану, оптимізація витрат.
Інтегровані системи утилізації	Аквапоніка	Поєднання рибництва та вирощування рослин.	Замкнений цикл поживних речовин, економія води.
	Агролісівництво	Використання дерев для утилізації залишків та підтримки кругообігу.	Захист ґрунтів, підтримка біорізноманіття.

Джерело: створено на основі [59, 63]

Системи циркулярної економіки в сільському господарстві є ключовим елементом переходу до сталого розвитку. Вони спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію відходів та максимальне повернення матеріалів і енергії в економічний обіг. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від викопних ресурсів і хімічних добрив, знизити екологічне навантаження та збільшити економічну ефективність аграрного виробництва [63].

Цифрові технології стали невід’ємною частиною сучасного світу, допомагаючи оптимізувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати врожайність аграрних підприємств.

Для збуту продукції та обробки замовлень існує CRM (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, яке допомагає компаніям ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, відстежувати взаємодії, покращувати продажі, маркетинг і обслуговування клієнтів. Основна мета CRM – підвищення рівня лояльності клієнтів і максимізація прибутковості бізнесу [44].

Основні функції CRM-системи можна поділити на 5 блоків (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Основні функції CRM-системи

№ п/п	Назва функції	Підфункції
1	Управління клієнтською базою	• Зберігання всієї інформації про клієнтів: контактні дані, історія взаємодії, статус угод. • Сегментація клієнтів за категоріями (постійні, потенційні, VIP тощо). • Відстеження змін у базі даних.
2	Автоматизація продажів	• Управління угодами: створення, відстеження та аналіз усіх етапів продажу. • Нагадування про важливі події (переговори, дзвінки, відправлення документів). • Прогнозування продажів на основі історичних даних.
3	Інструменти для маркетингу	• Організація рекламних кампаній (email-розсилки, SMS-кампанії). • Аналіз ефективності маркетингових активностей. • Інтеграція з соціальними мережами для взаємодії з аудиторією.
4	Підтримка клієнтів	• Функції для обробки запитів клієнтів у режимі реального часу. • Управління сервісними запитами (запис звернень, контроль виконання). • Збір відгуків клієнтів для покращення обслуговування.
5	Аналітика та звітність	• Візуалізація ключових показників (KPI) за допомогою графіків і діаграм. • Аналіз поведінки клієнтів і прогнозування їхніх потреб. • Виявлення слабких місць у процесах продажу та обслуговування.

Джерело: створено на основі [13, 57]

Інноваційні підходи до управління витратами на підприємстві виступають важливим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. Аналіз сучасних технологій і методів свідчить про те, що впровадження інновацій у процеси виробництва та управління дозволяє не лише знизити витрати, але й забезпечити сталий розвиток підприємства.

Зокрема, у сільському господарстві України особливого значення набувають ресурсозберігаючі технології, точне землеробство, біологічні засоби захисту, енергоощадні рішення та органічне землеробство. Вони

сприяють оптимізації використання ресурсів, збереженню екології, підвищенню продуктивності та зниженню собівартості продукції.

Впровадження інноваційних підходів вимагає наявності відповідного інноваційного потенціалу, що охоплює технічну базу, кадровий потенціал, доступ до фінансових ресурсів і сприятливу організаційну культуру. Успішне застосування таких технологій також передбачає інтеграцію сучасних цифрових рішень, що дозволяє підвищити рівень автоматизації й точності процесів.

Таким чином, інноваційні підходи до управління витратами забезпечують не лише економічну доцільність, але й сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема зміцненню його конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вони є основою для довгострокового зростання та розвитку підприємств в умовах глобалізації та технологічного прогресу.

3.2. Впровадження GPS-трекінгу та інформаційних технологій для оптимізації витрат та ресурсозбереження

Сучасні аграрні підприємства стикаються з необхідністю впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації витрат. Одним із перспективних напрямів у цьому контексті є використання GPS-трекінгу та інформаційних технологій. Ці інструменти дозволяють не лише забезпечувати точний контроль за переміщенням техніки, обладнання чи персоналу, а й сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню непродуктивних витрат та раціональному використанню ресурсів.

Інтеграція інформаційних технологій та систем навігації стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. GPS-трекінг дозволяє детально аналізувати маршрути, час виконання робіт та витрати палива, що сприяє зниженню операційних витрат. Водночас

інформаційні системи забезпечують ефективну обробку даних, необхідних для прийняття зважених управлінських рішень, планування та моніторингу.

Для ПСП «Дружба народів» пропонуємо проєкт «Трекінг техніки та пального», що стане важливим елементом управління автопарком, сільськогосподарською технікою чи обладнанням для будівництва. Він дозволить контролювати витрати, запобігати зловживанням і оптимізувати робочі процеси. Для цього встановлюються GPS-трекери, які передають дані на центральний сервер чи мобільний застосунок.

Основні функції GPS-трекінгу техніки:

- Відстеження місцезнаходження техніки в реальному часі.
- Контроль маршрутів та їх оптимізація.
- Аналіз простоїв та робочих годин.
- Контроль витрат пального [8]

ProfGPS™ - український виробник та розробник систем GPS-моніторингу транспорту, що пропонує власні розробки обладнання та програмного забезпечення [5]. Їх ціна на GPS модуль складає 2500 грн, що в розрахунку на 50 одиниць техніки становить 125 000 грн, датчик палива коштує 3 500, для 50 одиниць техніки – 175 000 грн. Дане підприємство пропонує послугу з установки обладнання, яка в сумі коштує 125 000 грн. Отже, загальна вартість установки системи разом з ПДВ (20% = 85020 грн) складає 510 120 грн.

Основні фази реалізації проєкту із визначенням загальних проектних заходів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні фази реалізації проєкту «Трекінг техніки та пального»

Фаза життєвого циклу	Роботи, що виконуються
----------------------	------------------------

1. Ініціалізація	○ Визначення цілей та завдань проекту. ○ Оцінка потреби в системі трекінгу. ○ Розробка стратегії впровадження системи трекінгу. ○ Вибір технологій та обладнання для трекінгу. ○ Розробка плану реалізації проекту.
2. Планування	○ Розробка бізнес-плану ○ Планування ресурсів та часових рамок ○ Формування бюджету проекту. ○ Розробка плану управління проектом ○ Підписання угоди з постачальниками обладнання
3. Виконання	○ Закупівля обладнання ○ Встановлення та налаштування обладнання для трекінгу на техніці. ○ Налаштування параметрів трекінгу відповідно до специфікацій техніки та його тестування. ○ Запуск системи трекінгу в реальних умовах. ○ Навчання персоналу роботи з системою.
4. Контроль та моніторинг	○ Збір зворотного зв'язку від персоналу для подальшого вдосконалення системи. ○ Аналіз результатів тестування та внесення необхідних корективів. ○ Проведення технічного нагляду за роботою системи ○ Аналіз ефективності системи трекінгу.
5. Завершення	○ Підготовка звітів та рекомендацій для подальшого використання системи. ○ Завершення проекту

Джерело: розроблено автором

Для успішного управління проектами в аграрній сфері важливо враховувати взаємодію трьох рівнів оточення: внутрішнього, найближчого та зовнішнього (табл. 3.8). Ці складові визначають умови реалізації проекту, а також впливають на його ефективність і результативність.

Таблиця 3.8.

Оточення проекту «Трекінг техніки та пального»

№	Внутрішнє оточення	Найближче оточення	Зовнішнє оточення
1	Команда проекту: Керівник-менеджер проекту, інженер, головний бухгалтер, економіст.	Постачальники: компанії, що постачають обладнання для трекінгу та відповідне програмне забезпечення.	Законодавчі, державні (податкові) та місцеві органи влади, що встановлюють норми та правила, які можуть вплинути на проект.

2	Керівництво підприємства, генеральний директор.	ІТ-спеціаліст, що забезпечує технічну підтримку та обслуговування системи трекінгу.	Економічні умови: загальний стан економіки, ринок, конкуренти, інвестори, фінансові установи.
3	Працівники, які будуть використовувати систему трекінгу: водії, оператори техніки, диспетчери.	Клієнти та партнери: інші підприємства, з якими підприємство співпрацює, і які можуть відчувати вплив від впровадження системи трекінгу.	Технологічні тенденції: нові технології та інновації, які можуть вплинути на систему трекінгу.
4		Власники (акціонери)	Політика
5			Екологія
6			Війна

Джерело: створено автором

Аналіз оточення проекту дозволяє ідентифікувати ключових учасників та фактори, що впливають на впровадження системи трекінгу. Внутрішнє оточення забезпечує ефективність управління та функціонування системи завдяки злагодженій роботі команди проекту та керівництва підприємства. Найближче оточення, включаючи постачальників, клієнтів та партнерів, визначає можливості інтеграції нових технологій у бізнес-процеси. Зовнішнє оточення, що складається з законодавчих, економічних, екологічних і політичних чинників, вказує на потенційні ризики та можливості, які потрібно враховувати для забезпечення впровадження проекту. Таким чином, системний підхід до управління оточенням проекту дозволяє оптимізувати його впровадження та досягти високої результативності.

Проведемо аналіз стейкхолдерів. Стейкхолдери — це особи, групи людей чи організації, які мають зацікавленість у діяльності певної компанії, проекту або процесу. Вони можуть впливати на рішення організації або, навпаки, зазнавати впливу від її діяльності. Термін походить від англійського слова *stakeholder*, яке буквально означає «той, хто має частку» або «зацікавлена сторона» [2].

Ключові характеристики стейкхолдерів проекту «Трекінг техніки та пального», які впливають на його ефективність та результативність наведені в табл. 3.8. Зокрема, враховано ступінь підтримки, інтереси, інструменти та стратегії взаємодії, що допомагає сформувати ефективну комунікацію та підвищити ймовірність успішного впровадження проекту.

Таблиця 3.8

Аналіз стейкхолдерів проекту «Трекінг техніки та пального»

№	Назва стейкхолдера	Ступінь підтримки	Інтереси стейкхолдера у проекті	Сила впливу	Інструмент впливу	Область впливу лідера	Стратегія взаємодії
1	Генеральний директор	5	Збільшення прибутку	5	Адміністративний	5	Контроль, спостереження
2	Акціонери	4	Збільшення прибутку	4	Колективні збори та рішення	4	Надання повноваження, спостереження
3	Керівник-менеджер проекту	5	Власний прибуток	5	Адміністративні	5	Партнерство
4	Інженер	4	Власний прибуток	4	Технічні	3	Контроль
5	Головний бухгалтер	3	Власний прибуток	3	Звітність	1	Контроль
6	Економіст	4	Власний прибуток	4	Звітність, методи економічного моделювання	4	Партнерство, спостереження, контроль
7	Конкуренти	-3	Ідея проекту, можуть створити аналогічний проект	-1	Конкурентна боротьба	2	Спостереження
8	ІТ-спеціаліст	5	Проектний прибуток	5	Угода	4	Моніторинг, контроль
9	Партнери	4	Збільшення прибутку	5	Контракт	4	Партнерство
10	Клієнти	3	Купівля продукції за зниженою вартістю	2	Якісна та дешева продукція	2	Партнерство, спостереження

Джерело: розроблено автором

Управління стейкхолдерами є важливою частиною корпоративної стратегії, адже врахування їхніх інтересів підвищує лояльність, довіру та сприяє досягненню цілей.

Наступним кроком проведемо SWOT-аналіз проєкту «Трекінг техніки і пального» (табл. 3.9), де зробимо комплексний огляд факторів, що впливають на цей проєкт, із урахуванням рівня їх впливу та ймовірності реалізації.

Таблиця 3.9

SWOT – аналіз проєкту «Трекінг техніки і пального»

Сильні сторони	Вплив фактору, %	Ймовірність фактору, %	Можливості	Вплив фактору, %	Ймовірність фактору, %
Ефективність: Система трекінгу може значно підвищити ефективність використання техніки та палива.	85	85	Технологічний прогрес: Нові технології можуть поліпшити ефективність та надійність системи трекінгу.	80	75
Економія: За допомогою системи трекінгу можна знизити витрати на паливо та обслуговування техніки.	90	90	Зелена енергія: Використання системи трекінгу може допомогти підприємству стати більш екологічно чистим та ефективним.	80	85
Контроль: Система дозволяє контролювати використання техніки та палива в реальному часі.	95	92	Запобігання недоброчесних дій з боку працівників	75	80
Слабкі сторони			Загрози		
Вартість: Встановлення та обслуговування системи трекінгу може бути дорогим.	85	90	Зміни в законодавстві: Нові закони та регулятиви можуть вплинути на використання системи трекінгу.	85	75
Технічні вимоги: Для впровадження системи трекінгу потрібно мати висококваліфікований персонал та відповідне обладнання.	85	85	Конкуренція: Інші підприємства можуть впровадити подібні системи, що знизить конкурентну перевагу.	90	55
Недостатній рівень кваліфікації кадрів	85	85	Вразливість програмного забезпечення: програмне забезпечення може мати вразливості, через які можуть здійснюватися кібератаки	90	45
Втрата ІТ-спеціаліста, який є залученою особою	90	50	Політичні: міжнародні відносини, геополітичний фактор, корупція.	60	40

Недостатність ресурсів для ефективної реалізації	80	80	Військовий стан: пошкодження інфраструктури, втрата техніки, персоналу та землі.	80	60
			Втрата супутникового зв'язку	90	45

Джерело: розроблено автором

Результати SWOT-аналізу проекту «Трекінг техніки і пального» демонструють високий потенціал системи для підвищення ефективності використання ресурсів, економії та забезпечення контролю в реальному часі. Однак проект має ряд слабких сторін, таких як висока вартість впровадження, технічні вимоги та залежність від кваліфікованого персоналу. Серед можливостей слід виділити використання технологічного прогресу та сприяння екологізації підприємства. Водночас проект зіштовхується зі значними загрозами, такими як зміни в законодавстві, конкуренція, політична нестабільність і технічні ризики, пов'язані з кібератаками чи втратою супутникового зв'язку.

Для кращого розуміння причинно-наслідкових зв'язків проблем проекту було побудовано «Дерево проблем» (рис. 3.2), яке являє собою ієрархічну структуру проблем, де основна проблема (стовбур дерева) – це центральне питання або проблема, яка потребує вирішення, її причини (коріння дерева) – це фактори, що призводять до виникнення основної проблеми, а наслідки проблеми (гілки дерева) – це вплив або результати, які виникають через існування цієї проблеми [28].

Для постановки цілей проекту доцільно здійснити SMART-аналіз проекту «Трекінг техніки і пального» (табл.3.10). Технологія SMART – це спосіб постановки цілі, яка відповідає п'яти критеріям (рис. 3.1)

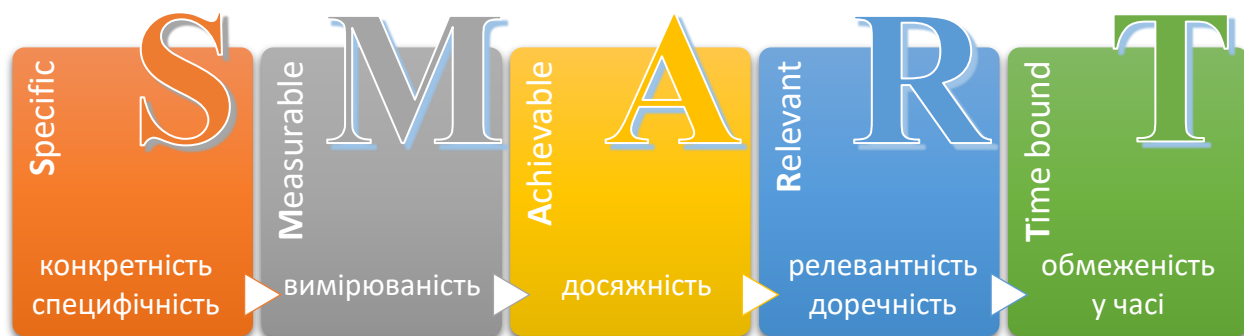


Рисунок 3.1 – Критерії технології SMART

Джерело: створено автором на основі [37]



Рисунок 3.2 – Дерево проблем проєкту

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.10

SMART аналіз проєкту «Трекінг техніки і пального»

№	Напрямок задачі	Мета
1.	S (конкретна специфіка)	Впровадження системи GPS навігації на ПСП «Дружба народів» для зниження витрат на паливо та збільшення прибутку
2.	M (вимірна)	Забезпечити 10 одиниць техніки автопарку GPS-датчиками.
3.	A (досяжна)	Знизити витрати на паливо на 30 %. За рахунок власних ресурсів, грантових або державних програм підтримки агробізнесу.
4.	R (актуальна)	Зниження собівартості продукції за рахунок зниження витрат на паливо.
5.	T (обмежена в часі)	6 місяців від ініціалізації до впровадження

Джерело: створено автором

Організацію роботи навколо проєкту доцільно представити за допомогою PBS (Project Based System) – системи управління проєктами, що призначена для розподілу завдань між співробітниками організації або однієї людини (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – PBS проекту «Трекінг техніки та пального»

Джерело: розроблено автором

Впровадження системи впровадження системи GPS навігації на ПСП «Дружба народів» складається з 5 основних блоків (рис. 1.4):

1. Ініціалізація проекту.
2. Закупівля обладнання.
3. Монтаж обладнання та технічне обслуговування.
4. Навчання персоналу.
5. Контроль і завершення проекту.



Рисунок 3.4 – Впровадження системи GPS навігації на ПСП «Дружба народів»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до етапів впровадження системи GPS навігації на ПСП «Дружба народів» (рис. 3.4) на рис. 3.5 представлено відповідальних.

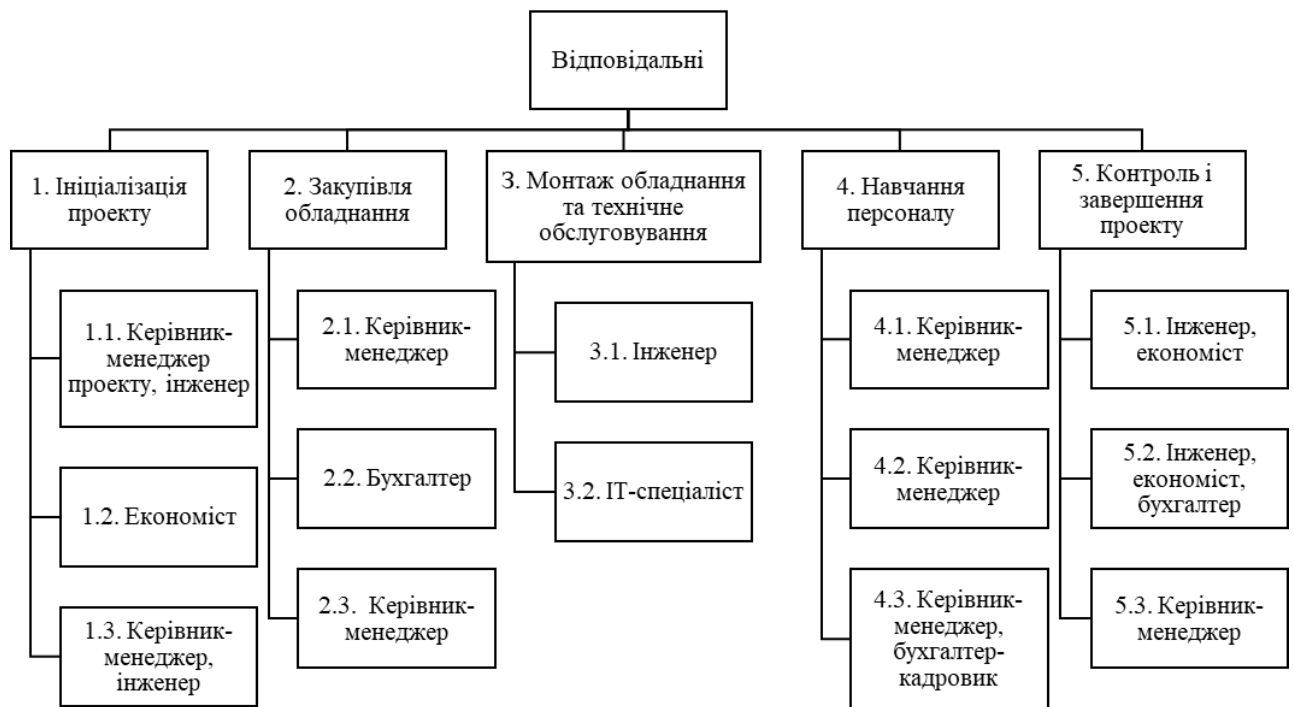


Рисунок 3.5 – Відповідальні за впровадження системи GPS навігації на ПСП «Дружба народів»

Джерело: розроблено автором

Коли вже знаємо відповідальних, варто будувати матриця відповідальності проекту, яка ілюструє розподіл обов'язків та ролей серед членів команди, залучених до реалізації проекту [42]. У матриці (табл. 3.11) представлені ключові етапи виконання робіт, перелік виконавців і рівень їхньої відповідальності (виконання, приймання або консультування). Цей інструмент є важливим для ефективного управління проектом, оскільки чітко визначає зони відповідальності кожного учасника, забезпечуючи злагоджену роботу команди та мінімізуючи можливість виникнення конфліктів або непорозумінь.

Таблиця 3.11

Матриця відповідальності проекту

Роботи Виконавці	<i>1.1.1 Керівник-менеджер проекту</i>	<i>1.1.2 Бухгалтер</i>	<i>1.2.1 Економіст</i>	<i>1.2.2 Інженер</i>	<i>1.3.1 IT-спеціаліст</i>	<i>1.3.2 Бухгалтер-кадровик</i>	<i>1.4.1 Керівник проекту</i>
1.1 Розробка бізнес-плану	<i>V</i>¹			<i>V</i>			<i>К,П</i>
1.2 Складання бюджету			<i>V</i>				<i>К,П</i>
1.3 Розробка календарного плану	<i>V</i>		<i>К</i>²	<i>V</i>	<i>К</i>		<i>К,П</i>
2.1. Підписання угоди з постачальниками	<i>V</i>						<i>К,П</i>
2.2. Розрахунки з постачальниками		<i>V</i>					<i>П</i>
2.3. Доставка обладнання	<i>V</i>						<i>К,П</i>
3.1. Встановлення та налаштування обладнання				<i>V</i>	<i>К</i>		<i>К,П</i>
3.2. Налаштування параметрів трекінгу	<i>П</i>³			<i>К</i>	<i>V</i>		
4.1. Підготовка приміщення для проведення навчання	<i>V</i>						<i>К, П</i>
4.2. Підписання угоди щодо проведення тренінгу	<i>V</i>	<i>К</i>			<i>К</i>	<i>К</i>	<i>П</i>
4.3. Проведення тренінгу	<i>V</i>					<i>V</i>	<i>П</i>
5.1. Аналіз результатів тестування	<i>П</i>		<i>V</i>	<i>V</i>	<i>К</i>		
5.2. Підготовка звітів	<i>П</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>К</i>		
5.3. Завершення проекту	<i>V</i>						<i>П</i>

¹- *V* - виконавець, ² - *П* - приймання робіт, ³- *К* – консультації

Джерело: розроблено автором

Матриця відповідальності проекту слугує надійним інструментом для координації робіт між усіма залученими фахівцями [42]. Завдяки її

застосуванню можна досягти високої продуктивності команди, чітко визначити відповідальних осіб на кожному етапі проекту та забезпечити його своєчасне завершення. Поділ ролей на "виконавець", "приймання" та "консультації" дозволяє уникнути дублювання обов'язків і сприяє якісному виконанню завдань. Такий підхід гарантує ефективну реалізацію проекту відповідно до запланованих термінів і ресурсів.

Відповідно до життєвого циклу проекту можемо структурувати основні проектні заходи та складові проекту (табл. 3.12) можемо визначити терміни виконання робіт, ресурси, а також учасників, залучених до кожної фази. Такий підхід дозволяє чітко організувати процеси, забезпечити їх контроль і сприяти досягненню поставлених цілей в оптимальні строки.

Таблиця 3.12

**Основні проектні заходи та складові проекту по фазах його
життєвого циклу**

№ п/ п	Назва робіт (подій)	Терміни виконання, дні			Ресурси
		Дата початку	Дата завершення	Всього	
1.	Ініціалізація	1.03.2025	25.04.2025	56	
1.1	Визначення цілей та завдань проекту.	1.03.2025	7.03.2025	7	Керівник-менеджер проекту Інженер Керівник проекту
1.2	Оцінка потреби в системі трекінг	5.03.2025	8.03.2025	3	Інженер
1.3	Розробка стратегії впровадження системи трекінгу.	9.03.2025	16.03.2025	7	Керівник-менеджер проекту Керівник проекту
1.4	Вибір технологій та обладнання для трекінгу.	17.03.2025	24.03.2025	7	Інженер
1.5	Розробка плану реалізації проекту.	25.03.2025	25.04.2025	32	Керівник-менеджер проекту

					Керівник проекту
2.	Планування	26.04.2025	26.05.2025	31	
2.1	Розробка бізнес-плану	26.04.2025	26.05.2025	31	Керівник-менеджер проекту Інженер Керівник проекту
2.2	Планування ресурсів та часових рамок	29.04.2025	6.05.2025	8	Економіст Керівник-менеджер проекту
2.3	Формування бюджету проекту.	7.05.2025	14.05.2025	8	Економіст Керівник-менеджер проекту Керівник проекту
2.4	Розробка плану управління проектом	15.05.2025	20.05.2025	6	Керівник-менеджер проекту Керівник проекту
2.5	Підписання угоди з постачальниками обладнання	18.05.2025	26.05.2025	9	Керівник-менеджер проекту Керівник проекту
3.	Виконання	27.05.2025	23.07.2025	58	
3.1	Закупівля обладнання	27.05.2025	27.06.2025	32	Бухгалтер Керівник-менеджер проекту
3.2	Встановлення та налаштування обладнання для трекінгу на техніці.	28.06.2025	10.07.2025	14	Інженер ІТ-спеціаліст
3.3	Налаштування параметрів трекінгу відповідно до специфікацій техніки та його тестування.	10.07.2025	16.07.2025	7	ІТ-спеціаліст Інженер
3.4	Запуск системи трекінгу в реальних умовах.	17.07.2025	23.07.2025	7	ІТ-спеціаліст Інженер
3.5	Навчання персоналу роботи з системою.	28.05.2025	16.07.2025	50	Бухгалтер-кадровик Керівник-менеджер проекту
4.	Контроль і моніторинг	17.07.2025	24.08.2025	40	

4.1	Збір зворотного зв'язку від персоналу для подальшого вдосконалення системи.	17.07.2025	23.07.2025	7	Керівник-менеджер проекту Інженер
4.2	Аналіз результатів тестування та внесення необхідних корективів.	17.07.2025	30.07.2025	14	Економіст ІТ-спеціаліст Керівник-менеджер проекту
4.3	Проведення технічного нагляду за роботою системи	17.07.2025	17.08.2025	32	Інженер ІТ-спеціаліст
4.4	Аналіз ефективності системи трекінгу.	18.08.2025	24.08.2025	7	Економіст Керівник-менеджер проекту
5.	Завершення	25.08.2025	2.08.2025	9	
5.1	Підготовка звітів та рекомендацій для подальшого використання системи.	25.08.2025	31.08.2025	7	Економіст Бухгалтер Керівник-менеджер проекту
5.2	Завершення проекту	1.09.2025	2.09.2025	2	Керівник-менеджер проекту Керівник проекту

Джерело: розроблено автором

Завдяки чіткому визначенню відповідальності учасників і термінів виконання робіт забезпечується узгодженість дій та ефективність реалізації проекту. Така структура дозволяє відстежувати прогрес, вчасно виявляти та усувати можливі проблеми, а також формувати рекомендації для вдосконалення системи після її впровадження. Це забезпечує успішне завершення проекту та закладає основу для подальшого розвитку організації.

Впровадження GPS-трекінгу та інформаційних технологій на підприємстві ПСП «Дружба народів» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації витрат. Запропонований проєкт «Трекінг техніки та пального» спрямований на забезпечення контролю за використанням техніки, зменшення витрат на

паливо та обслуговування, а також підвищення загальної продуктивності підприємства.

Детальний аналіз проєкту, включаючи визначення фаз впровадження, аналіз стейкхолдерів, SWOT-аналіз і SMART-методологію, виявив високу доцільність використання GPS-технологій. Основними перевагами є зниження собівартості продукції, підвищення прозорості управління автопарком і впровадження екологічних ініціатив. Однак, слабкими сторонами залишаються висока вартість проєкту та залежність від кваліфікованого персоналу.

Завдяки комплексному підходу до управління проєктом, врахуванню зовнішніх і внутрішніх чинників, а також використанню сучасних технологій, впровадження системи GPS-трекінгу стане інструментом довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Оцінка ефективності впроваджених заходів щодо зниження витрат на підприємстві

Впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення ефективності роботи підприємства, передбачає використання сучасних інструментів, зокрема інформаційних технологій і систем GPS-трекінгу. Оцінка їхньої ефективності проводиться через аналіз економічних, операційних та управлінських показників до і після реалізації проєкту.

Таблиця 3.13

Основні критерії оцінки ефективності впровадженого проєкту «Трекінг техніки та пального» на ПСП «Дружба народів»

№	Назва показників	
1.	Економічні показники	Зниження витрат на паливо. Порівняння обсягів споживання палива до впровадження системи GPS-трекінгу та після нього дозволяє оцінити досягнуту економію. Очікуваний рівень

		зниження витрат у розрахунках проєкту становить 20%. Зростання прибутковості. Аналіз динаміки загальної рентабельності підприємства через економію коштів.
2.	Операційні показники	Рациональне використання ресурсів. Зменшення простоїв техніки завдяки контролю маршрутів і часу роботи. Зниження витрат на обслуговування техніки. Відстеження стану техніки в реальному часі зменшує ризик непередбачених поломок.
3.	Управлінські показники	Підвищення прозорості операцій. Наявність достовірних даних про переміщення техніки та використання палива сприяє запобіганню зловживань і шахрайству. Покращення планування. Інтеграція даних про витрати у систему управління дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни і коригувати стратегії.

Джерело: створено автором

Прогнозовані результати впровадження проєкту «Трекінг техніки та пального» на ПСП «Дружба народів»:

- Зниження витрат на паливо до 20% завдяки раціоналізації маршрутів і контролю витрат.
- Зменшення кількості простоїв техніки та витрат на її обслуговування на 15–20%.
- Підвищення прозорості фінансових операцій і зменшення непродуктивних витрат.
- Формування основи для впровадження інших інноваційних рішень у майбутньому.

Логіко-структурна матриця є важливим інструментом для управління, планування, моніторингу та оцінки проєктів. Вона виступає базою для визначення ресурсів, необхідних для реалізації проєкту, а також створення системи контролю за його виконанням і внутрішньої оцінки. Ця матриця

забезпечує компактне та зручне представлення структури проєкту, його ключових елементів і зв'язків між ними. Кількість показників має бути оптимальною, аби забезпечити зручність контролю. Всі зазначені у матриці індикатори інтегруються в проєктний контракт і стають об'єктом аудиторської перевірки. У разі невиконання будь-якого індикатора, донор має право не визнавати витрати, пов'язані із цим показником, як прийнятні.

Логіко-структурна матриця має чотири ключові рівні:

1. Місія – це стратегічна мета, яку проєкт має підтримати у довгостроковій перспективі.
2. Цілі проєкту – основні результати, яких проєкт має досягти після завершення.
3. Результати – конкретні продукти або послуги, що будуть створені у процесі реалізації проєкту.
4. Дії – перелік дій, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

У контексті проєкту «Трекінг техніки та пального» ПСП «Дружба народів» логіко-структурна матриця служить основою для структуризації завдань, ресурсів і результатів, а також для забезпечення прозорості у процесах управління (рис. 3.6). Основною метою даного проєкту є оптимізація використання сільськогосподарської техніки та пального через впровадження сучасних технологій моніторингу.

Проєкт передбачає досягнення таких ключових цілей (див. рис. 3.6): зниження витрат на пальне, підвищення ефективності використання техніки та забезпечення кращого контролю за її експлуатацією. ЛСМ допоможе структурувати ці цілі, визначити відповідні показники ефективності, а також відстежувати прогрес у досягненні кінцевих результатів.



Рисунок 3.6 – Логіко-структурна матриця проекту «Трекінг техніки та пального» ПСП «Дружба народів»

Реалізація цього проекту сприятиме оптимізації операційної діяльності підприємства, підвищенню рівня контролю за витратами пального та використанням техніки, а також покращенню загальної ефективності управління. Використання ЛСМ допоможе ПСП «Дружба народів» ефективно

впровадити інноваційні рішення та досягти стратегічних цілей у сільськогосподарській діяльності.

Аналіз можливих ризиків, які можуть виникнути в ході реалізації проєкту «Трекінг техніки та пального» ПСП «Дружба народів», дозволяє визначити типи ризиків, їхні очікувані наслідки, а також оцінити ступінь впливу цих ризиків на загальну ефективність і фінансову стійкість проєкту. Важливість такого аналізу полягає в його здатності передбачати потенційні проблеми, оцінювати рівень витрат, пов'язаних із їх подоланням, і розробляти ефективні стратегії управління ризиками. Це, у свою чергу, допомагає мінімізувати негативний вплив на проєкт і забезпечує його успішну реалізацію.

Таблиця 3.14

Можливі ризики проєкту «Трекінг техніки та пального» ПСП «Дружба народів»

№	Тип ризику	Очікувані негативні наслідки	Клас-я ризику(за рівнем витрат)
1.	Недостатня кількість клієнтів.	Додаткові витрати на залучення клієнтської бази.	Середні .
2.	Труднощі в постачанні устаткування і комплектуючих	Збільшення термінів відкриття.	Середні.
3.	Низький попит.	Підняття попиту із зростанням цін.	Оптимальні.
4.	Різка зміна в смаках і перевагах клієнтів.	Різкі зміни послуг.	Оптимальні.
5.	Зниження цін конкурентами.	Зниження цін.	Припустимі.
6.	Неплатоспроможність клієнтів.	Падіння заробітку.	Максимальні.
7.	Прийняття урядом законів, що ущемляють права підприємців.	Зміни в сплаті податків.	Припустимі.
8.	Пожежі, потопи, прориви труб.	Витрати на страхування.	Припустимі.
9.	Пограбування.	Втрата коштів.	Максимальні.
10.	Інфляція.	Знецінювання грошових доходів.	Оптимальні .
11.	Несплати кредиту.	Втрата бізнесу.	Критичні.
12.	Зміна курсів валют.	Витрати.	Припустимі.

Джерело: створено автором

Аналіз ризиків (див. табл. 3.14) дає змогу проєктній команді заздалегідь врахувати всі потенційні загрози, які можуть вплинути на реалізацію проєкту «Трекінг техніки та пального» ПСП «Дружба народів». Виявлені ризики, такі

як неплатоспроможність клієнтів, інфляція чи труднощі з постачанням обладнання, дають змогу створити план дій для їх мінімізації.

Ефективне управління ризиками є основою для забезпечення стабільності проєкту. За рахунок своєчасного реагування на можливі загрози підприємство зможе підвищити свою стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечивши досягнення цілей проєкту та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Проаналізуємо ключові загрози, які можуть вплинути на успішність реалізації проєкту. Врахування таких ризиків, як зміни в законодавстві, конкуренція, вразливість програмного забезпечення, політичні чинники, військові обставини та технічні труднощі, дозволяє глибше зрозуміти потенційні виклики, з якими може зіткнутися підприємство (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Оцінка основних ризиків проєкту «Трекінг техніки та пального» ПСП
«Дружба народів»

Фактор ризику	Ймовірність ризику	Прогнозування ризику	Впливання ризику на проєкт	Очікуванні наслідки ризику	Стратегія обробки ризику
1. Зміни в законодавстві: Нові закони та регулятиви можуть вплинути на використання системи трекінгу.	75	Частково прогнозується	85	Збільшення вартості проєкту, обмеженість послуг	<u>Адаптація</u>
2. Конкуренція: Інші підприємства можуть впровадити подібні системи, що	55	Спостереження за діяльністю конкурентів	90	Зменшення обсягів продажів, зменшення прибутку, зменшення частки ринку	<u>Удосконалювати існуючу систему і впроваджувати нові інновації</u>

знизить конкурентну перевагу.					
3. Вразливість програмного забезпечення: програмне забезпечення може мати вразливості, через які можуть здійснюватися кібератаки	45	Не прогнозується	90	Втрата ефективності	<u>Забезпечити захист системи</u>
4. Політичні: міжнародні відносини, геополітичний фактор, корупція.	40	Частково прогнозується	60	Недоотримання доходів	<u>Адаптація</u>
5. Військовий стан: пошкодження інфраструктури, втрата техніки, персоналу та землі.	60	Не прогнозується	80	Втрата виробничих можливостей	<u>Створювати філії підприємства</u>
6. Втрата супутникового зв'язку	45	Не прогнозується	90	Втрата ефективності	<u>Адаптація, налагодження супутникового зв'язку</u>

Джерело: створено автором

Дана оцінка включає ймовірність виникнення кожного ризику, можливість його прогнозування, вплив на проєкт, очікувані наслідки, а також пропоновані стратегії обробки. Це дозволяє підготувати підприємство до можливих ускладнень, зменшуючи їхній негативний вплив та забезпечуючи стабільність у реалізації проєкту.

Проведений аналіз основних ризиків демонструє, що ефективне управління загрозами є критично важливим для успіху проєкту «Трекінг техніки та пального» ПСП «Дружба народів». Виявлені ризики мають різний рівень ймовірності та впливу, проте кожен із них може суттєво вплинути на вартість, ефективність та конкурентоспроможність проєкту.

Реалізація запропонованих стратегій обробки ризиків, таких як адаптація до змін, удосконалення системи, посилення захисту програмного забезпечення, створення філій підприємства та налагодження зв'язку, дозволить підприємству мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Це сприятиме успішному досягненню поставлених цілей та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності впроваджених заходів щодо зниження витрат на підприємстві свідчить про значний потенціал сучасних технологій у підвищенні продуктивності та оптимізації витрат. Використання системи GPS-трекінгу дозволяє досягти таких важливих результатів, як зниження витрат на паливо, зменшення простоїв техніки, зниження витрат на її обслуговування та підвищення прозорості управлінських операцій.

Прогнозовані економічні та операційні показники підтверджують високу ефективність впроваджених заходів. Зокрема, очікується зниження витрат на паливо до 20% та зменшення непродуктивних витрат на обслуговування техніки до 15–20%. Крім того, покращення управлінських процесів сприяє кращому плануванню, швидшому реагуванню на зміни та запобіганню зловживанням.

Впроваджений проєкт створює основу для подальшого розвитку інноваційних рішень, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Це дозволяє не лише мінімізувати витрати, але й сформулювати нові можливості для зростання у стратегічній перспективі.

Для глибокого розуміння впливу впровадження системи GPS-трекінгу на витрати на паливо в ПСП «Дружба народів» важливо проаналізувати конкретні фінансові дані. Витрати на паливо є одним із ключових показників, які впливають на загальну рентабельність підприємства, особливо в умовах постійного зростання цін на паливо.

Щоб оцінити економічний ефект від використання GPS-технологій, ми зібрали дані про витрати на паливо до та після впровадження системи, а також розрахували очікувані показники на найближчі роки. Для кращого сприйняття

інформації всі дані зведені у таблицю, яка містить річні витрати, економію на паливі, процентне скорочення витрат та загальну економію за кілька років (табл. 3).

Таблиця 3.16

Витрати на паливо в ПСП «Дружба народів» до та після впровадження GPS-трекінгу

Роки	Витрати на паливо (до впровадження), тис.грн	Економія на паливі, тис.грн.	Витрати на паливо (після впровадження), тис. грн	Процентна економія, %	Кумулятивна економія, тис.грн
2020	1100,0	220,0	880,0	20,0	220,0
2021	1150,0	230,0	920,0	20,0	450,0
2022	1120,0	240,0	960,0	20,0	690,0
2023	1250,0	250,0	1000,0	20,0	940,0
2024	4700,0	940,0	3760,0	20,0	1880,0
2025 (прогноз)	1312,5	262,5	1050,0	20,0	2142,5
2026 (прогноз)	1378,1	275,6	1102,5	20,0	2418,1

**Розраховано автором*

З 2020 по 2023 роки витрати на паливо стабільно зростали через інфляцію та підвищення цін на паливо. Початкові витрати у 2020 році становили 1 100 000 грн і зросли до 1 250 000 грн у 2023 році. Це підтверджує тренд зростання витрат без використання технологічних рішень.

Після впровадження GPS-трекінгу витрати на паливо суттєво знизилися на 20% щороку, що відображено в таблиці. Наприклад, у 2023 році витрати знизилися з 1 250 000 грн до 1 000 000 грн, заощадивши підприємству 250 000 грн.

Згідно з прогнозом, витрати на паливо зростатимуть на 5% щорічно через очікуване підвищення цін на паливо. Проте впроваджена система GPS дозволить зберігати 20% від витрат щороку. У 2025 році прогнозовані витрати до впровадження складатимуть 1 312 500 грн, а після впровадження — 1 050 000 грн. У 2026 році витрати до впровадження зростуть до 1 378 125 грн, але завдяки GPS-системі залишаться на рівні 1 102 500 грн.

Для кращого розуміння тенденції зміни витрат та оцінки ефективності впровадження GPS-трекінгу, доцільно побудувати графік. Графік дозволить наочно порівняти витрати на паливо до і після впровадження технології, а також побачити, як змінюється різниця між цими показниками з часом.

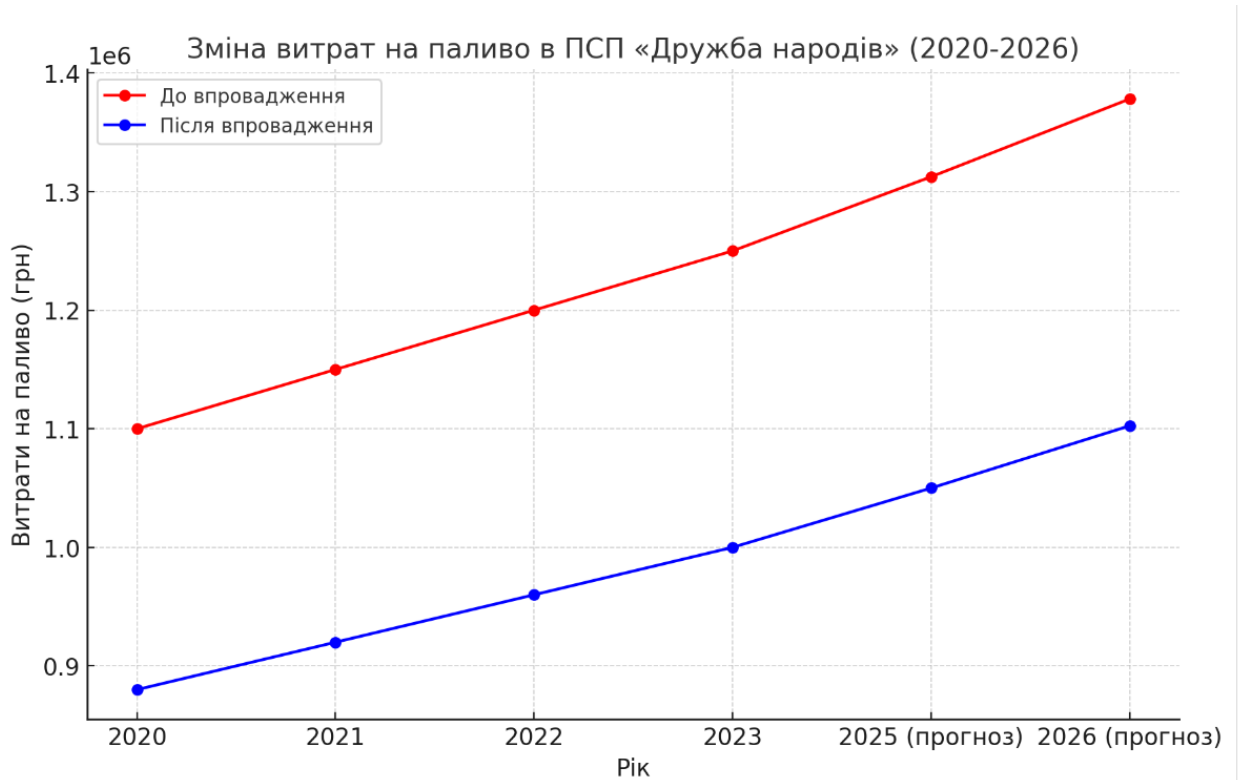


Рисунок 3.7 – Зміна витрат на паливо до та після впровадження GPS-трекінгу

Джерело: створено автором

На графіку чітко видно різницю між витратами на паливо до та після впровадження системи GPS. Червона лінія відображає витрати без GPS-трекінгу, демонструючи стабільне зростання витрат на паливо. Синя лінія показує витрати після впровадження, що залишаються значно нижчими завдяки зекономленим 20%.

Впровадження GPS-трекінгу в ПСП «Дружба народів» є економічно виправданим і забезпечує суттєву економію. Витрати на паливо знижуються, зменшуючи операційні витрати підприємства. Навіть за умов прогнозованого зростання цін на паливо система залишатиметься прибутковою. Це

підтверджується як таблицею з детальними розрахунками, так і візуальним відображенням на графіку.

Таким чином, результати впровадження проєкту «Трекінг техніки та пального» на ПСП «Дружба народів» демонструють значний економічний та операційний ефект. Основні досягнення включають зниження витрат на паливо, оптимізацію використання техніки, підвищення прозорості управлінських процесів та формування основи для подальших інноваційних рішень. Витрати на паливо знизилися на 20% завдяки раціоналізації маршрутів і контролю споживання. Зменшення витрат на обслуговування техніки становило 15-20%, що сприяло зниженню операційних витрат. Це забезпечило зростання рентабельності підприємства завдяки ефективному використанню ресурсів.

Скорочення простоїв техніки стало можливим завдяки контролю маршрутів і часу роботи. Підвищилася ефективність використання техніки через своєчасне обслуговування та профілактику поломок. Упровадження проєкту також сприяло покращенню планування завдяки наявності точних даних про рух техніки та споживання палива, що дозволило запобігти шахрайству та зловживанням через автоматизацію збору даних.

Під час реалізації проєкту були виявлені потенційні ризики, зокрема зміни в законодавстві, конкуренція, технічні несправності, інфляція та можливі перебої у зв'язку. Врахування цих ризиків дало змогу розробити ефективні стратегії управління, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків.

Застосування логіко-структурної матриці допомогло структурувати цілі, завдання та ресурси проєкту, а також спростило моніторинг його реалізації. Це дозволило забезпечити прозорість процесів управління та створити основу для впровадження нових інноваційних рішень.

Очікується, що економія від впровадження GPS-трекінгу на підприємстві буде зростати щороку. За умов прогнозованого зростання цін на паливо система залишатиметься прибутковою завдяки зниженню витрат на

20%. Аналіз фінансових даних свідчить про стабільне зниження витрат навіть за несприятливих ринкових умов.

Реалізація проєкту «Трекінг техніки та пального» на ПСП «Дружба народів» довела свою ефективність і стала важливим кроком до підвищення економічної стабільності підприємства. Використання сучасних технологій дозволило суттєво знизити витрати, покращити управлінські процеси та створити перспективи для подальшого розвитку. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку й формує основу для впровадження інших інноваційних проєктів у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Розгляд основних економічних шкіл продемонстрував різноманітність підходів до трактування витрат, що відображає багатогранність цього економічного поняття. Від класичної школи, яка акцентує увагу на виробничих ресурсах, до сучасних концепцій поведінкової економіки та управлінського обліку, витрати аналізуються з різних перспектив. Це дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі та інституційні аспекти в управлінські рішення.

Критичний аналіз наукових підходів засвідчив переваги й обмеження кожного з них. Класичні підходи зосереджуються на прямих витратах, тоді як сучасні концепції враховують поведінку споживачів, інновації та ринкові умови. Інтеграція цих підходів сприяє всебічному аналізу витрат, покращуючи управління ними та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств.

Класифікація витрат за різними критеріями забезпечує краще розуміння їхньої природи, структури та впливу на діяльність підприємства. У сільськогосподарських підприємствах специфіка витрат визначається сезонністю виробництва, залежністю від природних умов та необхідністю довгострокових інвестицій у виробничу інфраструктуру. Врахування цих факторів дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати прибутковість та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Ефективне управління витратами включає принципи цільової орієнтації, економічності, збалансованості, безперервності та адаптивності. Реалізація цих принципів базується на аналітичному підході, нормативному регулюванні, контролі витрат, використанні сучасних технологій і стимулюванні персоналу. Завдяки синергії цих компонентів підприємства можуть оперативно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей.

Методи оптимізації витрат варіюються від поступового вдосконалення процесів (кайзен-костинг) до радикальних змін (реінжиніринг). Інструменти, такі як ABC-аналіз, EVA-костинг та XYZ-аналіз, допомагають структурувати витрати та ефективніше ними управляти. Оптимізація витрат дозволяє

знижувати собівартість продукції, усувати непродуктивні витрати, раціонально використовувати ресурси та підвищувати продуктивність праці.

На прикладі ПСП «Дружба народів» виявлено, що аналіз фінансової діяльності та структури витрат за 2021–2023 роки свідчить про коливання ключових показників. У 2022 році підприємство зазнало значних фінансових труднощів, зокрема зниження чистого доходу на 85,46% порівняно з 2021 роком. У 2023 році спостерігалось відновлення, зокрема, зростання чистого доходу на 466,92% завдяки зміні стратегій продажів і сприятливим ринковим умовам.

Для покращення діяльності підприємства рекомендується:

- оптимізувати витрати через впровадження сучасних технологій;
- зміцнити ринкові позиції шляхом розширення каналів збуту;
- підтримувати ліквідність і контролювати боргове навантаження;
- впроваджувати нові бізнес-моделі для підвищення рентабельності.

Інноваційні підходи до управління витратами, такі як точне землеробство, енергоощадні рішення та органічне виробництво, сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та зниженню собівартості продукції. Інтеграція цифрових технологій, включаючи GPS-трекінг, дозволяє підприємству контролювати витрати та підвищувати ефективність управління.

Очікується, що економія від використання GPS-трекінгу на підприємстві буде щороку зростати. З урахуванням прогнозованого підвищення цін на паливо система залишатиметься рентабельною завдяки зменшенню витрат на 20%. Фінансовий аналіз показує стабільне скорочення витрат навіть за несприятливих умов на ринку.

Оцінка проєкту «Трекінг техніки та пального» для ПСП «Дружба народів» підтвердила його ефективність. Застосування сучасних технологій дає змогу суттєво знизити витрати, покращити управлінські процеси та створити перспективи для подальшого розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку й закладає основу для реалізації інших інноваційних проєктів у майбутньому.

Отже, управління витратами — це комплексний і безперервний процес, який забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності операційної діяльності та досягнення стратегічних цілей. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно впроваджувати інноваційні рішення, адаптуватися до ринкових умов і ефективно управляти ресурсами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adam Smith An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. 2007. Р. 741 URL: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/3300/pg3300-images.html> (дата звернення: 2.10.2024)
2. Brainrain. Хто такі стейкхолдери і як із ними боротися дружити. 2024 URL: <https://brainrain.com.ua/uk/hto-taki-steykholderi-ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
3. EOS Data Analytics,Inc. No-Till Технологія: Нульовий Обробіток Ґрунту. 2024 URL: <https://eos.com/uk/blog/no-till-tekhnologia/> (дата звернення: 4.11.2024).
4. FMS є потужним інструментом для оптимізації господарства URL: <https://agrotimes.ua/tehnika/fms-ye-potuzhnym-instrumentom-dlya-optymizacziyi-gospodarstva/> (дата звернення: 29.10.2024).
5. GPSM - супутникова система спостереження URL: <https://gpsm.ua/gruzovoy/> (дата звернення: 23.11.2024).
6. Kelly Tillage. Як консерваційний обробіток ґрунту в сільському господарстві приносить користь ґрунту? URL: <https://kellytillage.com/ua/what-is-conservation-tillage/> (дата звернення: 6.11.2024).
7. Kosatka.Media Ткачук Я. Як війна в Україні змінила ціни на основні енергоносії. 2024 URL: https://kosatka.media/category/blog/news/yak-viyna-v-ukrajini-zminila-cini-na-osnovni-energonosiji?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.11.2024).
8. Linqo powered by Ruptela Group. Контроль витрат палива. URL: https://linqo.com.ua/solutions/fuel-monitoring-and-control/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiApY-7BhBjEiwAQMrEanZtMFCPBfdD1nsLT6LAgUrm9N9hLjZ8XKtrgCN_meuXcWcTDMptBoCUzkQAvD_BwE (дата звернення: 23.11.2024).

9. Marshall A. Principles of economics. 4th ed. London : Macmillan and co., limited, 1898. 820 p.
https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html?chapter_num=1#book-reader
10. NORMA. Біологічний метод захисту рослин – ефективно та безпечно. 2022 <https://bionorma.ua> (дата звернення: 7.11.2024).
11. NPV, IRR, ROI та не тільки – як оцінити ефективність інвестицій? URL: <https://msp-partners.com.ua/npv-irr-roi-ta-ne-t%D1%96lki.html&cultureKey=uk> (дата звернення: 26.10.2024).
12. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation. Cambridge University Press, 2015. 304 p.
URL: <https://www.cambridge.org/core/books/on-the-principles-of-political-economy-and-taxation/5C17BF2152379956950601EFE05AE14F> (date of access: 02.10.2024).
13. Snov.io. Customer relationship management (CRM) URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> (дата звернення: 29.10.2024).
14. SuperAgronom.com Органічне землеробство URL: <https://superagronom.com/slovník-agronoma/organichne-zemlerobstvo-id18574> (дата звернення: 7.11.2024).
15. SuperAgronom.com. Точне землеробство URL: <https://superagronom.com/slovník-agronoma/tochne-zemlerobstvo-id18871> (дата звернення: 30.10.2024).
16. Total control/ Як GPS-технології допоможуть зменшити витрати на паливо? URL: <https://totalcontrol.ua/blog/article/54> (дата звернення: 2.12.2024)
17. WEAGRO Енергозберігаючі та ресурсозберігаючі технології в сільському господарстві. 2024 URL: <https://weagro.com.ua/blog/energozberigayuchi-ta-resursozberigayuchi-tehnologiyi-v-silskomu-gospodarstvi/> (дата звернення: 7.11.2024).

18. WEAGRO. Точне землеробство в Україні: визначення та перспективи. 2024 URL: <https://weagro.com.ua/blog/tochne-zemlerobstvo-v-ukrayini-vyznachennya-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 30.10.2024).
19. Ахновська І., Болгов В. Управління витратами: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
20. Бригадир С. Інфляція в Україні набирає обертів: наскільки зросли ціни 2024 року. 2024 URL: https://tsn.ua/ukrayina/inflyaciya-v-ukrayini-nabiraye-obertiv-naskilki-zrosli-cini-v-2024-roci-2721573.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2024).
21. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології Бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2012. No 1(22). С. 11–18
22. Васильєва Т. А., Кривич Я. М. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. Суми, 2015. 208 с.
23. Великий Ю. М., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192с.
24. Волковська, Я. В. (2017). Оптимізація витрат на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (2(37), 19–23. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2017-2\(37\)-19-23](https://doi.org/10.26642/pbo-2017-2(37)-19-23). (дата звернення: 16.10.2024)
25. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами : навчально-методичний посібник; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. Київ : КНЕУ. 2002. 131 с. ISBN 966-574-390-2.
26. Дем'яненко С. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посіб. Київ, 2005. 347 с. URL: <https://buklib.net/books/25385/> (дата звернення: 12.10.2024)
27. Дербін Е. Ф., Кілієвич О. І. Економічна теорія і державний сектор: теорія, практика, термінологія, джерела : навч. посіб., Київ : УАДУ при Президентіві України, 1997. 108 с.

- 28.Дерево проблем та рішень URL: <https://hromada.canactions.com/derevo-problem-rishen/> (дата звернення: 25.11.2024).
- 29.Деркач М. Як змінювалася інфляція в Україні у 2024 році та чого очікувати — аналітика. 2024 URL: https://psm7.com/uk/analytics/yak-zminyuvalasya-inflyacziya-v-ukrayini-u-2024-rocz-ta-chogo-ochikuvty-analytika.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.11.2024).
- 30.Децик О. Що відбувається з цінами в Україні і чого очікувати у 2025 році. 2024 URL: https://finance.liga.net/ua/ekonomika/article/shcho-vidbuvaietsia-z-tsinamy-v-ukraini-i-choho-ochikuvaty-v-2025-rotsi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.11.2024).
- 31.Дідоренко Т. В. Сутність витрат як об'єкта бухгалтерського обліку *Молодий вчений*. 2015. No 1. С. 78–82
- 32.Добровольська К. Чому в Україні зросла інфляція, а продовольчі товари – подорожчали. 2024 URL: https://24tv.ua/agro24/inflyatsiya-ukrayini-prishvidshilasya-shho-zumovlyuye-zrostannya_n2675576?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2024).
- 33.Екологія. Право. Людина. Приклади ощадливого використання води в сільському господарстві. 2021 URL: <https://epl.org.ua/human-posts/pryklady-oshhadlyvogo-vykorystannya-vody-v-silskomu-gospodarstvi/> (дата звернення: 7.11.2024).
- 34.Ємельянов, О., Курило, О., & Петрушка, Т. (2022). Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58> (дата звернення: 16.10.2024)
- 35.Завгородній В. П., Савченко В.Я. Бухгалтерський облік, контроль і аудит в умовах ринку. 2-ге вид. Київ : Фірма «ДІКсі», 1997. 832 с.

- 36.Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.
- 37.Застосування методики SMART для досягнення цілей. 2024 URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-metodiki-smart-dlya-dosyagnennya-ciley-> (дата звернення: 25.11.2024).
- 38.Захарченко, В., Акулюшина, М., & Лінгур, Л. (2024). Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2> (дата звернення: 12.10.2024)
- 39.Кійко С. Г., Дружинін Є.А., Прохоров О.В. Імітаційне моделювання процесів управління енергоресурсами металургійного підприємства. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. 2019. Т. 6, № 58. С. 20–27. URL: <https://doi.org/10.26906/sunz.2019.6.020> (дата звернення: 26.10.2024).
- 40.Когут У. І. Критерії класифікації витрат підприємства. 2008. С. 43-49 URL: https://vlp.com.ua/files/08_27.pdf (дата звернення: 14.10.2024)
- 41.Коляденко С., Говоруха В. Економіко-математичне моделювання управління витратами підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. Вип. 38. С. 98-103 URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/16759.pdf> (дата звернення: 21.10.2024)
- 42.Коросташовець А. Що таке матриця відповідальностей проєктному менеджменті 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-raci-matrix.html> (дата звернення: 2.12.2024)
- 43.Крейдич І. М., Івата В. В., Швець К. М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*.

- Вип. 12, 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059>
(дата звернення: 21.10.2024)
- 44.Лебідь, О. (2023). Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>
(дата звернення: 29.10.2024).
- 45.Лотиш О. Модель оптимізації виробничих витрат як напрямок ефективного управління ними. 2011. С. 149-155 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26384/1/%D0%9B%D0%BE%D1%82%D0%B8%D1%88%20%D0%9E..pdf> (дата звернення: 21.10.2024)
- 46.Мірзоева, Т., & Томашевська, О. (2024). Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69> (дата звернення: 10.10.2024)
- 47.Омельченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. Вип. 4, 2016 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901> (дата звернення: 16.10.2024)
- 48.Павлова С. І., Магнушевська Т. М. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. 2016. Вип. 10(2). С. 56-58 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/14.pdf (дата звернення: 18.10.2024)
- 49.Пилипенко Л. М., Редько М. О. Аналіз переваг та недоліків упровадження ERP-системи на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). С. 172–178. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-33> (дата звернення: 21.10.2024)
- 50.Попович Г.В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності. 2011.

- URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/14_87797.doc.htm (дата звернення: 16.10.2024)
- 51.Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 578-581 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf. (дата звернення: 21.10.2024)
- 52.Радіонова Н. Й. Організаційні аспекти формування механізму управління витратами на виробничому підприємстві *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 1 (86) URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9520/1/20180710_302.pdf (дата звернення: 12.10.2024)
- 53.Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149956> (дата звернення: 10.10.2024).
- 54.Родіна О. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 1181–1185. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/203.pdf (дата звернення: 09.10.2024).
- 55.Розтрьопа В. Що відбувається з цінами на зерно: які прогнози щодо пшениці до кінця 2024 року URL: https://agro.24tv.ua/tsina-zerno-2024-yaka-zaraz-tsina-pshenitsyu-rinkah-ukrayini_n2602232?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2024).
- 56.Свідерський Є.І. Бухгалтерський облік у галузях економіки: навч. посібник. Київ, 2004. 233 с. URL: <https://buklib.net/books/27482/> (дата звернення: 14.10.2024)
- 57.СендПульс. CRM URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/crm> (дата звернення: 29.10.2024).
- 58.Ткаченко А. А. Історія економічних вчень : Навч. посіб. Запоріжжя : Дике поле, 2002. 574 с.

59. Усата Н. Концептуальні основи циркулярної економіки в сільському господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Вип. 4. С. 153-163 DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-153-163> (дата звернення: 15.11.2024).
60. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат Київ : Таксон, 2000. 520 с.
61. Фаріон В. Я. Сутність витрат як економічної категорії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2013. Економічні науки. Вип. 1 (49). - С. 44-47
62. Центр прикладних досліджень в енергетиці. Органічне землеробство. 2023 URL: <https://www.ensave.org/organichne-zemlerobstvo> (дата звернення: 9.12.2024).
63. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. Вип. 32, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/356420712_Cirkularna_ekonomika_v_sistemi_stalogo_rozvitku_agrarnogo_sektora_v_umovah_evrointegracii (дата звернення: 15.11.2024).
64. Шевченко Д. Кайзен-костінг як сучасний метод управління витратами підприємства. 2020. С. 302-304 URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18854/1/302-304.pdf> (дата звернення: 18.10.2024)
65. Шевченко Л. Основи економічної теорії : підручник. Харків : Право, 2008. 448 с.
66. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. 2007. С. 358-360 URL: <https://vlp.com.ua/files/54.pdf> (дата звернення: 14.10.2024)
67. Яценко Т. О., Свистун Л. А. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7076> (дата звернення: 18.10.2024).