

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ОСНОВІ
КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ В ТОВ «ЯГОРЛИК»
ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Помазан Лідії Сергіївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Андрій АНДРЕЙЧЕНКО _____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету
Доброва Наталя Василівна

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

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

Помазан Лідії Сергіївни

1. Тема роботи: «Управління витратами на основі концепції бюджетування в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області»,
керівник роботи д.е.н. Андрейченко А.В. затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління витратами на основі концепції бюджетування.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління витратами аграрних підприємств на основі концепції бюджетування.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію;
- дослідити поняття, принципи та значення бюджетування в системі управління витратами;
- узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід застосування бюджетування для оптимізації витрат.

5.2. Аналітичний розділ:

- дати організаційно-виробничу характеристику господарства;
- проаналізувати структуру та динаміку витрат підприємства;
- визначити ефективність існуючої системи управління витратами.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- виявити резерви зниження витрат на виробництво рослинницької продукції;
- розробити моделі планування витрат за центрами відповідальності

- застосувати метод бюджетування як інструмент ефективного управління витратами.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

Підходи до визначення поняття «витрати». Основні характеристики управлінського підходу. Класифікація витрат. Підходи до визначення поняття «Бюджетування». Основні функції бюджетування. Принципи бюджетування. Порівняльна характеристика підходів до бюджетування.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління ТОВ «Ягорлик». Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ «Ягорлик». Забезпеченість виробничими ресурсами ТОВ «Ягорлик». Динаміка витрат на виробництво продукції, тис. грн. Виробнича собівартість 1 ц продукції, грн. Витрати на реалізацію продукції, тис. грн. Собівартість реалізованої продукції 1 ц продукції, грн. Структура витрат виробництва продукції рослинництва, тис. грн. Ефективність виробництва і реалізації основних сільськогосподарських культур. Показники фінансового стану. Показники оцінки оборотності капіталу. Показники фінансової стійкості. Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ягорлик». Основні результативні показники діяльності ТОВ «Ягорлик».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Напрямки зниження витрат на виробництво рослинницької продукції в ТОВ «Ягорлик». Очікуваний ефект від використання резервів зниження витрат у рослинництві ТОВ «Ягорлик». План заходів з удосконалення системи управління витратами. Організаційна структура ТОВ «Ягорлик» (проект). Виробничий бюджет (виращування озимої пшениці) ТОВ «Ягорлик». Точка беззбитковості виробництва пшениці озимої, ц з 1 га.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: первинні матеріали та внутрішня документація ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області, офіційні дані Державного комітету статистики, нормативно-правові акти України (Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, програмні документи місцевих органів державної влади), монографічні видання та публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Лідія ПОМАЗАН

Науковий керівник _____ Андрій АНДРЕЙЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Помазан Л. С. Управління витратами на основі концепції бюджетування в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області.
– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Концепція бюджетування розглядається як сучасний інструмент, що дозволяє здійснювати системне планування, обґрунтоване ресурсне забезпечення, контроль і аналіз витрат за центрами відповідальності. Бюджетування не лише підвищує прозорість фінансової діяльності, а й сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення фінансової результативності.

Актуальність обраної теми зумовлюється необхідністю формування адаптивних фінансових стратегій у період економічних викликів, а також потребою в ефективному механізмі прийняття рішень у контексті обмежених ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами на основі концепції бюджетування.

Сформульована мета припускає підготовку й розв'язання наступного ряду логічно взаємозалежних завдань:

- визначити економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію;
- дослідити поняття, принципи та значення бюджетування в системі управління витратами;
- узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід застосування бюджетування для оптимізації витрат;
- дати організаційно-виробничу характеристику господарства;
- проаналізувати структуру та динаміку витрат підприємства;
- визначити ефективність існуючої системи управління витратами;
- виявити резерви зниження витрат на виробництво рослинницької продукції;
- розробити моделі планування витрат за центрами відповідальності
- застосувати метод бюджетування як інструмент ефективного управління витратами.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами на основі концепції бюджетування. Поглиблені дослідження здійснені на базі ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління витратами аграрних підприємств на основі концепції бюджетування.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися такі

методи дослідження: монографічний, спостереження, діалектичний, аналізу і синтезу, статистичний, розрахунково-конструктивний, графічний та інші.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління витратами на підприємстві на основі концепції бюджетування» визначено економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію; досліджено поняття, принципи та значення бюджетування в системі управління витратами; узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід застосування бюджетування для оптимізації витрат.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану інноваційного розвитку галузі рослинництва в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області» дано організаційно-виробничу характеристику господарства; проаналізовано структуру та динаміку витрат підприємства; визначено ефективність існуючої системи управління витратами.

У третьому розділі «удосконалення системи управління витратами на основі концепції бюджетування в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області» виявлено резерви зниження витрат на виробництво рослинницької продукції; розроблено моделі планування витрат за центрами відповідальності; застосовано метод бюджетування як інструмент ефективного управління витратами.

Практична значущість роботи відображає результати проведених досліджень у вигляді розроблених пропозицій по зниженню витрат виробництва та собівартості продукції та розроблення ефективного плану бюджету виробництва, що можуть бути втілені у реальну діяльність підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 74 сторінок, 26 таблиць, 5 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 114 найменувань.

Ключові слова: управління витратами, бюджет, виробничі витрати, метод бюджетування, точка беззбитковості, центри відповідальності.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ	6
1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація	6
1.2. Поняття, принципи та значення бюджетування в системі управління витратами	12
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування бюджетування для оптимізації витрат	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	24
2.1. Організаційно-виробнича характеристика господарства	24
2.2. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства	30
2.3. Ефективність існуючої системи управління витратами	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	48
3.1. Резерви зниження витрат на виробництво рослинницької продукції	48
3.2. Розробка моделей планування витрат за центрами відповідальності	53
3.3. Бюджетування як інструмент ефективного управління витратами	59
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової нестабільності, зростання цін на ресурси та загострення конкуренції ефективне управління витратами набуває стратегічного значення для забезпечення сталого функціонування й розвитку підприємств, зокрема в аграрному секторі. Особливої ваги це питання набуває в сільському господарстві, де витрати мають чітко виражену сезонність, залежать від природно-кліматичних факторів та володіють високим рівнем ризику.

Традиційні методи обліку витрат дедалі частіше не відповідають вимогам оперативного управління, оскільки не забезпечують належного рівня прогнозування, контролю та оцінки ефективності використання ресурсів. У цьому контексті концепція бюджетування розглядається як сучасний інструмент, що дозволяє здійснювати системне планування, обґрунтоване ресурсне забезпечення, контроль і аналіз витрат за центрами відповідальності. Бюджетування не лише підвищує прозорість фінансової діяльності, а й сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення фінансової результативності.

Актуальність обраної теми зумовлюється також необхідністю формування адаптивних фінансових стратегій у період економічних викликів, а також потребою в ефективному механізмі прийняття рішень у контексті обмежених ресурсів. Удосконалення системи управління витратами на основі бюджетування дозволяє підприємствам зосередитися на ключових напрямках витрат, мінімізувати втрати, покращити економічну стійкість та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження бюджетування як інструменту управління витратами є надзвичайно актуальним та своєчасним як для наукової сфери, так і для практики управління на підприємствах реального сектору економіки.

Запровадження використання та проблемами бюджетування давно займаються вчені зарубіжних країн. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад бюджетування зробили такі науковці: Hangjun Zhou, Jie Li, Jing Wang, Jiayi Ren, Peng Guo & Jianjun Zhang On Enterprises [109], Mohan, A., Ebrahimi, M., Lu, S., Kotov, A. [111], Yu Lian Qiu, Guo Fang Xiao [113] та ін. Представниками українських вчених є Андрєєва Г. І. [3], Атамас П. Й. [5], Ахновська І., Болгов В. [6], Бабіченко В. В. [7], Грещак М. Г. [22], Колісник Г.М. [41] та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами на основі концепції бюджетування.

Сформульована мета припускає підготовку й розв'язання наступного ряду логічно взаємозалежних завдань:

- визначити економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію;
- дослідити поняття, принципи та значення бюджетування в системі управління витратами;
- узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід застосування бюджетування для оптимізації витрат;
- дати організаційно-виробничу характеристику господарства;
- проаналізувати структуру та динаміку витрат підприємства;
- визначити ефективність існуючої системи управління витратами;
- виявити резерви зниження витрат на виробництво рослинницької продукції;
- розробити моделі планування витрат за центрами відповідальності
- застосувати метод бюджетування як інструмент ефективного управління витратами.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами на основі концепції бюджетування. Поглиблені дослідження здійснені на базі ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління витратами аграрних підприємств на основі концепції бюджетування.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися такі методи дослідження: монографічний, спостереження, діалектичний, аналізу і синтезу, статистичний, розрахунково-конструктивний, графічний та інші.

Інформаційною базою слугували первинні матеріали та внутрішня документація ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області, офіційні дані Державного комітету статистики, нормативно-правові акти України (Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, програмні документи місцевих органів державної влади), монографічні видання та публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, результати вибіркового спостереження, які проведені автором.

Період проведення досліджень: 2022 – 2024 роки.

Практична значущість роботи відображає результати проведених досліджень у вигляді розроблених пропозицій по зниженню витрат виробництва та собівартості продукції та розроблення ефективного плану бюджету виробництва, що можуть бути втілені у реальну діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ

1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація

Важливість визначення сутності витрат підприємства полягає в тому, що саме витрати формують основу фінансово-господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Без чіткого розуміння, що саме являють собою витрати, як вони класифікуються та як впливають на кінцевий фінансовий результат, неможливо ефективно управляти діяльністю підприємства. Визначення сутності витрат — це не просто теоретичний аспект, а практична необхідність для досягнення фінансової стійкості, ефективного управління та стратегічного розвитку підприємства.

Ефективне управління підприємством неможливе без глибокого розуміння економічної сутності витрат. Саме витрати виступають ключовим елементом формування собівартості продукції, прибутковості, фінансового результату та загальної конкурентоспроможності підприємства. Тому дослідження витрат має важливе значення як для оперативного, так і для стратегічного управління.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати» витрати — це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу, за винятком його розподілу між власниками [74].

Науковці підходять до визначення економічної сутності поняття «витрати» використовуючи наступні підходи; бухгалтерсько-обліковий, управлінський, економічний, фінансово-аналітичний та фінансово-економічний (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «витрати»

Автор	Підхід	Визначення витрат	Ключовий акцент
Сопко В.В. [84]	Бухгалтерсько-обліковий	Зменшення економічних вигод у формі вибуття активів або збільшення зобов'язань, що знижує власний капітал.	Відображення у звітності та обліку
Бутинец Ф.Ф. [14]	Управлінський	Спожиті ресурси, вартість яких включається до собівартості продукції, робіт чи послуг.	Вплив на собівартість і внутрішнє управління
Грабова Г.Ю. [21]	Економічний	Економічно обґрунтоване використання ресурсів для отримання доходів, що піддається виміру.	Доцільність і результативність витрат
Шутько Т. І. [106]		процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження	
Лінник О.М. [96]	Фінансово-аналітичний	Зменшення активів або збільшення зобов'язань, що спричиняє зниження економічних вигод у результаті діяльності.	Фінансовий вплив на баланс підприємства
Поддєрьогін А.М. [72]	Фінансово-економічний	Виражені в грошовій формі витрати на виробництво, реалізацію продукції та інші види діяльності.	Грошове вимірювання витрат у фінансовому управлінні

Джерело: Побудовано автором

Як видно з таблиці 1.1, різні автори розглядають витрати через призму облікових, економічних або фінансових процесів. Однак всі підходи є взаємодоповнюючими та підкреслюють важливість витрат у функціонуванні підприємства.

Бухгалтерсько-обліковий підхід до визначення витрат підприємства базується на принципах фінансового обліку та регламентується відповідними нормативними документами. Цей підхід акцентує увагу на фактичних витратах, які відображаються в облікових регістрах та фінансовій звітності підприємства. Облік витрат здійснюється з використанням синтетичних та аналітичних рахунків, що дозволяє детально відображати витрати за видами продукції, центрами відповідальності та іншими аналітичними ознаками.

Інформація про витрати використовується для формування фінансової звітності підприємства, зокрема звіту про фінансові результати, де відображається собівартість реалізованої продукції, адміністративні та інші операційні витрати. Цей підхід забезпечує систематичне та достовірне відображення витрат у бухгалтерському обліку, що є основою для прийняття управлінських рішень та аналізу фінансового стану підприємства.

Управлінський підхід до визначення витрат підприємства зосереджується на їхньому впливі на процеси прийняття рішень, планування, контролю та оптимізації діяльності підприємства. Цей підхід розглядає витрати не лише як об'єкти обліку, але й як інструменти управління, що дозволяють досягати стратегічних цілей підприємства [Назаренко, Задорожний,].

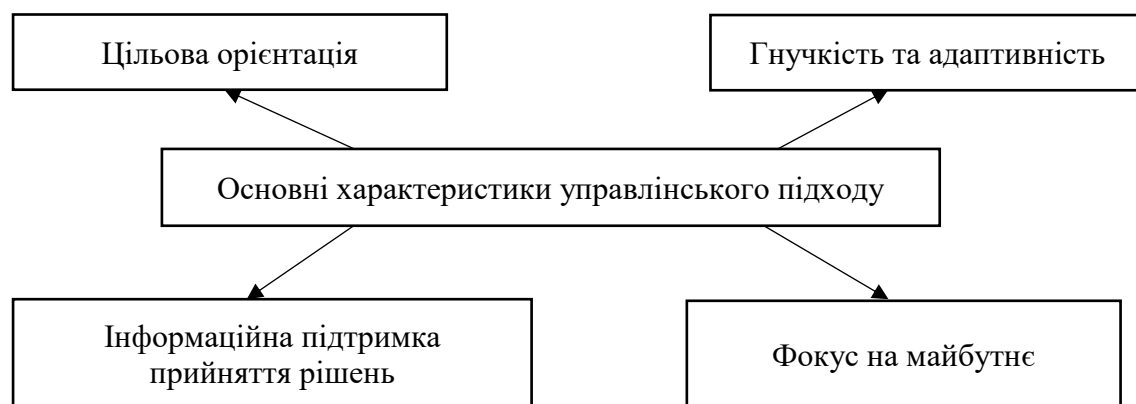


Рисунок 1.1 - Основні характеристики управлінського підходу

Джерело: Побудовано автором

Витрати розглядаються в контексті досягнення конкретних цілей підприємства, таких як максимізація прибутку, зниження собівартості продукції, підвищення ефективності виробництва тощо [106].

Управлінський облік дозволяє адаптувати систему обліку витрат до специфіки діяльності підприємства, галузі, умов ринку та інших факторів [50].

Забезпечення керівництва актуальною та релевантною інформацією про витрати для оперативного та стратегічного управління [43].

На відміну від фінансового обліку, який орієнтований на минулі події, управлінський облік акцентує увагу на плануванні та прогнозуванні майбутніх витрат [75].

Управлінський підхід до визначення та аналізу витрат підприємства є ключовим елементом системи управління, що забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Застосування цього підходу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стійкий розвиток.

Економічний підхід до визначення витрат підприємства розглядає витрати як ключовий елемент економічної діяльності, що впливає на фінансові результати, ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства. Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між витратами, доходами та прибутком, а також на оптимізації використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У рамках економічного підходу витрати розглядаються як споживання ресурсів у процесі виробництва товарів чи надання послуг, що виражається у грошовій формі. Ці витрати безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати підприємства.

Економічний підхід підкреслює важливість аналізу витрат у контексті їхнього впливу на прибуток підприємства. Оптимізація витрат сприяє підвищенню рентабельності та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Економічний підхід до визначення витрат підприємства надає можливість глибоко аналізувати структуру та динаміку витрат, їхній вплив на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Застосування цього підходу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Фінансово-аналітичний підхід до визначення витрат підприємства зосереджується на глибокому аналізі витрат з метою оцінки їхнього впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Цей підхід поєднує методи фінансового аналізу та аналітичного обліку для забезпечення обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

Як зазначає Ле Х.Ф. [52] величина фінансового результату визначає можливість подальшого розвитку підприємства та створює запаси фінансової стійкості, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у ринковій кон'юнктурі.

Фінансово-аналітичний підхід до визначення витрат підприємства є важливим інструментом для глибокого розуміння структури та динаміки витрат, їхнього впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Застосування цього підходу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості підприємства [78] .

Фінансово-економічний підхід до визначення витрат підприємства поєднує елементи фінансового та економічного аналізу для комплексного розуміння структури витрат, їхнього впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між витратами, доходами та прибутком, а також на оптимізації використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансово-економічний підхід до визначення витрат підприємства є важливим інструментом для глибокого розуміння структури та динаміки витрат, їхнього впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Застосування цього підходу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз різних підходів до класифікації витрат засвідчив, що кожен із них має власну методологічну основу та сферу застосування (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 – Класифікація витрат

Підхід до витрат	Основна класифікація витрат	Джерела (посилання на наукові праці)
Бухгалтерсько-обліковий	За способом включення до собівартості: прямі, непрямі За характером участі у виробництві основні, накладні За періодичністю поточні, одноразові За формами обліку фактичні, нормативні	Бухгалтерський облік: навч. посіб [13]. Кужельний М. В. [48]
Управлінський	За способом реагування на зміну обсягу діяльності: змінні, постійні За доцільністю прийняття рішень релевантні, нерелевантні За ступенем контролю контрольовані, неконтрольовані За центрами відповідальності витрати центрів витрат, прибутку, інвестицій	Ткаченко Н. М. Шутько Т.М. Ющак Ж.М. [88]
Економічний	За економічним змістом: матеріальні, трудові, амортизаційні, інші За функціональним призначенням: адміністративні, виробничі, збутові За структурою: елементи та калькуляційні статті	Андрєєва Г. І. [3] Бутко М. П. [12]
Фінансово-аналітичний	За місцем виникнення: виробничі підрозділи, обслуговуючі підрозділи За економічним змістом: постійні, змінні За ступенем впливу на прибуток: прямі, опосередковані За фазами кругообігу: витрати обігу, виробництва	Ле Х.Ф. Циган Р.М., Савченко О.С. [52]
Фінансово-економічний	За джерелами фінансування: власні, залучені, бюджетні За роллю у фінансовому результаті: продуктивні, непродуктивні За економічною ефективністю: обґрунтовані, надмірні За напрямками використання ресурсів: на виробництво, на управління, на розвиток	Сенченко К.В. [81]

Джерело: Побудовано автором

Таблиця 1.2 демонструє, що кожен підхід має свою логіку класифікації витрат за різними ознаками — від джерел фінансування до ролі у формуванні прибутку, що забезпечує гнучкість управління витратами залежно від завдань підприємства. Комплексне застосування цих підходів дає змогу забезпечити більш повну та обґрунтовану систему управління витратами на підприємстві, адаптовану до його специфіки, галузі діяльності та зовнішнього середовища.

1.2. Поняття, принципи та значення бюджетування в системі управління витратами

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, нестабільності та високої конкуренції ефективне управління витратами стає ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості та підвищення прибутковості підприємства. Одним із найефективніших підходів до реалізації цього завдання є бюджетування, яке розглядається не лише як інструмент фінансового планування, а й як цілісна концепція управління витратами [63].

Концепція бюджетування ґрунтується на ідеї перетворення бюджету на стратегічний інструмент, який забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів підприємства, дозволяє контролювати використання ресурсів та оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому контексті бюджетування виконує не лише планово-облікову функцію, а й виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [25].

Основні етапи управління витратами через бюджетування включають:

- формування стратегічних цілей підприємства та їх трансформація у фінансові показники;
- розробка операційних і фінансових бюджетів на основі прогнозних даних;
- бюджетний контроль — постійний моніторинг виконання бюджетів, виявлення відхилень та аналіз їх причин;
- коригування планів на основі результатів аналізу та змін у зовнішньому середовищі;
- оцінка ефективності використання ресурсів за допомогою фінансових і нефінансових показників (KPI) [108].

У сучасних умовах господарювання бюджетування виступає ключовим інструментом ефективного управління витратами підприємства. Цей процес

забезпечує планування, контроль та аналіз фінансових потоків, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Бюджетування дозволяє підприємствам [66, 61]:

- оптимізувати витрати та знижувати собівартість продукції;
- раціонально використовувати обмежені фінансові ресурси;
- узгоджувати цілі та завдання структурних підрозділів із загальною стратегією підприємства;
- підвищувати ефективність управління ліквідністю та фінансовою стійкістю.

Як зазначають дослідники [24,51], бюджетування не лише сприяє ефективному контролю за витратами, але й виступає інструментом стратегічного управління, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов господарювання.

Таким чином, впровадження системи бюджетування є необхідною умовою для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Як зазначає Г. І. Андрєєва: «Бюджетування доцільно використовувати й в аналізі взаємозв'язку потоків матеріальних, фінансових і трудових ресурсів зайнятих у виробничих процесах. Так, бюджетне управління дозволяє вирішувати наступні завдання: створити ефективну систему управління фінансами підприємства; перетворити підприємство в «фінансово-прозоре», тим самим підвищити його інвестиційну привабливість; оптимізувати доходи й витрати як в цілому по підприємству, так і за окремим його структурним підрозділам; отримувати консолідовану звітність; розраховувати й оцінювати показники фінансових результатів діяльності підприємства; підвищити ефективність управління підприємством в цілому [3].

Сучасними дослідниками бюджетування розглядається як:

- процес: послідовність дій, спрямованих на складання, затвердження та виконання бюджетів підприємства [38, 30];

- технологія: сукупність методів і прийомів, що забезпечують планування, облік і контроль доходів та витрат на всіх рівнях управління [68];
- система управління: інструмент, що дозволяє координувати діяльність структурних підрозділів підприємства, забезпечуючи узгодженість їхніх дій з загальною стратегією організації [90, 58].

Таблиця 1.3 - Підходи до визначення поняття «Бюджетування».

Автор (джерело)	Цитата з визначення бюджетування
Чуприна Ю.В. [103]	Бюджетування — це комплексна система управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів
П'ятничук І. Д. [68]	Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники.
Жарко І. В., Чернова Ю. І. [30]	Бюджетування — це процес складання бюджетів, який включає планування, облік, контроль і аналіз доходів та витрат підприємства
Бугас Н. В. [11]	Бюджетування — ефективний інструмент управління витратами підприємства, що забезпечує планування та контроль фінансових ресурсів.
Пеняк Ю.С. [71]	Бюджетування — це комплексний процес, який поєднує функції планування та оперативного управління фінансами для ефективного розподілу ресурсів підприємства

Джерело: Побудовано автором

Отже, бюджетування можна визначити як процес складання, реалізації та контролю за виконанням бюджетів підприємства, який спрямований на забезпечення фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей. Бюджетування є методом управління ресурсами підприємства шляхом планування та контролю доходів і витрат для досягнення фінансової рівноваги.

Бюджетування можна розглядати як комплексний процес, який поєднує функції планування та оперативного управління фінансами для ефективного розподілу ресурсів підприємства [68].

У процесі бюджетування важливу роль відіграє методологічна база, яка забезпечує єдність підходів до формування, реалізації та аналізу бюджетів. Основу цієї бази становлять принципи бюджетування — фундаментальні

положення, яких дотримуються при побудові бюджетної системи підприємства.

Аналіз сучасних досліджень дозволив виявити наступні функції бюджетування – Таблиця 1.4.

Таблиця 1.4. - Основні функції бюджетування

Функція	Визначення	Інструменти	Приклад застосування
Прогнозування	Передбачення майбутніх доходів, витрат, потреб у ресурсах для забезпечення стабільного функціонування підприємства.	Прогнозні моделі, сценарне планування, економетричні методи	Оцінка впливу зміни цін на енергоносії на загальні витрати підприємства в наступному році.
Планування	Формування фінансових орієнтирів для діяльності підприємства на певний період.	Бюджети (доходів і витрат, грошових коштів, виробництва тощо)	Розробка річного бюджету з розподілом витрат по підрозділах.
Контроль	Виявлення відхилень між запланованими та фактичними показниками з метою коригування дій.	Звіт про виконання бюджету, система бюджетного контролю	Порівняння планових і фактичних витрат на виробництво за квартал.
Аналіз	Оцінка ефективності використання ресурсів, виявлення резервів скорочення витрат.	Факторний аналіз, аналіз відхилень, АВС-аналіз	Визначення причин перевитрат у закупівлях сировини.
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення цілей бюджету шляхом матеріального чи нематеріального заохочення.	KPI, бонусна система, бюджетна відповідальність	Нарахування премій керівникам центрів відповідальності за економію коштів.
Координація	Узгодження дій різних структурних підрозділів у досягненні загальних цілей підприємства.	Зведений бюджет підприємства, бюджетна політика	Об'єднання бюджетів відділів у єдиний зведений фінансовий план.

Джерело: Побудовано автором на основі [30,11,71,46,15,9]

Принципи бюджетування — це фундаментальні правила, якими керуються у процесі розробки, затвердження, виконання, контролю та коригування бюджетів підприємства. Вони визначають методологічну основу

побудови бюджетної системи та забезпечують її цілісність, системність і результативність.

Згідно з науковими дослідженнями, принципи бюджетування є системою методологічних правил, що визначають загальну логіку планування, координації, контролю та регулювання фінансових ресурсів підприємства [17]. Їх дотримання забезпечує цілісність бюджетного процесу, його відповідність стратегічним і оперативним цілям підприємства (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Принципи бюджетування

Принцип	Визначення
Принцип узгодженості цілей	Бюджетування повинно забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства через узгодження планів усіх підрозділів
Принцип повноти	Усі доходи та витрати підприємства мають бути включені до бюджету для забезпечення повної фінансової картини.
Принцип координації	Бюджети структурних підрозділів повинні бути взаємопов'язаними та узгодженими між собою.
Принцип безперервності	Бюджетування є постійним процесом, що передбачає регулярне оновлення та коригування бюджетів.
Принцип гнучкості	Система бюджетування повинна адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
Принцип точності	Бюджети повинні базуватися на достовірних даних та реалістичних прогнозах.
Принцип прозорості	Процес бюджетування має бути відкритим для всіх зацікавлених сторін, з чітким розподілом відповідальності.
Принцип централізації та децентралізації	Залежно від структури підприємства, бюджетування може бути централізованим або децентралізованим, що дозволяє ефективно управляти ресурсами.
Принцип відповідальності	Кожен підрозділ або центр відповідальності несе відповідальність за виконання свого бюджету.
Принцип періодичності	Бюджети складаються на визначені періоди (місяць, квартал, рік) з можливістю їх перегляду та коригування.

Побудовано автором за [17,31,3,42]

Ці принципи формуються на базі загальних управлінських і фінансово-економічних закономірностей, а також практичного досвіду бюджетного планування. Їх дотримання дозволяє зробити бюджетування ефективним інструментом управління ресурсами підприємства.

Дотримання принципів бюджетування полягає в забезпеченні ефективного управління витратами, покращенні фінансової дисципліни, зменшенні ризиків перевищення витрат і забезпеченні досягнення

запланованих фінансових результатів. Зокрема, дотримання принципу відповідальності підвищує мотивацію керівників підрозділів до оптимального використання ресурсів, а принцип гнучкості — дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові зміни, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, принципи бюджетування виступають не лише інструментом організації бюджетного процесу, але й засобом реалізації стратегічного управління витратами підприємства.

Сучасні системи бюджетування все частіше орієнтовані на гнучкі підходи, такі як бюджетування на основі діяльності (ABB), нульове бюджетування (ZBB), прогнозне бюджетування (rolling budgeting), які дозволяють враховувати зміни кон'юнктури ринку та адаптувати витрати під актуальні потреби бізнесу.

Успішне впровадження концепції бюджетування вимагає:

- налагодженого інформаційного забезпечення;
- інтеграції з системами управлінського обліку;
- високого рівня фінансової грамотності персоналу;
- прозорої системи мотивації та відповідальності .

Таким чином, бюджетування виступає як інтегрована система, що поєднує стратегічне бачення підприємства з реальними механізмами управління витратами, сприяючи підвищенню економічної ефективності, дисципліни витрат та конкурентоспроможності підприємства [63].

Отже, бюджетування виступає не лише інструментом фінансового планування, але й засобом стратегічного управління, що забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування бюджетування для оптимізації витрат

У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності економічного середовища ефективне управління витратами стає ключовим завданням для підприємств. Зарубіжний досвід свідчить, що бюджетування не лише виконує функції фінансового планування, а й виступає потужним інструментом оптимізації витрат, підвищення прозорості витратної структури, контролю за ресурсами та стимулювання ефективної діяльності.

У сучасних умовах розвитку економіки України кожен суб'єкт господарювання зацікавлений у скороченні власних витрат з метою підвищення прибутковості та забезпечення стабільної й ефективної діяльності. Зниження витрат дозволяє не лише покращити фінансові результати, а й підвищити конкурентоспроможність на ринку, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції.

Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є наявність повної, достовірної та своєчасної інформації щодо витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції чи наданням послуг. Така інформація виступає фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку підприємства, а також забезпечує раціональне використання наявних ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних та інтелектуальних.

Центральним інструментом управління витратами є процес бюджетування — системний підхід до планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів. Бюджетування дозволяє не лише формалізувати фінансові цілі підприємства, а й встановити чіткі якісні та кількісні орієнтири, яких необхідно досягти в певному періоді. Через систему бюджетів підприємство отримує змогу координувати діяльність усіх структурних підрозділів, виявляти внутрішні резерви, запобігати неефективному

використанню ресурсів і підвищувати загальний рівень фінансової дисципліни.

Таким чином, ефективне бюджетування є не лише інструментом контролю за витратами, а й важливим елементом стратегічного планування, що сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства в динамічному економічному середовищі України.

Вчені та практики різних країн активно досліджують і впроваджують підходи до бюджетування, які поєднують класичні методи з інноваційними інструментами.

Дослідження китайських авторів «Research on Cost Management Optimization of Financial Sharing Center Based on RPA» фокусується на використанні роботизованої автоматизації процесів (RPA) для зменшення транзакційних витрат та підвищення точності бюджетного контролю. Це дозволяє досягти високої гнучкості в управлінні витратами навіть у масштабних фінансових центрах [113].

Своєю чергою, в публікації «Financial Optimization Budget Allocation Model Based on Big Data and Deep Learning» розглядається модель розподілу бюджету з використанням великих даних та глибокого навчання, яка дозволяє мінімізувати неефективні витрати на основі прогностичного аналізу [114].

Зарубіжні компанії також впроваджують повноцінні системи бюджетного управління. Наприклад, у статті «Development of a Comprehensive Budget Management and Performance Evaluation System» наведено кейс підприємства, яке за допомогою інтеграції систем бюджетування та KPI досягло підвищення продуктивності та зменшення адміністративних витрат [112].

Також варто зазначити вплив цифрових технологій на бюджетування. Стаття «On Enterprises' Total Budget Management Based on Big Data Analysis» демонструє, що застосування аналізу великих даних дозволяє виявити

приховані джерела перевитрат і підвищити точність бюджетного планування [109].

Таким чином, міжнародна практика свідчить про ефективність поєднання класичних принципів бюджетування із сучасними цифровими технологіями та автоматизацією. Такий підхід дозволяє підприємствам з різних галузей ефективно контролювати витрати, підвищувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до світового економічного простору вивчення зарубіжного досвіду бюджетування набуває особливої актуальності. Українські вчені активно аналізують міжнародні практики з метою адаптації ефективних методів управління витратами до вітчизняних реалій.

Одним із ключових напрямів є впровадження середньострокового бюджетного планування (ССБП). Згідно з дослідженням Жук І.І. та Петричук С.І., ССБП дозволяє забезпечити стабільність фінансового планування та підвищити ефективність використання бюджетних коштів. Автори підкреслюють, що адаптація європейських підходів до українських умов сприяє покращенню бюджетного процесу та оптимізації витрат підприємств [32].

Іншим важливим аспектом є застосування програмно-цільового методу бюджетування (ПЦМБ). У статті Новіков В.М. зазначено, що ПЦМБ, широко використовуваний у країнах ОЕСР, дозволяє чітко визначати цілі та результати, на які спрямовуються бюджетні кошти. Це забезпечує прозорість та ефективність витрат, а також підвищує відповідальність за досягнення запланованих результатів [64].

Українські дослідники також акцентують увагу на стратегічному бюджетному плануванні, яке передбачає довгострокове прогнозування та планування фінансових ресурсів. У роботі Остріщенко Ю. В. розглядається досвід країн з ринковою економікою щодо впровадження стратегічного

бюджетування, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно управляти витратами [67].

Таким чином, аналіз українських наукових досліджень свідчить про значний потенціал адаптації зарубіжного досвіду бюджетування для оптимізації витрат підприємств в Україні. Впровадження середньострокового та стратегічного планування, програмно-цільового методу, а також децентралізація бюджетного процесу сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами.

У процесі вдосконалення системи управління витратами бюджетування виступає важливим інструментом як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці. Проте підходи до його реалізації значною мірою відрізняються залежно від економічного середовища, рівня розвитку управлінських технологій, культури управління та стратегічних пріоритетів. Аналіз порівняльних характеристик дозволяє виокремити сильні сторони зарубіжного досвіду, які можуть бути адаптовані в Україні для підвищення ефективності управлінських процесів. У таблиці нижче наведено ключові відмінності між українським і зарубіжним підходами до бюджетування за основними критеріями, що мають суттєвий вплив на оптимізацію витрат підприємств (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика підходів до бюджетування

Критерій	Український підхід	Зарубіжний підхід
1	2	3
Завдання бюджетування	Основна увага приділяється контролю витрат, забезпеченню фінансової стабільності та мінімізації ризиків. Бюджетування часто використовується як інструмент для виживання в умовах економічної нестабільності.	Орієнтоване на стратегічне управління, підвищення ефективності та створення доданої вартості. Бюджетування використовується для досягнення довгострокових цілей та конкурентних переваг.
Принципи	Централізоване планування з акцентом на нормативність та регламентацію. Часто відсутня гнучкість у реагуванні на зміни.	Децентралізація, гнучкість та адаптивність. Орієнтація на результат та залучення всіх рівнів управління до процесу бюджетування.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Функції	Планування, контроль та аналіз відхилень. Основна увага приділяється дотриманню встановлених бюджетних лімітів.	Додатково включає мотивацію, координацію та оцінку ефективності. Бюджетування використовується як інструмент для досягнення стратегічних цілей.
Організація створення	Часто формально, з ініціативи фінансового відділу. Інші підрозділи можуть мати обмежену участь у процесі.	Колективне планування з активною участю всіх рівнів управління та крос-функціональною взаємодією.
Види бюджетів	Основний бюджет, операційний бюджет, фінансовий бюджет. Часто використовуються традиційні підходи без гнучкості.	Гнучкі бюджети, бюджети на основі діяльності (ABB), нульове бюджетування (ZBB).
Методи бюджетування	Історичний (традиційний), нормативний, кошторисний. Часто базуються на минулих показниках без врахування змін у середовищі.	Нульове бюджетування (ZBB), бюджетування на основі діяльності, прогнозне бюджетування.
Контроль і аналіз	Післяфактний аналіз з рідким використанням KPI. Основна увага приділяється виявленню відхилень після завершення бюджетного періоду.	Постійний моніторинг з використанням KPI, автоматизовані системи контролю та аналізу в реальному часі.
Зв'язок зі стратегією	Часто обмежений, зосереджено на поточних витратах без інтеграції зі стратегічними цілями.	Тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та оцінкою ефективності. Бюджетування використовується як інструмент для досягнення стратегічних цілей.
Автоматизація процесу	Частково автоматизоване, використання локальних програм та Excel. Обмежена інтеграція з іншими системами.	Використання ERP-систем (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) з повною інтеграцією та автоматизацією процесів.
Культура управління	Адміністративна, вертикальна структура управління з обмеженою участю працівників у прийнятті рішень.	Партнерська, горизонтальна структура управління з орієнтацією на командний результат та залученням працівників до процесу прийняття рішень.

Джерело: Побудовано автором за [44, 63, 25, 65, 108, 110]

Проведений порівняльний аналіз (таблиця 1.6) свідчить про те, що вітчизняна практика бюджетування все ще значною мірою базується на традиційних та централізованих підходах, орієнтованих на контроль і

звітність. Натомість зарубіжні системи характеризуються більшою гнучкістю, стратегічною спрямованістю, високим рівнем автоматизації та широким використанням сучасних методик, таких як бюджетування на основі діяльності чи нульове бюджетування. Використання кращих світових практик, з урахуванням українських реалій, може сприяти удосконаленню національних механізмів бюджетного планування, підвищенню ефективності управління ресурсами та досягненню стабільного економічного зростання підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-виробнича характеристика господарства

Подільський район є одним із адміністративно-територіальних утворень Одеської області, розташованим у північній її частині. Район утворено внаслідок адміністративно-територіальної реформи 2020 року, в ході якої до складу Подільського району було приєднано низку колишніх районів, зокрема Кодимський, Ананьївський, Балтський, Савранський, Окнянський та частину Захарівського. Адміністративним центром є місто Подільськ.

Територія району становить понад 7 тисяч квадратних кілометрів, що робить його одним із найбільших районів Одеської області за площею. Чисельність населення перевищує 220 тисяч осіб (станом на 2024 рік), при цьому значна його частка проживає в сільській місцевості, що зумовлює переважно аграрний характер економіки району.

Клімат Подільського району — помірно континентальний, із теплим літом і м'якою зимою. Такі кліматичні умови сприятливі для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема зернових, технічних та овочевих. Ґрунтовий покрив району представлений переважно чорноземами, які мають високу природну родючість і є важливим фактором розвитку рослинництва.

Економіка району має виразний сільськогосподарський профіль. У структурі господарського комплексу провідну роль відіграють підприємства аграрного сектору, серед яких домінують фермерські господарства, товариства з обмеженою відповідальністю та сільськогосподарські кооперативи. Особливо активно розвиваються галузі рослинництва та тваринництва, а також переробна промисловість.

Транспортна інфраструктура району представлена мережею автомобільних та залізничних шляхів, що з'єднують його з обласним центром — містом Одеса, а також із сусідніми регіонами України. Це створює сприятливі умови для логістичного забезпечення діяльності підприємств і реалізації сільськогосподарської продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Подільський район характеризується значним потенціалом для аграрного виробництва, що обумовлює актуальність дослідження питань ефективного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах, зокрема на основі концепції бюджетування.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ягорлик» (далі ТОВ «Ягорлик») є сільськогосподарським підприємством, що здійснює свою діяльність на території Подільського району Одеської області. Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського [20] та Цивільного кодексів [98], а також Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» [35].

Основною метою діяльності ТОВ «Ягорлик» є отримання прибутку шляхом ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Підприємство спеціалізується переважно на вирощуванні сільськогосподарських культур, серед яких провідне місце займають зернові (пшениця, ячмінь, кукурудза), технічні (соняшник, ріпак) та кормові культури. Виробнича діяльність підприємства є сезонною, але з вираженим сталим річним циклом, що базується на сівозміні та впровадженні елементів інноваційного агровиробництва.

ТОВ «Ягорлик» має у користуванні значний земельний банк, який формується як на основі власності, так і на умовах оренди земельних паїв. Вся діяльність підприємства здійснюється на основі виробничих планів, що охоплюють всі етапи: від підготовки ґрунту та посівної кампанії до збору врожаю, зберігання і реалізації продукції. У структурі господарства

функціонують виробничі підрозділи, що відповідають за окремі етапи агропроцесів, технічне обслуговування, логістику, бухгалтерський облік і управління.

Організаційна структура ТОВ «Ягорлик» (рис.2.1) є лінійно-функціональною. Управління здійснюється директором, який несе відповідальність за загальну стратегію розвитку підприємства, ефективне використання ресурсів та забезпечення фінансової стабільності.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Ягорлик».

Джерело: Побудовано автором

У підпорядкуванні директора перебувають керівники виробничих, фінансових, інженерно-технічних та адміністративних служб. Бухгалтерська служба забезпечує ведення обліку витрат, аналіз фінансових результатів та контроль за дотриманням фінансової дисципліни. Агрономічна служба здійснює планування та контроль за виконанням агротехнічних заходів.

З метою оцінки рівня виробничої активності та спеціалізації ТОВ «Ягорлик» доцільно проаналізувати динаміку обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції. Такий аналіз дозволяє виявити

провідні напрямки діяльності підприємства, визначити ступінь його адаптації до ринкових умов, сезонних змін та погодних факторів, а також оцінити ефективність використання наявного виробничого потенціалу. У таблиці 2.1 подано інформацію щодо виробничих результатів підприємства за ключовими культурами, які вирощуються в рамках обраної спеціалізації, із зазначенням обсягів у натуральному вимірі за останні роки.

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., %
Вироблено продукції рослинництва, ц				
зернові та зернобобові	65572,0	140505,5	119848,2	182,8
пшениця озима	47054,2	118833,5	95530,5	203,0
кукурудза на зерно	9242,8	0,0	7893,9	85,4
ячмінь озимий	9275,0	21672,0	16423,8	177,1
соняшник	8691,4	0,0	16320,0	187,8
ріпак озимий	57878,4	27391,4	9647,6	16,7

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз динаміки обсягів виробництва продукції рослинництва у ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки свідчить про значні зміни у структурі та масштабах аграрної діяльності підприємства. Загальний обсяг виробництва зернових та зернобобових культур у 2024 році зріс на 82,8% порівняно з 2022 роком, що свідчить про посилення позицій підприємства на ринку зерна. Найбільшого зростання досягнуто у виробництві озимої пшениці — на 103,0%, що може свідчити як про ефективне використання агротехнологій, так і про сприятливі погодні умови чи зміну структури посівних площ.

Водночас обсяги виробництва кукурудзи на зерно знизилось на 14,6%, що обумовлено або переорієнтацією на інші культури, або несприятливими умовами для її вирощування в окремі роки. Значне зростання демонструють показники виробництва озимого ячменю та соняшнику — відповідно на 77,1%

та 87,8%, що свідчить про диверсифікацію посівної структури та зростання рентабельності цих культур.

Особливо помітним є скорочення обсягів виробництва озимого ріпаку — у 2024 році рівень його виробництва становив лише 16,7% від показника 2022 року. Така тенденція потребує окремого аналізу з огляду на можливі причини зниження: зміну кон'юнктури ринку, зменшення посівних площ, проблеми із врожайністю тощо.

Загалом, динаміка виробничих показників ТОВ «Ягорлик» свідчить про активне реагування підприємства на зовнішні виклики, адаптацію до ринкової кон'юнктури та використання внутрішнього потенціалу для нарощування виробництва окремих високорентабельних культур.

Забезпеченість виробничими ресурсами є одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств.

У таблиці 2.2 наведено основні показники забезпеченості виробничими ресурсами за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити тенденції та оцінити зміни за цей період.

Таблиця 2.2.- Забезпеченість виробничими ресурсами ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	3662,4	3636,4	3633,8	99,2
в т.ч. рілля	3662,4	3636,4	3633,8	99,2
Питома вага ріллі в с.-г. угіддях, %	100,0	100,0	100,0	100,0
Вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	78013,9	102294,4	125230,1	160,5
Капіталозабезпеченість, тис.грн.	21,3	28,1	34,5	161,8
Капіталоозброєність, тис.грн.	1773,0	2273,2	2782,9	157,0
Середньорічна кількість робітників, чол.	44	45	45	102,3
Припадає на одного працівника:				
сільськогосподарських угідь, га	81,4	80,8	80,8	99,2

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз змін у площі сільськогосподарських угідь, вартості основних виробничих засобів, рівня капіталозабезпеченості та кадрового потенціалу дозволяє оцінити розвиток матеріально-технічної бази ТОВ «Ягорлик» та ступінь оптимізації використання ресурсів.

Аналіз забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Ягорлик» свідчить про стабільність земельного банку підприємства, адже площа сільськогосподарських угідь у 2024 році становить 99,2% від рівня 2022 року, при цьому питома вага ріллі залишається незмінною — 100%. Це свідчить про збереження основного виробничого потенціалу щодо земельних ресурсів.

Водночас спостерігається значне зростання вартості основних виробничих засобів — на 60,5%, що вказує на модернізацію технічної бази та оновлення матеріально-технічного оснащення підприємства. Показники капіталозабезпеченості і капіталоозброєності зросли відповідно на 61,8% та 57,0%, що свідчить про підвищення інвестиційної активності та ефективності використання основних засобів.

Щодо кадрового потенціалу, чисельність середньорічної кількості робітників практично не змінилася — з 44 до 45 осіб, при цьому площа сільськогосподарських угідь на одного працівника залишилася майже сталою (80,8 га), що говорить про стабільність трудових ресурсів і рівень продуктивності праці.

Загалом, дані таблиці 2.2 демонструють позитивні тенденції розвитку матеріально-технічної бази ТОВ «Ягорлик» та збереження стабільності земельного фонду і кадрового потенціалу, що є важливою передумовою для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

2.2. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства

Витрати – важлива економічна категорія і одним із ключових елементів фінансово-господарської діяльності підприємства, що безпосередньо впливають на рівень його прибутковості та конкурентоспроможності. Аналіз структури та динаміки витрат дозволяє виявити основні статті витрат, оцінити їх змінність у часі, а також визначити резерви для оптимізації виробничих і управлінських процесів. Особливо важливим є комплексний розгляд витрат в контексті впровадження системи бюджетування, що сприяє більш ефективному контролю та плануванню фінансових ресурсів.

Витрати є однією з важливих економічних категорій, що визначають діяльність підприємства. При початку виробничого процесу або прийнятті рішень щодо його розширення підприємство має бути впевненим у доцільності та прибутковості таких заходів. Аналіз співвідношення між витратами та результатами діяльності дає змогу оцінити ефективність функціонування підприємства. Відсутність такого порівняння може призвести до серйозних помилок у формуванні економічної політики, ухваленні управлінських рішень, виборі напрямів підприємницької діяльності, а також у визначенні оптимальних обсягів і структури виробництва та цінової політики щодо продукції, робіт чи послуг.

Собівартість продукції є одним із найважливіших показників ефективності виробничої діяльності підприємства, оскільки від її рівня залежить формування ціни, розмір прибутку та загальний фінансовий результат. Аналіз динаміки собівартості дозволяє виявити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на витратну частину виробництва, а також оцінити доцільність впровадження заходів щодо її зниження.

У таблиці 2.3 наведено дані щодо динаміки витрат на виробництво основних видів продукції рослинництва ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки з розрахунком темпу зростання у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.3 – Динаміка витрат на виробництво продукції, тис. грн.

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022р.
Рослинництво, всього	80732,5	107147,60	87374,30	108,2
пшениця озима	23140,8	55940,50	46294,20	200,1
кукурудза на зерно	5119,0	0,00	6036,10	117,9
ячмінь	3931,2	7855,80	6969,80	177,3
соняшник	5783,2	0,00	19761,90	341,7
ріпак озимий	42758,3	43351,30	8312,30	19,4

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про суттєве зростання загальної собівартості продукції рослинництва у ТОВ «Ягорлик» — у 2024 році вона становила 87,3 млн грн, що на 8,2% більше порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання собівартості спостерігалось у виробництві зерна пшениці — у 2 рази, що зумовлено як збільшенням обсягів виробництва, так і подорожчанням ресурсів.

Серед технічних особливо різко зросли витрати на вирощування соняшнику (у 3,4 рази), що свідчить про зміну технологій вирощування, інтенсивність обробітку та коливання ринкових умов.

Водночас витрати виробництва ріпаку зменшилась у 5 раз, що є результатом скорочення посівних площ та зниження витрат на технологічні операції. Витрати на вирощування соняшнику зросли помірно — на 37%, що є очікуваним у межах загальної інфляційної динаміки та підвищення цін на матеріально-технічні ресурси.

Загалом динаміка витрат на виробництво свідчить про необхідність системного підходу до управління витратами в рослинництві, зокрема шляхом впровадження заходів ресурсозбереження, оптимізації технологічних процесів та застосування механізмів бюджетування на кожному етапі виробництва.

Таблиця 2.4 відображає динаміку виробничої собівартості 1 центнера основних видів продукції рослинництва в ТОВ «Ягорлик» за період 2022–2024

років. Аналіз цих показників дає змогу оцінити зміну витрат на одиницю продукції, що є ключовим фактором при визначенні ефективності виробництва, формуванні цінової політики та прибутковості підприємства. Розгляд собівартості у розрізі культур дозволяє виявити напрямки зростання витрат, оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, а також окреслити можливості для оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 2.4 - Виробнича собівартість 1 ц продукції, грн.

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022р.
пшениця озима	491,8	470,7	484,6	98,5
кукурудза на зерно	553,8	0,0	764,7	138,1
Ячмінь	423,8	362,5	424,4	100,1
соняшник	665,4	0	1210,9	182,0
ріпак озимий	738,8	1582,7	861,6	116,6

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз даних свідчить про суттєве зростання виробничої собівартості окремих видів продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком, зокрема соняшнику (на 82%) та кукурудзи (на 38,1%), що може бути наслідком підвищення цін на ресурси, зниження врожайності або збільшення обсягу змінних витрат. Водночас спостерігається стабільність собівартості пшениці (98,5%) та ячменю (100,1%), що свідчить про певну оптимізацію витрат у цих напрямках.

Найбільш помітна позитивна динаміка — у випадку з ріпаком, де після різкого зростання витрат у 2023 році в 2024 році вдалося їх скоротити, що вказує на проведення ефективних заходів із контролю витрат. Отже, подальша увага до аналізу собівартості на рівні культур дозволить ТОВ «Ягорлик» підвищити прибутковість виробництва за рахунок зменшення затрат на одиницю продукції.

У таблиці 2.5 представлено витрати на реалізацію продукції рослинництва в ТОВ «Ягорлик» у розрізі основних культур за період 2022–2024 років. Аналіз цих даних дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси в процесі доведення продукції до споживача. Оцінка витрат на реалізацію є важливою складовою управління

витратами загалом, адже включає транспортні, складські, пакувальні витрати, витрати на зберігання та інші витрати збутового характеру. Зміни в структурі витрат свідчать про реакцію підприємства на ринкову ситуацію, попит і цінову кон'юнктуру.

Таблиця 2.5 – Витрати на реалізацію продукції, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Рослинництво, всього	75983,4	150134,8	77029,1	101,4
пшениця озима	26406,4	55727,7	61 760,60	233,9
кукурудза на зерно	5073	5671,6	0,00	0,0
ячмінь	9530,5	13718,9	6553	68,8
соняшник	3193,3	6371,3	0	0,0
ріпак озимий	31780,2	68 645,30	8 715,50	27,4

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Порівняння витрат на реалізацію продукції у 2024 році з 2022 роком свідчить про незначне загальне зростання витрат (на 1,4%), однак у розрізі культур спостерігається істотна варіативність. Зокрема, витрати на реалізацію озимої пшениці зросли більш ніж у 2,3 рази, що пов'язано з розширенням обсягів збуту або ускладненням логістичних умов. Водночас витрати на кукурудзу та соняшник у 2024 році взагалі відсутні, що свідчить про відсутність їх реалізації. Значне скорочення витрат на реалізацію ріпаку (до 27,4% від рівня 2022 року) вказує на перегляд каналів збуту та обсягів виробництва. У цілому, ефективне планування витрат на реалізацію продукції залишається важливою умовою підвищення фінансової стійкості підприємства та конкурентоспроможності його продукції.

У таблиці 2.6 наведено показники собівартості реалізованої продукції на 1 центнер за основними культурами, які вирощуються в ТОВ «Ягорлик», за період 2022–2024 років. Ці дані дозволяють оцінити ефективність виробничо-збутового процесу в розрізі окремих видів продукції, зокрема наскільки витрати на вирощування та реалізацію однієї одиниці продукції змінювались у динаміці. Аналіз собівартості реалізації дає змогу виявити резерви зниження витрат, проаналізувати прибутковість та сформулювати обґрунтовані

управлінські рішення щодо оптимізації витрат на кожному етапі технологічного і збутового процесів.

Таблиця 2.6 - Собівартість реалізованої продукції 1 ц продукції, грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
пшениця озима	525,79	483,17	526,09	100,06
кукурудза на зерно	0,55	184,75	0,00	х
Ячмінь	314,45	0,45	425,05	135,17
соняшник	554,30	735,63	0,00	х
ріпак озимий	967,29	1321,88	918,39	94,94

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

У 2024 році собівартість реалізованої озимої пшениці практично не змінилася порівняно з 2022 роком і становила 526,09 грн/ц, що свідчить про стабільність у виробничо-збутовій діяльності щодо цієї культури. Водночас по інших культурах спостерігається нестабільна ситуація. Наприклад, собівартість реалізованого ячменю зросла на 35,2%, що може бути наслідком зростання витрат на вирощування, логістику або зниження обсягів реалізації. Дані щодо кукурудзи та соняшнику у 2024 році відсутні, ймовірно через відсутність реалізації цих культур у звітному році. По ріпаку озимому простежується зменшення собівартості реалізації на 5%, що є позитивним показником і свідчить про часткову оптимізацію витрат. У підсумку, дані таблиці демонструють потребу в подальшому вдосконаленні системи управління витратами з акцентом на планування собівартості реалізації продукції в умовах змін ринку.

Рациональне управління структурою витрат є важливим завданням при формуванні собівартості продукції в сільськогосподарському виробництві. Аналіз елементного складу витрат дозволяє визначити найбільш ресурсомісткі статті, виявити зміни у співвідношенні витрат за роками, оцінити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. У таблиці 2.7 наведено динаміку структури витрат на виробництво продукції рослинництва в ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки з розрахунком середнього показника за три роки.

Таблиця 2.7 – Структура витрат виробництво продукції рослинництва , тис. грн.

Елементи витрат	2022 р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Виробнича собівартість виробленої продукції, всього	80732,50	100	107147,60	100	87374,30	100	91751,47	100
з них: Прямі матеріальні затрати	54951,30	68,07	75428,70	70,4	52617,90	60,2	60999,30	66,48
з них: вартість насіння та посадкового матеріалу	5296,00	6,56	4077,50	3,81	5671,20	6,49	5014,90	5,47
вартість мінеральних добрив	27577,50	34,16	41768,00	39	22968,90	26,3	30771,47	33,54
вартість паливо-мастильних матеріалів	7756,70	9,61	8984,10	8,38	9565,30	10,9	8768,70	9,56
вартість решти прямих витрат	14321,10	17,74	20599,10	19,2	14412,50	16,5	16444,23	17,92
Прямі витрати на оплату праці	2391,90	2,96	3727,50	3,48	6305,90	7,22	4141,77	4,51
Інші прямі витрати та загальногосподарські витрати	23389,30	28,97	27991,40	26,1	28450,50	32,6	26610,40	29,00
з них відрахування на соціальні заходи	546,10	0,67	764,80	0,71	1282,20	1,47	864,37	0,94
амортизація	5052,10	6,25	6547,90	6,11	9004,10	10,3	6868,03	7,49
оплата послуг сторонніх організацій	7054,50	8,73	7880,60	7,35	4790,00	5,48	6575,03	7,17
Решта інших прямих і загальновиробничих витрат	10736,60	13,3	12798,10	11,9	13374,20	15,3	12302,97	13,41
Собівартість реалізованої продукції	60720,80		128667,50		70662,30		86683,53	
Витрати на збут	15262,60		21467,30		6366,80		14365,57	

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Це дозволяє провести порівняльний аналіз, виявити пріоритетні напрями оптимізації та сформувані обґрунтовану базу для управлінських рішень.

Аналіз структури витрат на виробництво продукції рослинництва в ТОВ «Ягорлик» свідчить про переважання прямих матеріальних витрат, частка яких у середньому за три роки становила понад 66% у загальній виробничій собівартості. Найбільшу питому вагу в цій групі займають витрати на мінеральні добрива (33,5%) та паливо-мастильні матеріали (9,6%), що є типовим для енерго- та ресурсомісткого агровиробництва.

Спостерігається також тенденція до зростання витрат на оплату праці, які у 2024 році збільшилися до 7,2% проти 2,96% у 2022 році, що може бути наслідком підвищення рівня заробітної плати або залучення додаткового персоналу.

Позитивною динамікою є зменшення частки оплати послуг сторонніх організацій (з 8,73% у 2022 році до 5,48% у 2024 році), що свідчить про підвищення внутрішньої автономності підприємства. Водночас амортизаційні відрахування у 2024 році зросли до 10,3%, що може вказувати на активне оновлення основних засобів і технічного парку.

Загалом результати аналізу свідчать про потребу подальшої оптимізації витрат, зокрема за рахунок технологічного удосконалення виробництва, контролю вартості ресурсів і підвищення ефективності управління витратами на всіх рівнях.

2.3. Ефективність існуючої системи управління витратами

Прибуток є основним фінансовим результатом діяльності підприємства, що забезпечує ресурсну базу для його подальшого розвитку та інвестиційного зростання. Збільшення прибутку може досягатися шляхом нарощування обсягів виробництва або підвищення цін на продукцію, роботи чи послуги. Втім, ці підходи не завжди є можливими або економічно доцільними, особливо

в умовах нестабільного ринку та ресурсних обмежень. Відтак, одним із ключових напрямів покращення фінансових результатів виступає раціоналізація витрат.

У більшості підприємств існують внутрішні резерви зниження витрат до економічно обґрунтованого рівня, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій. Це особливо актуально для підприємств із вузькою спеціалізацією, обмеженим обсягом серійного виробництва, коротким виробничим циклом і високою трудомісткістю, як, наприклад, у сфері виготовлення запасних частин.

Зважаючи на високі ризики, пов'язані з інвестуванням у виробництво, особливо важливо забезпечити суворий контроль за виробничими процесами, детальний облік витрат і ідентифікацію чинників, що їх зумовлюють. Це потребує ґрунтового аналізу витрат та ефективного їх управління як невід'ємної умови досягнення сталих економічних результатів.

Раціональна організація бухгалтерського обліку витрат, адаптована до сучасних змін у технології облікових процесів, істотно підвищує його роль як джерела об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики у виробничо-господарській діяльності, формувати точну податкову звітність, скласти достовірний фінансовий баланс та звіт про фінансові результати. Управління витратами є актуальним у всіх підрозділах підприємства і має стратегічне значення для кожного центру витрат, сприяючи загальній ефективності функціонування підприємства.

Оцінка ефективності виробництва та реалізації основних сільськогосподарських культур є важливою складовою аналізу економічного стану підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити вплив витрат, урожайності, рівня товарності та ринкової ціни на формування прибутковості виробництва. У таблиці 2.8 представлено порівняльні дані щодо озимої пшениці та соняшнику — культур, які займають значну частку у структурі посівів ТОВ «Ягорлик». Дані охоплюють ключові показники за 2022 та 2024

роки, що дає змогу простежити зміни у виробничій ефективності та сформулювати висновки для удосконалення системи управління витратами.

Таблиця 2.8 - Ефективність виробництва і реалізації основних сільськогосподарських культур

Показники	Пшениця			Соняшник		
	2022	2024	%	2022	2024	%
Площа посіву, га	1176,15	1873,77	159,31	291,46	906,97	311,18
Врожайність з 1 га, ц	40,01	50,98	127,44	29,82	17,99	60,34
Рівень товарності, %	106,73	97,06	- 9,67*	66,28	100,00	х
Виробничі затрати на 1 га, тис. грн.	19,68	24,71	125,57	19,84	21,79	109,81
Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	525,79	526,09	100,06	554,30	1210,90	218,46
Ціна реалізації за 1 ц, грн	841,47	776,53	92,28	1714,07	х	х
Одержано прибутку на 1 га посіву, тис. грн.	13,48	15,69	116,40	22,92	0,00	х
Рівень рентабельності, %	741,47	676,53	91,24	1614,07	х	х
Рівень рентабельності продажу, %	778,99	708,78	-70,20*	1681,73	х!	х

+, - відсоткових пунктів

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз показників ефективності виробництва озимої пшениці та соняшнику у ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки демонструє неоднозначні результати. Зокрема, по пшениці простежується позитивна динаміка: посівні площі зросли на 59,3%, урожайність — на 27,4%, прибуток на 1 га — на 16,4%. Попри незначне зростання виробничих витрат на гектар, рівень рентабельності залишився високим (понад 670%), що свідчить про збереження високої економічної ефективності культури. Незначне зниження рівня товарності (до 97,06%) може бути пов'язане з агрокліматичними умовами чи якісними характеристиками зерна.

У той же час показники ефективності виробництва соняшнику значно погіршилися. Хоча площа посіву зросла більш ніж утричі, урожайність суттєво знизилася — з 29,82 ц/га до 17,99 ц/га (на 39,7%), а собівартість реалізованої

продукції зросла в понад 2 рази — з 554,3 грн/ц до 1210,9 грн/ц. Реалізація соняшнику у 2024 році не здійснювалася, що призвело до відсутності прибутку та рентабельності, попри зростання валового обсягу виробництва. Це свідчить про серйозні проблеми у збуті або невдалий вибір періоду реалізації продукції, що вимагає перегляду логістичної та маркетингової стратегії щодо цієї культури.

Загалом, таблиця 2.8 засвідчує високу прибутковість озимої пшениці та проблемну економіку вирощування соняшнику у 2024 році, що потребує прийняття оперативних управлінських рішень щодо структури посівів, каналів збуту та зниження витрат на технологічні операції. Подальше вдосконалення системи бюджетування за культурами дозволить підвищити ефективність агровиробництва та мінімізувати ризики фінансових втрат.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Ягорлик» є важливою складовою комплексного аналізу його діяльності, що дозволяє виявити рівень фінансової стабільності, здатність до самофінансування та ефективність управління капіталом. Основними показниками, що характеризують фінансову стійкість, є коефіцієнти автономії, незалежності, маневреності власного капіталу та фінансового лівериджу. Аналіз динаміки цих коефіцієнтів дозволяє встановити загальні тенденції у структурі джерел фінансування, ступінь залежності від залучених коштів та здатність підприємства до фінансового маневру (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники фінансового стану

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+;-)
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,19	1,15	1,05	-0,14
Коефіцієнт незалежності	0,19	0,15	0,05	-0,14
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,67	0,65	0,63	-0,04
Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,19	0,15	0,05	-0,14

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Показники фінансового стану ТОВ «Ягорлик» за аналізований період свідчать про поступове погіршення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 1,19 у 2022 році до 1,05 у 2024 році, що свідчить про зниження рівня забезпеченості стабільними джерелами фінансування. Коефіцієнт незалежності, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, знизився з 0,19 до 0,05, що вказує на зростаючу залежність від позикових коштів і зменшення фінансової автономії підприємства.

Також незначно зменшився коефіцієнт маневреності власних коштів (з 0,67 до 0,63), що свідчить про зниження частки власного капіталу, який перебуває в обігу й може бути використаний для оперативного фінансування діяльності. Натомість коефіцієнт автономії залишався стабільним на рівні 1,00 протягом усього періоду, що формально свідчить про збереження повної незалежності від зовнішніх зобов'язань у структурі капіталу, однак у поєднанні з іншими показниками така стабільність може бути умовною.

Коефіцієнт фінансового лівериджу, що показує вплив позикового капіталу на фінансові результати, знизився з 0,19 до 0,05, що узгоджується зі зменшенням загального обсягу залучених ресурсів. Загалом результати аналізу вказують на необхідність перегляду політики управління фінансами підприємства, зокрема в напрямі підвищення частки власного капіталу, зменшення фінансових ризиків та забезпечення довгострокової стабільності.

У системі управління витратами та реалізації концепції бюджетування важливу роль відіграє аналіз оборотності капіталу, оскільки ефективне використання фінансових ресурсів безпосередньо впливає на витрати виробництва, ліквідність і фінансову стабільність підприємства. Показники оборотності капіталу дають змогу оцінити швидкість обігу як власного, так і позикового капіталу, а також визначити ефективність використання товарного кредиту. Контроль за оборотністю дозволяє зменшувати надлишкові витрати, оптимізувати потребу в оборотних коштах і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо фінансування операційної діяльності. У таблиці

2.10 наведено динаміку основних коефіцієнтів оборотності капіталу ТОВ «Ягорлик».

Таблиця 2.10 Показники оцінки оборотності капіталу

	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт оборотності всього капіталу	0,67	0,79	0,48	-0,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,85	0,97	0,61	-0,24
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	3,11	4,33	2,22	-0,88
Коефіцієнт оборотності товарного кредиту	20,25	23,19	10,91	-9,35
Період обороту всього капіталу	538,44	454,94	749,57	211,13
Період обороту власного капіталу	422,54	371,81	587,64	165,10
Період обороту позикового капіталу	115,90	83,13	161,93	46,03
Період обороту товарного кредиту	17,77	15,52	33,00	15,23

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз показників оборотності капіталу ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки також свідчить про погіршення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності всього капіталу знизився з 0,67 до 0,48, а власного капіталу — з 0,85 до 0,61, що свідчить про уповільнення обігу капіталу та менш раціональне його використання у виробничому процесі. Це призвело до подовження періоду обороту всього капіталу з 538,44 днів у 2022 році до 749,57 днів у 2024 році, тобто на понад 200 днів, що є негативною тенденцією в контексті оперативного управління витратами.

Особливо критичним є зменшення коефіцієнта оборотності позикового капіталу (з 3,11 до 2,22) і товарного кредиту (з 20,25 до 10,91), що також супроводжується зростанням періодів їх обороту. Це свідчить про зниження ефективності залучення й використання зовнішніх джерел фінансування, у тому числі від постачальників, що може призводити до додаткових витрат у вигляді відсотків або втрати фінансової гнучкості.

У контексті бюджетування такі зміни потребують оперативного реагування: слід посилити контроль за плануванням витрат, впроваджувати заходи з підвищення оборотності оборотного капіталу та переглянути політику використання кредиторської заборгованості. Впровадження заходів фінансового контролінгу на основі бюджетування дозволить зменшити ризики

втрата платоспроможності, забезпечити стабільність грошових потоків і знизити собівартість продукції за рахунок раціоналізації використання капіталу.

Фінансова стійкість підприємства — це здатність забезпечувати стабільність господарської діяльності за рахунок ефективного поєднання власних і залучених ресурсів. У системі управління витратами оцінка фінансової стійкості дає змогу визначити можливості підприємства щодо самофінансування, здатність виконувати зобов'язання та розвиватися без надмірного залучення зовнішніх джерел (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Показники фінансової стійкості

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Нормативне значення коефіцієнтів	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,257	0,193	0,357	<1	0,100
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,796	0,838	0,737	>0,5	-0,059
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,614	0,540	0,529	>0,2	-0,086
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів;	0,321	0,160	0,144	>0,4	-0,177
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна;	0,256	0,134	0,106	Збільшення до попереднього періоду	-0,150

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз показників таблиці 2.11 свідчить про погіршення фінансової стійкості ТОВ «Ягорлик» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів зріс із 0,257 до 0,357, що вказує на зростання залежності підприємства від позикового капіталу. Це може спричинити додаткове фінансове навантаження у вигляді відсоткових витрат, що негативно впливає на загальні витрати підприємства.

Коефіцієнт автономії, хоча й перевищує нормативне значення ($>0,5$), знизився з 0,796 до 0,737, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також демонструє негативну динаміку, що свідчить про зменшення частки власного оборотного капіталу в загальному обсязі власних коштів, а отже — про зниження гнучкості у покритті поточних потреб.

Особливе занепокоєння викликає значне зниження коефіцієнта ефективності використання власних коштів — з 0,321 у 2022 році до 0,144 у 2024 році, що свідчить про неефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом використання фінансових ресурсів усього майна, що зменшився на 0,15 пункту.

Отже, ТОВ «Ягорлик» слід посилити внутрішній фінансовий контроль, оптимізувати структуру джерел фінансування, зменшити залежність від зовнішніх коштів і підвищити ефективність використання власного капіталу. Це дозволить не лише знизити витрати, а й забезпечити фінансову стабільність та інвестиційну привабливість підприємства в умовах економічної невизначеності.

Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства є важливим елементом бюджетного контролю та фінансового планування, оскільки забезпечує своєчасне виконання зобов'язань і стабільність фінансової діяльності. Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства оперативно погашати короткострокову заборгованість, а також визначити ступінь залежності від оборотних активів. У таблиці 2.12 представлено динаміку основних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки із порівнянням до нормативних значень, що дозволяє дати всебічну оцінку фінансової гнучкості підприємства в контексті реалізації політики ефективного витрачання ресурсів.

Таблиця 2.12 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Нормативне значення коефіцієнтів	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,37	3,74	5,47	> 1	2,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,28	2,45	4,31	> 0,6	2,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,19	0,25	> 0.2-0,3	0,25
Чистий оборотний капітал	86692,70	128801,10	133555,40	збільшення	46862,70
Коефіцієнт мобільності активів	0,65	0,69	0,61	$\geq 0,5$	-0,04
Коефіцієнт співвідношення активів	1,86	2,26	1,59	> 1,0	-0,26

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Показники свідчать про помітне покращення рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ягорлик» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 3,37 до 5,47, що значно перевищує нормативне значення (>1) та свідчить про достатній обсяг обігових активів для покриття короткострокових зобов'язань. Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності досяг рівня 4,31 (при нормативі $>0,6$), що також свідчить про високий рівень фінансової стійкості у короткостроковому періоді.

Особливо позитивною є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який підвищився з 0,00 у 2022 році до 0,25 у 2024 році, досягнувши нижньої межі рекомендованого значення (0,2–0,3). Це означає, що підприємство сформувало достатній рівень високоліквідних активів (готівки та її еквівалентів) для оперативного покриття частини зобов'язань.

Зростання чистого оборотного капіталу на 46,9 млн грн свідчить про накопичення вільних обігових коштів, які можуть бути використані для внутрішнього фінансування, інвестування або покриття витрат, що підвищує гнучкість бюджетної системи підприємства.

Водночас дещо зменшився коефіцієнт мобільності активів (з 0,65 до 0,61) та коефіцієнт співвідношення активів (з 1,86 до 1,59), що може свідчити

про зменшення частки оборотних активів у загальній структурі майна. Однак ці показники залишаються в межах допустимих значень і не становлять загрози фінансовій стабільності.

Загалом, ТОВ «Ягорлик» демонструє високий рівень ліквідності та достатню платоспроможність, що є сприятливим підґрунтям для ефективного впровадження бюджетного контролю та подальшого управління витратами. Поліпшення цих показників створює можливості для оптимізації ресурсного забезпечення, оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та зниження фінансових ризиків.

Оцінка кінцевих результатів господарської діяльності є заключним етапом аналізу ефективності функціонування підприємства. Комплексна характеристика таких показників, як вартість валової продукції, чистий дохід, прибутковість та рівень рентабельності, дозволяє зробити висновки щодо раціональності використання ресурсів, ефективності управління витратами та фінансових результатів (рис. 2.2).

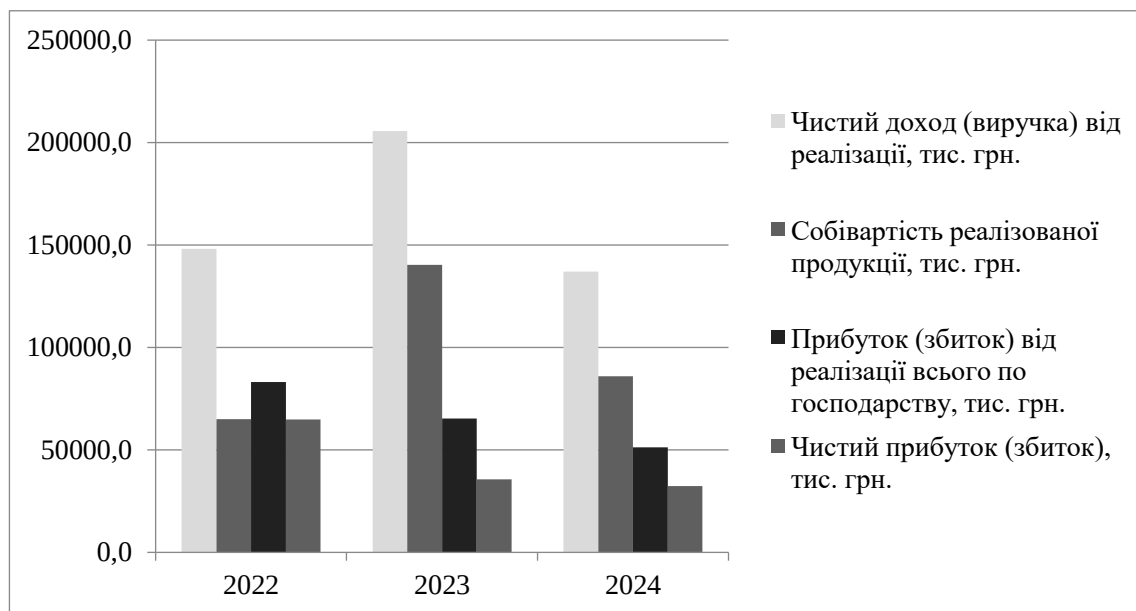


Рисунок 2.2 - Основні результативні показники діяльності ТОВ «Ягорлик»

Джерело: Побудовано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

У таблиці 2.13 наведено динаміку основних економічних результатів діяльності ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити зміни

у фінансовому стані підприємства в умовах коливань собівартості, цінової кон'юнктури та рентабельності продукції.

Таблиця 2.13 - Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання в ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	79783,5	68236,0	59213,5	74,2
в т.ч. на 1 працівника	1813,3	1516,4	1315,9	72,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	148149,7	205550,1	137103,3	92,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	64998,7	140288,2	85878,1	132,1
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	83151,0	65261,9	51225,2	61,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	64858,3	35640,2	32394,9	49,9
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) виробничої діяльності, %	127,9	46,5	59,6	-68,3
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	99,8	25,4	37,7	-62,1

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз таблиці 2.13 свідчить про тенденцію до зниження результативності господарської діяльності ТОВ «Ягорлик» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, вартість валової продукції в постійних цінах 2016 року зменшилась на 25,8%, що є наслідком скорочення обсягів виробництва, внаслідок погіршення фізичних показників урожайності. Скорочення цього показника на одного працівника (до 72,6% від рівня 2022 року) свідчить про зниження продуктивності праці.

Попри певне коливання доходу від реалізації, спостерігається суттєве зростання собівартості продукції – з 64,9 млн грн у 2022 р. до 85,9 млн грн у 2024 р. (зростання на 32,1%), що є одним із ключових чинників зниження прибутковості. Відповідно, прибуток від реалізації зменшився на 38,4%, а чистий прибуток скоротився майже вдвічі – з 64,9 до 32,4 млн грн. Це негативно позначилося на показниках рентабельності: рентабельність

виробничої діяльності знизилася з 127,9% у 2022 р. до 59,6% у 2024 р., а рентабельність усієї діяльності – з 99,8% до 37,7%.

Такі зміни свідчать про зниження ефективності господарювання, що, ймовірно, пов'язано із зростанням витрат, ціновими коливаннями на ринку продукції та недостатнім контролем над собівартістю. В умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції в аграрному секторі це вимагає перегляду політики управління витратами, впровадження елементів бюджетування, оптимізації виробничої структури та пошуку резервів для підвищення рентабельності господарства.

Проведений аналіз ефективності існуючої системи управління витратами у ТОВ «Ягорлик» свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і певних проблем, що потребують оперативного вирішення. З одного боку, підприємству вдається забезпечувати функціонування виробництва в умовах змін зовнішнього середовища, підтримувати відносно високий рівень ліквідності та забезпеченості ресурсами. Однак, з іншого боку, спостерігається зростання собівартості продукції, зниження рівня рентабельності та скорочення чистого прибутку, що свідчить про недостатню результативність витратної політики.

Особливої уваги потребують питання оптимізації витрат на всіх етапах виробничого процесу, удосконалення обліку витрат і посилення контролю за їх структурою та динамікою. Відсутність цілісної системи бюджетування та аналізу витрат призводить до втрати можливостей підвищення економічної ефективності.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» необхідно впроваджувати сучасні методи управління витратами, зокрема бюджетування, калькулювання, контролінг, що забезпечить зменшення виробничих витрат і підвищення фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Резерви зниження витрат на виробництво рослинницької продукції

Зниження собівартості продукції є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства, адже воно має позитивний вплив як на діяльність самого суб'єкта господарювання, так і на економіку країни загалом. Зменшення витрат на виробництво продукції дозволяє підприємству формувати додаткову вартість, яка виникає внаслідок різниці між індивідуальною та середньо-галузевою (суспільною) собівартістю. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню прибутковості, конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

Для окремих структурних підрозділів підприємства оптимізація витрат і зниження собівартості є передумовою ефективного використання ресурсів, досягнення більшої економічної самостійності та підвищення продуктивності праці. З позиції загальнонаціонального інтересу, тенденція до зменшення витрат у виробничій сфері сприяє зниженню рівня цін на внутрішньому ринку, що безпосередньо впливає на зростання купівельної спроможності населення та загального рівня добробуту.

На міжнародному рівні низька собівартість продукції є важливою конкурентною перевагою. У глобальній економіці механізм формування цін базується на тих самих принципах, що й у межах національного ринку, однак суб'єктами конкуренції виступають уже не окремі підприємства, а національні економіки, транснаціональні корпорації та великі об'єднання. У цьому контексті здатність країни забезпечувати ефективне виробництво товарів із мінімальними витратами визначає її позицію на світових ринках.

Зниження собівартості продукції значною мірою залежить від ефективного управління витратами на всіх рівнях: як за елементами калькуляції (матеріальні витрати, оплата праці, амортизація, тощо), так і за їх класифікаційними ознаками — постійними та змінними, внутрішніми й зовнішніми. Економія у кожному з цих напрямів дозволяє акумулювати значні ресурси, які можуть бути спрямовані на інноваційний розвиток, модернізацію основних фондів, впровадження енергоощадних технологій та задоволення нових потреб суспільства.

Отже, зниження собівартості є не лише локальним завданням підприємства, а й важливим індикатором ефективності національної економіки. Воно забезпечує підвищення конкурентоздатності як окремих виробників, так і держави в цілому, стимулюючи більш ефективне використання обмежених ресурсів у масштабах суспільства.

Для ТОВ «Ягорлик» підвищення ефективності виробництва у галузі рослинництва, як основної, значною мірою залежить від раціонального використання наявних ресурсів та зменшення рівня витрат. У ТОВ «Ягорлик» виявлено низку внутрішніх резервів, які можуть бути задіяні для зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Напрямки зниження витрат на виробництво рослинницької продукції в ТОВ «Ягорлик»

Резерви зниження витрат	Зміст
1	2
Оптимізація структури посівних площ	Раціональне чергування культур у сівозмінах з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов дозволяє підвищити урожайність та зменшити витрати на добрива і засоби захисту рослин. Вибір культур із вищою рентабельністю дає змогу зменшити питомі витрати на одиницю продукції.
Підвищення продуктивності праці	Автоматизація й механізація виробничих процесів, впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту та збирання врожаю сприяють скороченню витрат ручної праці та зниженню експлуатаційних витрат на техніку.
Раціональне використання матеріально-технічних ресурсів	Оптимізація норм витрат насіння, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів і засобів захисту рослин може суттєво вплинути на загальний рівень витрат. Контроль за логістикою та зберіганням матеріалів також знижує втрати та перевитрати.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Удосконалення обліку та контролю витрат	Впровадження системи бюджетування за центрами відповідальності дозволяє виявляти відхилення від планових витрат і оперативно реагувати на нераціональні витрати. Створення прозорої системи внутрішнього контролю сприяє зменшенню нецільового використання ресурсів.
Зниження енергетичних витрат	Застосування енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії (наприклад, біопаливо) та модернізація енергетичного обладнання можуть значно знизити витрати на електроенергію та тепло.
Підвищення якості управлінських рішень	Розширення аналітичної бази даних щодо собівартості продукції та рентабельності окремих видів діяльності дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів та скорочення затратних напрямів.
Кооперація та інтеграція	Співпраця з іншими підприємствами у сфері закупівлі ресурсів, спільного використання техніки або переробки продукції дає змогу скоротити витрати за рахунок ефекту масштабу та спільного використання інфраструктури.

Джерело: Побудовано автором на основі [23,24,27]

Рациональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та вдосконалення управлінських підходів створюють потенціал для істотного зменшення собівартості продукції без втрати її якості. Наведена таблиця 3.2 систематизує основні резерви зниження витрат та дає уявлення про очікуваний ефект їх реалізації з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Запропоновані резерви зниження витрат дають змогу комплексно оптимізувати виробничі процеси, зменшити втрати ресурсів, підвищити рентабельність та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Реалізація цих заходів дозволить не лише покращити фінансові результати, а й сприятиме формуванню ефективної системи бюджетування та управління витратами, орієнтованої на довгострокову стабільність і розвиток ТОВ «Ягорлик».

Ефективне управління витратами є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах ринкової економіки. Застосування концепції бюджетування як сучасного інструменту управління дозволяє не лише здійснювати точне планування витрат, але й забезпечити їх системний контроль, аналіз відхилень та ухвалення своєчасних управлінських рішень.

Таблиця 3.2 - Очікуваний ефект від використання резервів зниження витрат у рослинництві ТОВ «Ягорлик»

Назва резерву	Очікуваний ефект	Орієнтовне зниження витрат, %	Коментар
Впровадження сучасних агротехнологій	Підвищення врожайності, зниження втрат ресурсів	8–12 %	За рахунок оптимізації норм внесення ЗЗР і добрив
Раціоналізація структури посівів	Зменшення витрат на культивування нерентабельних культур	5–7 %	Перехід на більш рентабельні культури
Впровадження системи точного землеробства	Зменшення витрат на паливо, насіння, добрива	10–15 %	Завдяки GPS-контролю та картограмам полів
Механізація ручної праці	Зниження трудомісткості, економія фонду оплати праці	4–6 %	Сприяє скороченню ручних операцій
Аутсорсинг ремонтних послуг або власна ремонтна база	Зниження витрат на технічне обслуговування	3–5 %	Оптимізація обслуговування техніки
Контроль витрат на матеріальні ресурси	Скорочення втрат і нецільового використання	6–8 %	Посилення внутрішнього контролю
Впровадження бюджетного контролю	Зниження нераціональних витрат, уникнення перевитрат	5–10 %	Покращення планування і обґрунтованість витрат
Впровадження сучасних агротехнологій	Підвищення врожайності, зниження втрат ресурсів	8–12 %	За рахунок оптимізації норм внесення ЗЗР і добрив

Джерело: Побудовано автором на основі [12, 47, 54, 69, 79, 93]

У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні комплексу організаційних і технологічних заходів, спрямованих на оптимізацію витратної частини діяльності підприємства. Наведена нижче таблиця 3.3 містить пропозиції щодо покрокового вдосконалення системи управління витратами ТОВ «Ягорлик» на основі бюджетного підходу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити прозорість і керованість витрат на підприємстві, забезпечити їх цільове використання, своєчасне коригування та економію ресурсів.

Таблиця 3.3 – План заходів з удосконалення системи управління витратами

Захід	Зміст	Вартість, тис. грн	Відповідальний	Термін виконання
Впровадження системи бюджетування витрат	Розробка структури бюджетів за центрами відповідальності; впровадження щомісячного планування та контролю	0 (в межах поточних обов'язків)	Головний бухгалтер, Головний економіст	ІІІ квартал 2025 року
Автоматизація обліку та контролю витрат	Придбання та налаштування програмного забезпечення (BAS ERP) для управлінського обліку та бюджетування	120	Головний бухгалтер	ІІІ–ІV квартал 2025 року
Навчання персоналу основам бюджетування	Проведення внутрішнього навчання для керівників підрозділів щодо принципів формування бюджетів та відповідальності за витрати	30	Менеджер з адміністративної діяльності	ІV квартал 2025 року
Запровадження щомісячного контролінгу витрат	Розробка форм звітності, проведення регулярного аналізу відхилень фактичних витрат від бюджетних	0 (в межах поточних обов'язків)	Головний бухгалтер	Постійно з ІV кв. 2025
Аналіз ефективності витрат по кожному підрозділу	Розрахунок коефіцієнтів ефективності використання ресурсів, формування рекомендацій щодо їх оптимізації	0 (в межах поточних обов'язків)	Головний економіст	І квартал 2026 року
Розробка системи мотивації за дотримання бюджетів	Встановлення премій або санкцій для керівників підрозділів за результатами виконання затверджених бюджетів	5% від ФОП	Головний економіст, головний бухгалтер	І квартал 2026 року
Ревізія калькуляцій продукції	Аналіз витрат за видами продукції, виявлення статей з найвищою часткою витрат, коригування калькуляцій	0 (в межах поточних обов'язків)	Директор департаменту рослинництва, головний бухгалтер	ІІ квартал 2026 року
Впровадження внутрішнього аудиту витрат	Формування групи для внутрішньої перевірки обґрунтованості витрат, виявлення неефективних витрат	0 (в межах поточних обов'язків)	Виконавчий директор	Постійно з ІІ кв. 2026

Джерело: Побудовано автором

Бюджетування, як системний інструмент управління, дозволить ТОВ «Ягорлик» не лише покращити фінансові результати, а й сформувати більш стійку модель управління, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності господарської діяльності в цілому.

3.2. Розробка моделей планування витрат за центрами відповідальності

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності управління витратами передбачає впровадження чітко структурованої системи бюджетування, що базується на моделі планування витрат за центрами відповідальності. Такий підхід дозволяє покращити контроль за витратами, забезпечити їх прозоре планування та підвищити відповідальність керівників структурних підрозділів за досягнення запланованих фінансових результатів.

Центри відповідальності — це структурні одиниці підприємства, діяльність яких безпосередньо пов'язана з формуванням витрат та/або доходів і за які призначені відповідальні особи. Вони класифікуються на:

центри витрат — підрозділи, які не генерують доходів, але несуть витрати (наприклад, ремонтна служба, склад);

центри доходів — підрозділи, що відповідають за формування виручки (наприклад, відділ збуту);

центри прибутку — підрозділи, відповідальні як за доходи, так і за витрати (наприклад, виробничі бригади чи окремі ділянки);

центри інвестицій — підрозділи, які контролюють використання інвестиційних ресурсів (наприклад, служба інноваційного розвитку) [3, 7, 8, 28].

Запропонована модель планування витрат включає:

- ідентифікацію центрів відповідальності відповідно до організаційної структури підприємства.

- закріплення бюджету витрат за кожним центром, із поділом на постійні й змінні витрати.

- встановлення нормативів споживання ресурсів та норм витрат за кожним технологічним процесом.

- план-фактний аналіз витрат, який дозволяє оперативно виявляти відхилення та джерела перевитрат.

- мотивацію керівників центрів відповідальності шляхом прив'язки результатів до системи преміювання.

ТОВ «Ягорлик» функціонує в межах лінійно-функціональної організаційної структури, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та дозволяє ефективно здійснювати контроль за процесами виробництва рослинницької продукції. Одним з основних інструментів підвищення ефективності управління витратами на підприємстві є впровадження принципів управління за центрами відповідальності. Це дозволяє кожному підрозділу нести пряму відповідальність за планування, використання і контроль фінансових ресурсів, сприяючи підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності.

Пропонуємо удосконалену структуру ТОВ «Ягорлик» зі створенням центрів відповідальності (рис. 3.1).

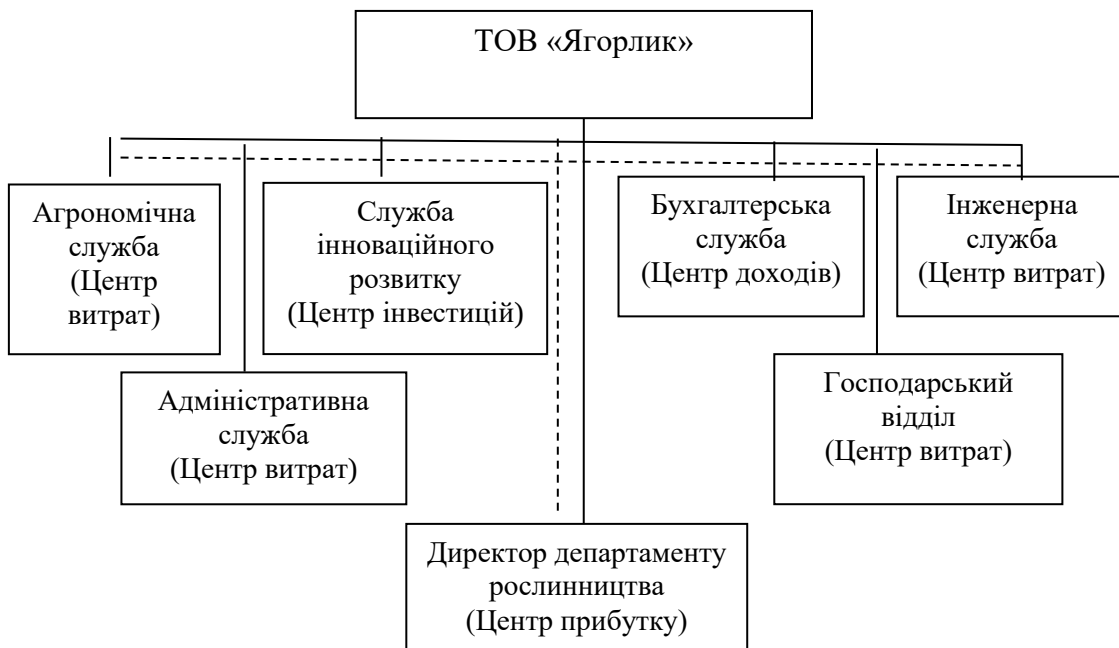


Рисунок 3.1 - Організаційна структура ТОВ «Ягорлик» (проект)

Джерело: Побудовано автором

У структурі підприємства виділено такі основні центри відповідальності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Центри відповідальності ТОВ «Ягорлик» та їх функції

№	Центр відповідальності	Функціональне призначення
1	Департамент рослинництва	Є основним виробничим підрозділом, відповідальним за організацію й ведення усіх технологічних операцій у рослинництві (обробіток ґрунту, сівба, догляд, збирання). Складає та виконує виробничі бюджети за культурами, несе відповідальність за ефективність використання ресурсів: насіння, добрив, ЗЗР, пального, техніки.
2	Служба механізації	Здійснює організацію роботи машинно-тракторного парку, планує й контролює використання сільськогосподарської техніки, пальне-мастильні матеріали, технічне обслуговування та ремонт. Формує бюджет витрат на ПММ, амортизацію, технічне обслуговування, забезпечує дотримання нормативів витрат техніки.
3	Агрохімічна служба	Відповідає за хімічний і агрохімічний аналіз ґрунтів, підбір і дозування добрив, засобів захисту рослин. Бере участь у плануванні технологічних карт, формує бюджети витрат на агрохімію, проводить моніторинг ефективності застосування добрив і ЗЗР, контролює строки та норми внесення.
4	Господарський відділ (склад)	Забезпечує облік, зберігання і відпуск матеріально-технічних ресурсів (запасних частин, добрив, ЗЗР, насіння тощо). Веде бюджет обігу матеріалів, контролює залишки та поповнення складів, відповідальний за оптимізацію складських витрат. Забезпечує оперативну звітність щодо використання ресурсів.
5	Адміністративний відділ	Забезпечує функціонування офісної, кадрової, юридичної, господарсько-побутової інфраструктури підприємства. Формує адміністративний бюджет (оплата праці, офісні витрати, зв'язок, навчання персоналу, охорона праці тощо), слідкує за раціональним використанням адміністративних ресурсів.
6	Служба інноваційного розвитку	Координує процес стратегічного та оперативного планування, формує виробничі плани та бюджети підприємства, аналізує ефективність діяльності, розраховує нормативи витрат, розробляє економічні показники. Відповідає за загальний фінансовий результат та економічну оцінку ефективності витрат.
7	Бухгалтерська служба	Забезпечує облік усіх господарських операцій, складання фінансової, податкової та управлінської звітності. Веде контроль фактичних витрат за статтями, порівнює їх із запланованими бюджетами, фіксує відхилення та надає аналітику для управлінських рішень. Здійснює аудит бюджетного виконання.

Джерело: Побудовано автором

Впровадження системи бюджетування на основі центрів відповідальності дозволить підприємству:

- здійснювати більш точне планування витрат та доходів;

- делегувати відповідальність за використання ресурсів на рівень структурних підрозділів;
- підвищити дисципліну виконання бюджетів;
- своєчасно реагувати на відхилення від планових показників;
- посилити мотивацію персоналу до досягнення цільових результатів за рахунок ефективного використання ресурсів;
- оцінювати ефективність роботи кожного центру на основі фактичних і планових показників;
- забезпечити прозору і контрольовану систему управління витратами на всіх рівнях.

Таким чином, поділ структури підприємства за центрами відповідальності забезпечує прозоре управління витратами, сприяє їх оптимізації та підвищенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Ягорлик».

Для наочності процесу можна використовувати бюджетну матрицю, де відображається відповідність між центрами відповідальності та статтями витрат. Це дозволяє не лише планувати витрати, але й проводити їх моніторинг у режимі реального часу.

Для підвищення ефективності управління витратами у рослинництві ТОВ «Ягорлик» доцільним є впровадження бюджетування за центрами відповідальності. Такий підхід дозволяє чітко визначити обсяг та структуру витрат кожного структурного підрозділу, встановити межі фінансової відповідальності керівників центрів та створити умови для оперативного контролю й аналізу відхилень. Це особливо актуально з огляду на сезонність, різну ресурсомісткість культур та розгалужену структуру підрозділів підприємства.

Запропонована бюджетна матриця є інструментом деталізації витрат за основними напрямками діяльності в межах функціональних центрів відповідальності та дає змогу забезпечити прозорість бюджетного процесу (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Бюджетна матриця за центрами відповідальності для ТОВ «Ягорлик»

Центр відповідальності / Статті витрат	Насіння	Добрива	Засоби захисту рослин	Паливо та мастила	Оплата праці	Амортизація	Інші витрати	Всього, тис. грн
1. Департамент рослинництва	1550	3600	2950	2750	1100	850	300	14100
2. Служба механізації	-	-	-	400	720	600	800	2520
3. Агрохімічна служба	100	780	620	-	480	150	50	2180
4. Господарський відділ (склад)	-	-	-	120	340	60	220	740
5. Адміністративний відділ	-	-	-	-	850	120	90	1060
6. Служба інноваційного розвитку	-	-	-	-	620	-	60	680
7. Бухгалтерська служба	-	-	-	-	690	-	70	760
ВСЬОГО, тис. грн	1650	4380	3570	3270	4800	1780	1590	21040

Джерело: розраховано автором

Використання бюджетної матриці дозволяє систематизувати інформацію про витрати в розрізі організаційних одиниць, виявляти найбільш витратні напрямки діяльності, своєчасно реагувати на перевитрати та недовиконання бюджету, а також формувати реалістичні фінансові плани на наступні періоди. Такий підхід створює передумови для переходу до сучасної системи управління витратами на основі принципів обґрунтованого планування, контролю та підвищення внутрішньогосподарської відповідальності. У підсумку це сприяє зміцненню фінансової дисципліни та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Впровадження системи планування витрат за центрами відповідальності в ТОВ «Ягорлик» створює умови для більш ефективного використання ресурсів, підвищення фінансової дисципліни та прозорості внутрішньогосподарських розрахунків.

Таким чином, модель бюджетування за центрами відповідальності є дієвим інструментом управління витратами, який дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих економічних умов і досягати стабільних фінансових результатів.

Система мотивації для керівників центрів відповідальності ТОВ «Ягорлик» має бути побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів та орієнтована на досягнення цілей бюджетування і зниження витрат.

Таблиця 3.6 - Система мотивації керівників центрів відповідальності ТОВ «Ягорлик»

Компонент	Опис
1. Базова заробітна плата	Фіксована частина винагороди, що відповідає посадовим обов'язкам, кваліфікації та досвіду.
2. Преміювання за досягнення планових показників бюджету	Премія виплачується у відсотках до окладу при: — дотриманні ліміту витрат — досягненні виробничих КРІ (наприклад, урожайність, зниження ПММ на 1 га, обсяги реалізації)
3. Премія за економію витрат	Додаткове стимулювання при досягненні витрат нижче планових без втрати якості продукції або обсягів.
4. Мотивація за зниження собівартості	У разі зменшення собівартості продукції — встановлюється додаткова винагорода у % від суми зекономлених коштів.
5. Нематеріальні стимули	Подяки, грамоти, — участь у корпоративних заходах, — навчання, підвищення кваліфікації, — можливість участі в стратегічних рішеннях.
6. Щоквартальний перегляд КРІ	КРІ затверджуються на основі бюджетів, переглядаються щоквартально для актуалізації цілей.
7. Система «штрафів» (від'ємне стимулювання)	При перевищенні планових витрат без об'єктивних причин: — зниження преміальної частини — службове розслідування причин відхилення.
8. Прозора система оцінки	Щомісячний звіт по кожному центру відповідальності: план / факт, причини відхилень, коментарі.

Джерело: Побудовано автором

Цілями системи мотивації, що пропонується є: стимулювати економне використання ресурсів; підвищити відповідальність керівників за результати своєї діяльності; орієнтувати керівників на досягнення планових показників витрат і результатів; забезпечити прозорий механізм оцінки результативності.

Переваги запропонованої системи є: прив'язка мотивації до конкретного результату; підвищення самостійності та зацікавленості у плануванні;

мінімізація зайвих витрат; підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Отже, впровадження моделі планування витрат за центрами відповідальності на підприємстві ТОВ «Ягорлик» є ефективним інструментом удосконалення управління витратами. Такий підхід забезпечує чітке розмежування повноважень, відповідальності та бюджетних обмежень між структурними підрозділами, що сприяє прозорості фінансових процесів, підвищує мотивацію управлінського персоналу та дозволяє оперативно реагувати на зміни в ресурсному забезпеченні й ринкових умовах.

Завдяки структуризації витрат за центрами відповідальності створюються умови для гнучкого планування, контролю та аналізу виконання бюджетів, що, у свою чергу, формує економічно обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень. Такий підхід не лише оптимізує витрати, а й дозволяє сформувати результативну систему контролю й мотивації персоналу, орієнтовану на досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей.

3.3. Бюджетування як інструмент ефективного управління витратами

У сучасних умовах господарювання бюджетування виступає одним із ключових інструментів стратегічного та оперативного управління підприємством. Зокрема, в аграрному секторі, де значна частка витрат має сезонний та змінний характер, запровадження системи бюджетування дозволяє забезпечити чітке планування ресурсів, контроль за їх використанням і своєчасне прийняття управлінських рішень.

Бюджетування як елемент системи управління витратами сприяє узгодженню фінансових цілей усіх структурних підрозділів підприємства, забезпечує прозорість витратної частини діяльності та дозволяє оперативно

виявляти відхилення від планових показників. Застосування цього інструменту дозволяє не лише уникати нераціонального використання ресурсів, але й підвищити відповідальність керівників центрів витрат, впровадити механізми фінансової мотивації та сформувати умови для досягнення загальної економічної ефективності підприємства.

Саме тому розгляд бюджетування як засобу підвищення ефективності управління витратами є актуальним напрямом удосконалення фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ягорлик».

Бюджет виробництва сільськогосподарської продукції відіграє важливу роль у прийнятті управлінських рішень щодо оптимального поєднання традиційних і інноваційних підходів до ведення виробництва з метою максимізації прибутковості. Завдяки деталізації потреб у фінансових, кредитних та матеріально-технічних ресурсах (насіннєвий матеріал, добрива, ЗЗР тощо), виробничий бюджет сприяє своєчасному та обґрунтованому забезпеченню підприємства необхідними ресурсами.

На основі такого плану, де обґрунтовано очікувані витрати, доходи та результати виробництва, сільськогосподарський виробник може обґрунтовано звернутися до фінансово-кредитних установ. У цьому випадку об'єктом оцінки виступає виробничий потенціал господарства, а не виключно обсяг наявних фінансових активів, що розширює доступ до кредитних ресурсів.

Після визначення змінних витрат обчислюється показник валового прибутку — різниця між виручкою від реалізації продукції та сумою змінних витрат. Цей показник дає змогу визначити, який обсяг коштів залишається для покриття постійних витрат, а також ідентифікувати найбільш рентабельні сільськогосподарські культури.

З урахуванням сівозмінних вимог доцільно визначити граничну площу посіву для культур, що демонструють найвищу прибутковість, та обґрунтувати площі під інші культури, вирощування яких є обов'язковим з агротехнічної точки зору.

Наступним етапом формування бюджету є розрахунок постійних витрат, що припадають на відповідне виробництво. Постійні витрати — це витрати, що не залежать від змін обсягів виробництва у короткостроковій перспективі. У рослинництві до них належать: адміністративні витрати, страхові внески (на посіви, майно), фіксований сільськогосподарський податок, орендна плата за землю та майнові паї, амортизація основних засобів.

Оскільки частину постійних витрат неможливо безпосередньо віднести на конкретний вид продукції, їх необхідно попередньо узагальнити: загальновиробничі витрати (страхування майна, амортизація) — на рівні галузі; загальногосподарські (адміністративні витрати, оренда паїв) — на рівні всього підприємства. Після цього такі витрати розподіляються за культурами або іншими напрямками діяльності пропорційно до обраної бази розподілу (наприклад, за площами, трудомісткістю чи прямими витратами).

Розподіл непрямих витрат між видами сільськогосподарського виробництва може здійснюватися за різними базами, залежно від особливостей господарства та обраної методики. Зокрема, загальногосподарські витрати можуть розподілятися пропорційно до:

- суми витрат на оплату праці у відповідних підрозділах;
- змінних витрат;
- обсягу виручки від реалізації продукції;
- інших показників, які підприємство вважає найбільш обґрунтованими та доцільними.

При цьому із загальної суми загальногосподарських витрат необхідно виключати витрати на сплату відсотків за банківськими кредитами, залученими для поповнення обігових коштів, оскільки ці витрати доцільно планувати окремо — за статтею «Плата за кредит».

Щодо амортизації, то для її правильного розподілу слід виділити техніку, яка задіяна в конкретному виробництві, та застосувати відповідну методику розрахунку. Наприклад:

- амортизацію автотранспорту можна розподіляти пропорційно обсягу транспортної роботи (тонно-кілометри);
- амортизацію тракторів — за обсягом виконаних умовних гектарів по виробництвах.

У випадку використання вузькоспеціалізованих основних засобів (наприклад, обладнання для обробки зернових чи технічних культур), амортизаційні відрахування напряду відносяться до відповідного виду виробництва.

У разі, коли господарство обрало загальну систему оподаткування замість фіксованого сільськогосподарського податку, у плановій структурі витрат відповідні суми включаються до статті «Інші податки та збори». Також у склад змінних витрат необхідно включити статтю «Відрахування на соціальні заходи», які на сьогодні становлять 37,5% від нарахованої заробітної плати, відповідно до чинного законодавства.

Завершальним етапом бюджетного розрахунку є визначення очікуваного прибутку, який розраховується як різниця між виручкою від реалізації продукції та загальною сумою витрат на виробництво. Цей показник дозволяє оцінити доцільність та економічну ефективність запланованої виробничої діяльності.

Крім того, розрахунок очікуваного прибутку дозволяє підприємству оцінити беззбитковий обсяг виробництва — тобто мінімальну кількість продукції, яка має бути виготовлена та реалізована за встановленою ціною для повного покриття всіх витрат. У зворотному випадку (за заданим обсягом виробництва) можна визначити мінімальну рентабельну ціну реалізації, яка забезпечить покриття витрат і досягнення прибутковості. Таким чином, такий аналіз є важливою складовою обґрунтованого планування і прийняття фінансово-господарських рішень у системі бюджетування.

Оцінка беззбитковості виробництва та рівня прибутковості є важливим етапом бюджетного аналізу, який дозволяє визначити критичні обсяги та ціни,

за яких підприємство працює без збитків, а також оцінити фінансову стійкість виробництва в умовах ринкової нестабільності.

Розрахунок беззбиткового рівня виробництва дає змогу встановити мінімальний обсяг продукції, який необхідно виготовити та реалізувати для покриття всіх витрат (як змінних, так і постійних). Загальна формула має вигляд:

Беззбитковий обсяг виробництва (ц) = всі витрати (грн) / ціна реалізації за 1 ц (грн/ц).

Аналогічно, можна розрахувати беззбиткову ціну реалізації, яка є граничною ціною, нижче якої підприємство почне зазнавати збитків:

Беззбиткова ціна реалізації (грн/ц) = всі витрати (грн) / запланована кількість продукції (ц)

Ці показники дозволяють оцінити гнучкість цінової політики підприємства та визначити допустимий рівень зниження цін у межах беззбиткової діяльності.

Додатково, у рамках бюджетного аналізу обчислюється рівень прибутковості виробництва (Profit margin) за формулою:

Рівень прибутковості (%) = (очікуваний прибуток / усі витрати) × 100 %

Цей показник характеризує відносну ефективність використання ресурсів підприємства й демонструє, який відсоток прибутку припадає на кожен гривню витрат. Також він дає змогу оцінити межу цінового маневру: тобто, наскільки може бути знижена ціна реалізації без загрози виникнення збитковості.

Важливо, що аналіз беззбитковості доцільно проводити як на основі повної собівартості, так і лише за змінними витратами. Аналіз на основі змінних витрат дозволяє визначити поріг, за якого валовий прибуток дорівнює нулю, тобто коли виручка покриває лише змінні витрати. Такий розрахунок особливо важливий у короткостроковому плануванні, оскільки дає відповідь на запитання: чи забезпечує виробництво хоча б відшкодування оборотних коштів, що необхідно для підтримання безперервності операційної діяльності.

Таким чином, використання моделей беззбитковості та прибутковості у системі бюджетування дає змогу підприємству більш обґрунтовано планувати виробничу діяльність, уникати фінансових ризиків та приймати зважені управлінські рішення в умовах ринку.

Отже, розглянемо бюджет виробництва озимої пшениці в ТОВ «Ягорлик» (табл. 3.7). В цьому бюджеті запланована врожайність озимої пшениці становить 56 ц/га, що дозволяє отримати 55440,00 грн. виручки за ціною реалізації 990 грн./ц. При цьому загальна площа вирощування озимої пшениці складає 1873 га, отже вся площа при отриманні очікуваної урожайності принесе господарству 104,227 млн. грн. доходу від реалізації.

У процесі складання виробничого бюджету надзвичайно важливо правильно оцінити дохідну частину, зокрема — ціну реалізації кожного виду продукції. Вона повинна максимально відповідати реальній ринковій ціні за тими каналами збуту, які підприємство планує використовувати. Необхідно враховувати, що частина продукції може бути використана не лише для реалізації, а й для інших потреб господарства — внутрішньої переробки, на корм тваринам, у рахунок оплати праці тощо. У таких випадках продукція повинна оцінюватися за середньою ринковою ціною, тобто за ціною, яку підприємство змушене було б заплатити у разі придбання аналогічного товару на стороні. Це дозволяє об'єктивно оцінити фінансову ефективність кожного окремого виробництва, не перекладаючи витрати або доходи з одного виду діяльності на інший.

Таким чином, вся вироблена продукція рослинництва, незалежно від її подальшого призначення (реалізація, внутрішнє споживання, натуральна оплата тощо), має оцінюватися за реалістичною ціною реалізації. Це забезпечує достовірність фінансових результатів і дозволяє виявити фактичну прибутковість або збитковість виробничих напрямів.

Після визначення очікуваних доходів формується друга частина бюджету, що включає всі змінні витрати, безпосередньо пов'язані з

виробничим процесом. Змінні витрати — це ті, обсяг яких прямо залежить від масштабів виробництва.

У рослинництві до них належать:

- витрати на насіння;
- витрати на мінеральні та органічні добрива;
- засоби захисту рослин (ЗЗР);
- паливно-мастильні матеріали;
- технічне обслуговування і ремонт техніки;
- транспортні витрати (включаючи доробку та доставку продукції);
- орендна плата за використання техніки та обладнання;
- оплата послуг сторонніх організацій;
- витрати на реалізацію продукції;
- оплата праці працівників, залучених до безпосередніх виробничих процесів (у тому числі сезонних або найманих працівників).

До складу змінних витрат доцільно також включати плату за користування короткостроковими кредитами, які використовуються для фінансування сезонного виробництва.

Окремо слід зазначити, що в разі натуральної форми розрахунків (наприклад, оплата праці чи послуг продукцією), вартість таких витрат визначається за ринковою ціною переданої продукції з урахуванням супутніх витрат (транспортування, навантаження тощо). Аналогічний підхід застосовується і при бартерних розрахунках з контрагентами.

Таким чином, коректне визначення ціни реалізації та повне включення всіх змінних витрат — необхідна передумова для формування об'єктивного та збалансованого виробничого бюджету, який дозволяє оцінити економічну ефективність кожного напрямку діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Розглянемо всі статті змінних витрат детальніше (Табл. 3.7).

Таблиця 3.7- Виробничий бюджет (вирощування озимої пшениці) ТОВ «Ягорлик»

№	Стаття	Одиниці	Кількість	Ціна,	Всього,
		виміру		грн	грн
1	Чистий дохід				
	збіжжя	центнер	56	990	55440,00
	висівки	центнер	7,8	240	1872,00
	інша продукція	центнер			0,00
	<i>Всього:</i>				57312,00
2	Змінні витрати				
	оплата праці	люд. годин	27	84,5	2281,50
	доплати та премії	%	15%		342,23
	обов'язкові відрахування на зарплату	%	20,50%		537,86
	насіння	центнер	2,2	1190	2618,00
	мінеральні добрива				969,20
	органічні добрива				0,00
	отрутохімікати				967,60
	електроенергія				0,00
	ремонт				920,00
	паливно-мастильні матеріали				465,00
	транспортні послуги				324,00
	оренда техніки та обладнання				0,00
	послуги сторонніх організацій				0,00
	витрати на реалізацію продукції				135,00
	ПДВ				11462,40
	інші витрати				70,00
	<i>Змінні витрати: всього</i>				21092,79
3	Валовий прибуток				36219,21
4	Постійні витрати				
	накладні витрати				170,00
	страхування майна				180,00
	страхування врожаю				1100,00
	податки				1162,40
	оренда паїв				4500,00
	амортизація				1035,00
	<i>Постійні витрати: всього</i>				8147,40
5	Доход на землю				57312,00
6	Всього: витрати				29240,19
7	Прибуток				28071,81
	Точка беззбитковості, ц				13,28

Розраховано за звітністю підприємства

У процесі формування виробничого бюджету важливо здійснити детальний розрахунок за всіма статтями змінних витрат, що безпосередньо залежать від обсягу виробництва. До таких витрат у сільськогосподарському виробництві належить низка елементів, кожен з яких має бути розрахований відповідно до технологічних карт і специфіки діяльності підприємства.

Оплата праці включає витрати на основну заробітну плату працівників, зайнятих у виробництві — насамперед механізаторів, а також працівників, що виконують ручні операції. Розрахунок здійснюється на основі запланованої кількості людино-годин і середньої вартості однієї людино-години. У разі, якщо працівникам передбачено оплату не лише в грошовій, а й у натуральній формі (наприклад, зерном), відповідні витрати також включаються до бюджету з урахуванням ринкової вартості продукції, переданої в рахунок заробітної плати.

Доплати та премії відображаються як відсоткове нарахування до основної заробітної плати. Сюди належать надбавки за складність і умови праці, премії за продуктивність, сезонні доплати тощо.

Насіння та садивний матеріал включають витрати на закупівлю насіння або садивного матеріалу. Якщо господарство використовує насіннєвий матеріал власного виробництва, його вартість обліковується за собівартістю з урахуванням витрат на очищення, калібрування, протруювання, сортування тощо.

Мінеральні добрива обліковуються на основі запланованої потреби в конкретних видах добрив (азотні, фосфорні, калійні тощо) та відповідної ціни закупівлі. Аналогічний підхід застосовується і до засобів захисту рослин — до складу витрат включається вартість пестицидів, гербіцидів, інсектицидів, протруйників, дефоліантів, які використовуються для боротьби з бур'янами, шкідниками та хворобами.

Органічні добрива, якщо вони застосовуються виключно для внутрішнього використання, оцінюються за собівартістю, яка враховує витрати на збирання, транспортування, зберігання та внесення. Якщо ж

підприємство має можливість реалізовувати органічні добрива стороннім споживачам, їх доцільно обліковувати за ціною реалізації.

Ремонт охоплює всі витрати на поточне та капітальне обслуговування основних засобів, що використовуються в рослинництві. Для орієнтовного розрахунку витрат на ремонт можна використовувати співвідношення з амортизаційними відрахуваннями або фактичні витрати попередніх періодів з урахуванням нормативів.

Пально-мастильні матеріали (ПММ) включають обсяг та вартість дизельного палива, бензину, мастил, змащувальних рідин, що використовуються при виконанні польових і транспортних робіт.

Роботи і послуги сторонніх організацій — це комплексна стаття, яка охоплює:

- послуги транспорту (вивезення добрив, насіння, врожаю, доставка продукції);
- використання електроенергії у виробничих процесах;
- використання тягової сили (у тому числі найманої);
- оренду техніки чи обладнання, які тимчасово залучаються до окремих виробничих операцій.

Ці статті витрат мають бути обґрунтовані технологічними картами виробництва та обсягами запланованих робіт. У випадку, коли розрахунки здійснюються в натуральній формі (продукцією), їх вартість визначається за ринковими цінами з урахуванням витрат на транспортування або доставку.

Таким чином, чітке структурування змінних витрат і застосування об'єктивної методики їх розрахунку дозволяє забезпечити реалістичність бюджетних показників, виявити «точки витратного тиску» та обґрунтовано планувати прибутковість окремих виробничих напрямів.

У структурі змінних витрат важливе місце посідають роботи та послуги сторонніх організацій. До цієї статті включається вартість послуг, які господарство отримує від сторонніх підрядників у процесі виробництва. Це можуть бути: транспортні послуги (перевезення добрив, насіння, врожаю),

послуги з внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин, агрохімічне обслуговування, орендовані послуги з обробітку ґрунту, дронний моніторинг посівів тощо. Витрати плануються згідно з технологічними картами, з урахуванням фактичних обсягів виконаних робіт і діючих ринкових тарифів.

Оренда техніки та обладнання охоплює витрати, пов'язані з тимчасовим залученням машин і механізмів, необхідних для виконання виробничих операцій, якщо господарство не має власної техніки або вона перебуває в ремонті. Розрахунок витрат здійснюється на основі вартості оренди за одиницю техніки (наприклад, за 1 мотогодину або гектар) та обсягу її використання.

Витрати на реалізацію продукції включають усі витрати, пов'язані із збутом готової продукції: витрати на рекламу, транспортні витрати на доставку продукції покупцеві, комісійні платежі, заробітну плату персоналу, який здійснює реалізацію, ринкові збори, пакувальні матеріали та інші супутні витрати. Ця стаття є важливою складовою оцінки прибутковості культури, оскільки може істотно впливати на кінцевий фінансовий результат.

Плата за кредит є окремою змінною статтею витрат і відображає вартість залучених фінансових ресурсів, необхідних для покриття сезонного дефіциту обігових коштів. При плануванні цих витрат враховується період користування кредитними коштами, який зазвичай охоплює від початку польових робіт до моменту реалізації врожаю. Наприклад, тривалість використання кредиту для озимої пшениці становить близько 8 місяців, для соняшнику, кукурудзи та цукрового буряку — приблизно 6 місяців, а для картоплі — 5 місяців. У разі погашення частини кредиту продукцією майбутнього врожаю, сума витрат за цією статтею зменшується відповідно.

Інші витрати охоплюють всі інші змінні витрати, що не були відображені в попередніх статтях, але мають безпосередній зв'язок з даним виробництвом. До них можуть належати витрати на лабораторні дослідження, послуги зв'язку, дрібні закупівлі витратних матеріалів, інвентаря тощо.

Згідно з розрахунками, вирощування гектара озимої пшениці принесе

господарству 28,07 тис. грн. прибутку. Показник «Валовий прибуток» за цим виробництвом становить 36,22 тис.грн./га. Це означає, що саме стільки коштів у розрахунку на гектар залишається в господарстві для покриття своїх постійних витрат. Для того щоб мати беззбитковий рівень виробництва при вирощуванні озимої пшениці, тобто покрити всі виробничі витрати, господарство повинно отримати урожайність не менше ніж 13,28 ц/га (рис.3.2).

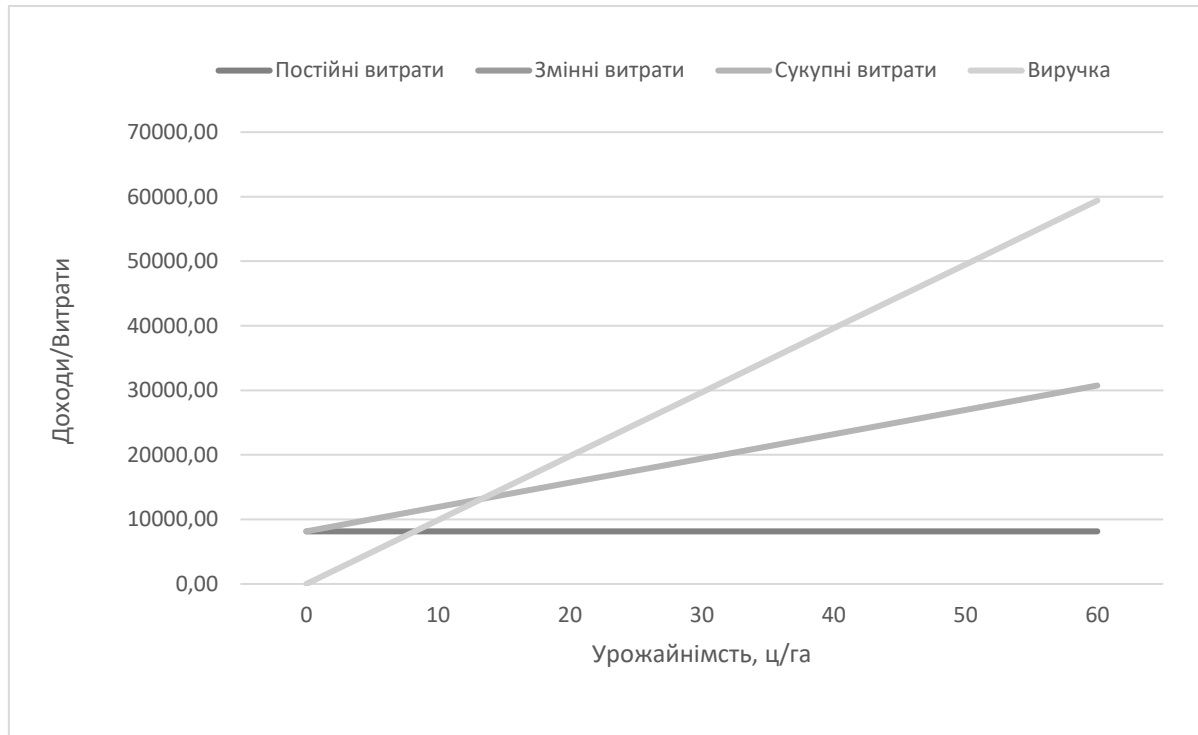


Рисунок 3.2 – Точка беззбитковості виробництва пшениці озимої, ц з 1 га

Джерело: Побудовано автором

У процесі господарської діяльності бюджетні розрахунки потребують періодичного перегляду та уточнення, оскільки вони формуються на основі припущень, що можуть змінюватися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зокрема, коригування бюджету зумовлюється можливими змінами в технологічних процесах, рівнях врожайності, вартості ресурсів, ринкових цінах на продукцію, умовах реалізації тощо. Такі зміни безпосередньо впливають як на структуру і обсяги витрат, так і на прогнозований дохід, що, в свою чергу, зумовлює необхідність оновлення розрахунків беззбитковості.

Крім того, зіставлення планових показників із фактичними результатами дає змогу виявляти відхилення та причини їх виникнення, що є основою для подальшого вдосконалення бюджетного процесу. Такий підхід дозволяє не лише уточнювати вихідні параметри бюджетів, а й підвищувати їх аналітичну точність, адаптуючи систему управління витратами до реальних умов виробництва.

Таким чином, гнучкість бюджетного планування полягає не лише у здатності заздалегідь прогнозувати витрати й доходи, а й у можливості своєчасного коригування запланованих показників відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Періодичне оновлення бюджетів на основі аналізу відхилень між плановими й фактичними даними дозволяє зробити систему управління витратами більш адаптивною, точною та ефективною. Це є запорукою обґрунтованого прийняття управлінських рішень та досягнення стабільних фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

Обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами на основі концепції бюджетування дозволило дійти наступних висновків:

1. Бухгалтерсько-обліковий підхід зосереджується на точному обліку та контролі витрат відповідно до вимог фінансової звітності. Управлінський підхід орієнтований на внутрішнє управління підприємством, прийняття рішень і оптимізацію витрат на основі релевантної інформації. Економічний підхід враховує загальноекономічну природу витрат та їхній вплив на формування собівартості продукції. Фінансово-аналітичний підхід дозволяє глибше оцінити ефективність використання ресурсів і забезпечує прийняття стратегічних рішень, тоді як фінансово-економічний поєднує фінансовий аналіз з економічним змістом витрат і сприяє комплексному підходу до оцінки діяльності підприємства.

2. Бюджетування виступає як інтегрована система, що поєднує стратегічне бачення підприємства з реальними механізмами управління витратами, сприяючи підвищенню економічної ефективності, дисципліни витрат та конкурентоспроможності підприємства.

Дотримання принципів бюджетування полягає в забезпеченні ефективного управління витратами, покращенні фінансової дисципліни, зменшенні ризиків перевищення витрат і забезпеченні досягнення запланованих фінансових результатів.

3. Вітчизняна практика бюджетування все ще значною мірою базується на традиційних та централізованих підходах, орієнтованих на контроль і звітність. Натомість зарубіжні системи характеризуються більшою гнучкістю, стратегічною спрямованістю, високим рівнем автоматизації та широким використанням сучасних методик, таких як бюджетування на основі діяльності чи нульове бюджетування. Використання кращих світових практик, з урахуванням українських реалій, може сприяти удосконаленню

національних механізмів бюджетного планування, підвищенню ефективності управління ресурсами та досягненню стабільного економічного зростання підприємств.

4. ТОВ «Ягорлик» є конкурентоспроможним агровиробником, який демонструє стабільні показники діяльності, адаптується до змін ринкового середовища та має потенціал для подальшого розвитку на основі стратегічного управління витратами й бюджетування. ТОВ «Ягорлик» демонструє позитивні тенденції розвитку матеріально-технічної бази та збереження стабільності земельного фонду і кадрового потенціалу, що є важливою передумовою для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

5. Результати аналізу структури та динаміки витрат підприємства свідчать про потребу подальшої оптимізації витрат, зокрема за рахунок технологічного удосконалення виробництва, контролю вартості ресурсів і підвищення ефективності управління витратами на всіх рівнях.

6. Проведений аналіз ефективності існуючої системи управління витратами у ТОВ «Ягорлик» свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і певних проблем, що потребують оперативного вирішення. З одного боку, підприємству вдається забезпечувати функціонування виробництва в умовах змін зовнішнього середовища, підтримувати відносно високий рівень ліквідності та забезпеченості ресурсами. Однак, з іншого боку, спостерігається зростання собівартості продукції, зниження рівня рентабельності та скорочення чистого прибутку, що свідчить про недостатню результативність витратної політики.

Особливої уваги потребують питання оптимізації витрат на всіх етапах виробничого процесу, удосконалення обліку витрат і посилення контролю за їх структурою та динамікою. Відсутність цілісної системи бюджетування та аналізу витрат призводить до втрати можливостей підвищення економічної ефективності.

7. Підвищення ефективності виробництва у галузі рослинництва значною мірою залежить від раціонального використання наявних ресурсів та

зменшення рівня витрат. У ТОВ «Ягорлик» виявлено низку внутрішніх резервів, які можуть бути задіяні для зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів, на основі яких розроблено план заходів, щодо покрокового вдосконалення системи управління витратами на основі бюджетного підходу.

8. Впровадження моделі планування витрат за центрами відповідальності на підприємстві ТОВ «Ягорлик» є ефективним інструментом удосконалення управління витратами. Такий підхід забезпечує чітке розмежування повноважень, відповідальності та бюджетних обмежень між структурними підрозділами, що сприяє прозорості фінансових процесів, підвищує мотивацію управлінського персоналу та дозволяє оперативно реагувати на зміни в ресурсному забезпеченні й ринкових умовах.

Завдяки структуризації витрат за центрами відповідальності створюються умови для гнучкого планування, контролю та аналізу виконання бюджетів, що, у свою чергу, формує економічно обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень. Такий підхід не лише оптимізує витрати, а й дозволяє сформувати результативну систему контролю й мотивації персоналу, орієнтовану на досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей.

9. Розроблений бюджет виробництва озимої пшениці в ТОВ «Ягорлик» показує, що при запланованій врожайності озимої пшениці становить 56 ц/га, що дозволяє отримати 55440,00 грн. виручки за ціною реалізації 990 грн./ц. При цьому загальна площа вирощування озимої пшениці складає 1873 га, отже вся площа при отриманні очікуваної урожайності принесе господарству 104,227 млн. грн. доходу від реалізації.

Згідно з розрахунками, вирощування гектара озимої пшениці принесе господарству 28,07 тис. грн. прибутку. Для того щоб мати беззбитковий рівень виробництва при вирощуванні озимої пшениці, тобто покрити всі виробничі витрати, господарство повинно отримати урожайність не менше ніж 13,28 ц/га

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова, Т., Распопова, Ю., Волященко, І. (2023). Теоретичні засади організації обліку витрат виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*, (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-46> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Андреев В. А. Витрати: поняття в наукових працях українських дослідників. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №29. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/308805> (дата звернення 15.03.2025).
3. Андреева Г. І. Сучасні моделі бюджетного управління. *Ефективна економіка*. 2014. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52554/6/Andrieieva_Suchasni%20.pdf (дата звернення: 18.03.2025).
4. Артамонова Н., Артамонов Є. Сучасні методи оперативного та стратегічного управління витратами. *Зарубіжний досвід та українські реалії. Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. № 232. С. 5-21.
5. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
6. Ахновська І., Болгов В. Управління витратами: навчальний посібник / І. О. Ахновська, В. Є. Болгов. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
7. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування: дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Київський національний економічний ун-т. Київ, 2015. 224 с.
8. Байлова О.О. Вдосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.54> (дата звернення: 28.03.2025).

9. Бедрій Д. І. (2012). Review methods of budgeting research projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(7(49)), 43–45. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2011.2409> (дата звернення: 12.03.2025).
10. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university* №3(17), 2021 URL: https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.03.2025).
11. Бугас Н. В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 190-194.
12. Бутко М. П., . Лупенко В.І. Економіка сільськогосподарських підприємств: підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 464 с.
13. Бухгалтерський облік [текст] : навч. посіб. / І. Б. Садовська,. Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 688 с.
14. Бухгалтерський управлінський облік : підручник / Ф. Ф. Бутинець [та ін.] ; ред. Ф. Ф. Бутинець. 2-е вид., перероб. і допов. Житомир : Рута, 2002. 480 с.
15. Бюджетний менеджмент: Підручник / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.; За заг. ред. В. Федосова. Київ: КНЕУ, 2004. 864 с.
16. Великий Ю. М., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192с.
17. Войцехівська, С. (2024). Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. *Економіка та суспільство*, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7> (дата звернення: 12.04.2025).
18. Вороніна В.Л., Рудич А.І. Сутність витрат як економічної категорії. Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної Науково-практичної Конференції* (27 жовтня 2020 р.). Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 498–500

19. Гапоненко А. Л., Савельєва М. В. Теорія управління. URL: https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya (дата звернення: 11.02.2025).
20. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, N 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
21. Грабова Н. М., Кривоносов Ю. Г. Облік основних господарських операцій в бухгалтерських проводках. Київ : А.С.К., 2006.
22. Грещак М. Г. Управління витратами : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2002. 131 с.
23. Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.
24. Гринчишин Я. М., Пилат М. В. Бюджетування як напрям удосконалення системи управління діяльністю підприємства. *Наукові праці ЧНУ імені Петра Могили. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 343. С. 191–195. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2245/1/Гринчишин%20Я.%20М.,%20Пилат%20М.%20В..pdf.dspace.chmnu.edu.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
25. Демчина Д. Системи бюджетування на підприємстві: як оптимізувати фінанси. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/systemy-biudzhetyvannia-na-pidpriemstvi-iak-optymizuvaty-finansy> (дата звернення: 12.04.2025).
26. Дерій В. А. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат та доходів підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнар. зб. наук. праць / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. Вип. 2 (17). Житомир: ЖДТУ, 2010. С. 77-83.
27. Дідур Г.І., Мельничук О.І., Телічко Н.А., Лівінський А.І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах

логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. №10. С.79-87 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79> (дата звернення: 07.03.2025).

28. Єрмошкіна О., Букресєва, Д., Подольний, Є. (2021). Алгоритм вибору та індивідуалізації моделі бюджетування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-61> (дата звернення: 12.03.2025).

29. Жадан Т.А., Куліш О.О. Економічна сутність категорії «витрати» як об'єкта бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 24–30

30. Жарко І. В., Чернова Ю. І. Дефініція категорій «бюджет» і «бюджетування». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 1. С. 224-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_34. (дата звернення: 10.02.2025).

31. Жибер Т. В. Принципи та технології бюджетування у публічних фінансах : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08 / Жибер Тетяна Василівна ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ, 2024. 465 с.

32. Жук І.І., Петричук С.І. Зарубіжний досвід парадигми середньострокового бюджетного планування та його застосування в Україні. 2020. С.63-82.

33. Задорожна Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2003. 219 с.

34. Задорожний, Зеновій-Михайло Інноваційні підходи до структурування витрат з метою ефективного управління бізнесом”. *Вісник Економіки*, по. 4, Jan. 2025, pp. 164-78, URL: <https://doi.org/10.35774/> (дата звернення: 11.03.2025).

35. Закон України «Про господарські товариства» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст.682)

36. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами. Навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 320 с.

37. Каришин Н. Бюджетування в системі управління підприємствами харчової промисловості. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1(34). с.108-114.
38. Квасницька Р.С. Етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. №3. С. 47-50
39. Клюс Ю. І., Персій Ю. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління затратами промислових підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку регіону. *Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти : колективна монографія / заг. ред. Ю. І. Клюс, Н. В. Швець. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 332–346.*
40. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г. А. *Управління затратами підприємства : монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.*
41. Колісник Г.М. Витрати підприємницького сектора України: методологія та практика: [моногр.] / Г.М. Колісник. Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2016. 360 с.
42. Компанець Н. М. Теоретичні принципи бюджетування. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1172e21d-d177-41b8-9754-e10c9f22d229/content> (дата звернення: 21.03.2025).
43. Костюченко В.М., Малиновська А.М., Мамонова А.В. Генезис управлінського обліку в умовах перманентних змін. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск №18 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/130.pdf (дата звернення: 23.03.2025).
44. Котіна Г. М., Степура М. М., Гиренко Х. В. Програмно-цільове бюджетування та ефективність бюджетних програм в Україні: проблеми та протиріччя в імплементації. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8055> (дата звернення: 13.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.63)

45. Кравченко А. В. Бюджетне управління підприємством: сучасні підходи та інструменти. *Вісник аграрної науки*. 2020. № 7. С. 95–99.
46. Крамаренко К. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1> (дата звернення: 30.03.2025).
47. Кропивко М. Ф. Бюджетування в аграрному виробництві: теорія, методологія, практика / М. Ф. Кропивко, О. О. Шпикуляк. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 220 с.
48. Кужельний М.В., Лінник В.Г. Теорія бухгалтерського обліку. Київ: КНЕУ, 2001. 334 с.
49. Кузнецова М. О. Сучасні підходи до обліку витрат на підприємствах. *Управління розвитком*. 2013. №5. С. 99-101
50. Кульгейко М. Управлінський облік на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-103> (дата звернення: 12.03.2025).
51. Ларка А. В., Шевченко М. В. Бюджетування як інструмент удосконалення системи управління витратами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2012. № 5. С. 95–100.
52. Ле Х. Ф. Методичні підходи до аналізу фінансових результатів підприємства. 2013. URL: <https://surl.li/ggyjru> (дата звернення: 12.03.2025).
53. Лисенко А.О., Онопрієнко Г.С. Формування витрат за видами діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. Інфраструктура ринку. Одеса : ПНДІЕІ, 2017. Вип.6. С. 134–137
54. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Управління витратами сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 252 с.

55. Ляшенко, Г., Овсяннікова, В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення: 12.03.2025).
56. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (04). С. 163-166.
57. Маргасова В. Г., Патук Т. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Наукові вісті Донецького державного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2014. № 1(17). С. 123–127.
58. Михайленко М. Ю. Бюджетування як інструмент фінансового управління. *Тенденції та перспективи розвитку економіки ХХІ століття очима молоді : матеріали V Міжвуз. студ. наук. конф.*, Харків, 20 трав. 2021 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2021. С. 117–120.
59. Мошковська О., Кульгейко, М. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-160> (дата звернення: 11.04.2025).
60. Назаренко, С., Фейш, М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40> (дата звернення: 12.03.2025).
61. Наумчук Б.Р. Сутність, об'єкти та функції бюджетування на підприємстві. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/98.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.04.2025).
62. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Затверджене Наказом Мініну України № 318 від 31.12.1999 р.
63. Нестеренко К. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/osnovy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата звернення: 23.03.2025).

64. Новіков В.М. Програмний бюджет: міжнародний досвід і українська практика. *Demography and Social Economy*, 2016, № 2 (27): 50–61.
65. Оптимізація бюджетування за допомогою технологій. InvestStart. URL: <https://investstart.com.ua/optimizatsiya-byudzhetuвання-za-dopomogoyu-technologij/> (дата звернення: 12.02.2025).
66. Орлова К.Є. Бюджетування як ефективний інструмент економічного управління діяльністю підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/149-1.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).
67. Остріщенко Ю. В. Досвід застосування стратегічного бюджетного планування в країнах з ринковою економікою. *Наукові праці НдФІ* 1 (54). 2011. С. 44-52.
68. П'ятничук І. Д. Формування сучасного концептуального підходу до визначення поняття «система бюджетування». *Ефективна економіка*. 2013. № 11, URL: [:http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2509](http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2509) (дата звернення: 12.03.2025).
69. Панкова Ю. В. Теоретико-методичні засади зниження собівартості продукції в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 112–118.
70. Пасенко В.В., Пастернак Я.П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 65. С. 117-121.
71. Пеняк Ю. С. Бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №8 (2018). С. 142-149 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/penyak.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
72. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 460 с.
73. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. 996-XIV. Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. ст. 365.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.05.2025).

74. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства Фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 25.05.2025)

75. Пушкар М.С., Семанюк В.З. Розробка систем обліку : Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2009, 205с.

76. Радченко К. М. Узгодження обліку витрат в бухгалтерському та податковому обліку. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(3). С. 57-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2010_7\(3\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2010_7(3)_9). (дата звернення: 23.03.2025).

77. Радченко К.М. Витрати як об'єкт обліку та їх місце в системі бухгалтерського обліку. URL: https://ven.ztu.edu.ua/article/download/82801/86107?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.03.2025).

78. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 1181-1185

79. Савченко В. Ф. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 336 с.

80. Савчук С. В., Дем'янюк А. В., Лободіна З.М. Програмно-цільовий метод бюджетування: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 180 с.

81. Сенченко К. В. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства у сучасних умовах господарювання. *Управління розвитком*. 2012. №4. С. 30 – 33

82. Скрипник М. І. Затрати і витрати: проблема трактування понять. Міжнародний збірник наукових праць. 2009. Вип. 1 (13). С. 236–240.

83. Скрипник М.І. Сутність витрат як економічної категорії. Облік і оподаткування. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2009. № 4(50). С. 159–166
84. Сопко В.В. Бухгалтерський облік у галузях економіки: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017.
85. Терещенко, Е. Ю., Стояненко, І. В., & Варава, В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02> (дата звернення: 12.03.2025).
86. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. 5-те вид. допов. і перероб. Київ: Алерта, 2011. 976 с.
87. Ткаченко Н.М., Гуріна Н. В. Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 9, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278> (дата звернення: 13.04.2025).
88. Ткаченко, О., Саванчук, Т. Управлінський облік як складова природного виробництва у фермерських господарствах. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-4> (дата звернення: 09.03.2025).
89. Топило В.А. Бюджетування як інструмент фінансового управління URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/275.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
90. Топило В.А. Бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Державний університет «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2022.
91. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191.

92. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 120 с.
93. Український науково-дослідний інститут прогнозування та випробування техніки і технологій для сільськогосподарського виробництва ім. Л. Погорілого. Методичні рекомендації щодо зниження витрат у виробництві сільськогосподарської продукції. Київ, 2021. 37 с.
94. Фаріон В.Я. Сутність витрат як економічної категорії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2013. Вип.1 (49). С. 44–47.
95. Філіна Г.І. Управління витратами та цінами. Київ : ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 240 С.
96. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль:, ТНЕУ, 2016 304 с.
97. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2002. 656 с.
98. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44.
99. Циган Р.М., Савченко О.С. Проблеми формування прибутку підприємства в бухгалтерському обліку. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 2. С. 36–39.
100. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 166 С.
101. Чубка О.М., Федевич Л.С., Курило О.Б. Витратний підхід до оцінки вартості підприємства: характеристика методів. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 19. С.1198-1203 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/179.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.03.2025).
102. Чумак Г. В. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*

науки. 2023. № 2(316). С. 33–38. DOI: [10.31891/2307-5740-2023-316-2-5.journals.khnu.km.ua](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5.journals.khnu.km.ua) (дата звернення: 12.03.2025).

103. Чуприна О. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 34–38. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2023/02/05-Chuprina.pdf>, [evd-journal.org+1dspace.nbuu.gov.ua+1](https://www.evd-journal.org+1dspace.nbuu.gov.ua+1) (дата звернення: 05.04.2025).

104. Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 34–39. URL: <http://jnas.nbuu.gov.ua/article/UJRN-0001448505> (дата звернення: 28.03.2025).

105. Шевців Л. Ю., Романів Є. М., Долбнєва Д. В. Побудова моделі стратегічного управління витратами на машинобудівному підприємстві. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312933-construction-of-a-model-of-strategic-man-37269b5e.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).

106. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3085/1/1.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.03.2025).

107. Юшак Ж.М. Класифікація витрат, орієнтована на ефективне управління підприємством. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2012. № 3 (61). URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/61_3/203.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

108. Deloitte Insights. Cost optimization strategies// Deloitte. URL: <https://deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/cost-optimization-operations-strategy.html> (дата звернення: 12.03.2025).

109. Hangjun Zhou, Jie Li, Jing Wang, Jiayi Ren, Peng Guo & Jianjun Zhang On Enterprises' Total Budget Management Based on Big Data Analysis. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-57884-8_19 (дата звернення: 12.03.2025).

110. Investopedia. What Are the Advantages and Disadvantages of Zero-Based Budgeting? Investopedia. URL: <https://investopedia.com/ask/answers/051515/what-are-advantages-and-disadvantages-zerobased-budgeting-accounting.asp> (дата звернення: 14.03.2025).

111. Mohan, A., Ebrahimi, M., Lu, S., Kotov, A.: Scheduling big data workflows in the cloud under budget constraints. In: 2016 IEEE International Conference on Big Data (Big Data), December 2016, pp. 2775–2784.

112. Xin Liu (2024). Development of a Comprehensive Budget Management and Performance Evaluation System. URL: <http://dx.doi.org/10.54097/qtq10266> (дата звернення: 14.03.2025).

113. Yu Lian Qiu, Guo Fang Xiao. Research on Cost Management Optimization of Financial Sharing Center Based on RPA. 2020. URL: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050920301538> (дата звернення: 11.03.2025).

114. Zhang Y . Financial Optimization Budget Allocation Model Based on *Big Data and Deep Learning*. 2024. URL: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924028473> (дата звернення: 11.03.2025).