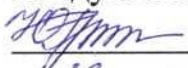


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТДВ «Свалявські мінеральні води»)

Виконав: Кравець Андрій Степанович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Томілова-Яремчук Надія Олександрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Кравець Андрій Степанович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПІ «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук
«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Кравця Андрія Степановича

Тема: Управління витратами в операційній діяльності підприємств (за матеріалами ТДВ «Свалявські мінеральні води»).

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні основи управління витратами в операційній діяльності підприємств; аналіз системи управління витратами в операційній діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води»; напрями вдосконалення управління витратами в операційній діяльності підприємства.

Вихідні дані (за необхідності) – фінансова та статистична звітність ТДВ «Свалявські мінеральні води» за 2021–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, матеріали офіційних сайтів, аналітичні довідки та ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень - жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  підпис доцент Н.О. Томілова-Яремчук

Здобувач

 підпис

А.С. Кравець

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Кравець А.С.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

(за матеріалами ТДВ «Свалявські мінеральні води»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління витратами в операційній діяльності підприємств.

Використано методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення, порівняння, класифікації, статистико-економічний та графічний методи.

На основі матеріалів ТДВ «Свалявські мінеральні води» проаналізовано структуру, динаміку та фактори формування витрат, визначено ключові проблеми діючої системи управління витратами.

Проведено оцінку діючої системи управління витратами, виявлено її сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління витратами шляхом впровадження сучасних методів (ABC-, стандарт-, Kaizen- та Target-costing), цифрових інструментів контролінгу та ERP-систем. Доведено, що ефективне управління витратами є важливою складовою підвищення економічної стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано напрями зниження витрат та підвищення економічної результативності через оптимізацію використання ресурсів, енергозбереження, вдосконалення логістики та мотивацію персоналу.

Кваліфікаційна робота магістра містить 58 сторінок основного тексту, 15 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 47 найменувань.

Ключові слова: управління витратами, операційна діяльність, економічна ефективність, оптимізація витрат, сучасні методи управління, контролінг.

ANNOTATION

Kravets A.S.

COST MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE'S OPERATIONAL ACTIVITIES

(based on materials of Svaliava Mineral Waters ALC)

The study examines a set of theoretical, methodological, and practical aspects of cost management in the operational activities of enterprises.

Methods of analysis and synthesis, theoretical generalization, comparison, classification, statistical-economic, and graphical methods were used.

Based on materials from Svalyavski Mineral Waters LLC, the structure, dynamics, and factors of cost formation were analyzed, and the key problems of the current cost management system were identified.

The current cost management system was evaluated, and its strengths and weaknesses were identified using SWOT analysis. Proposals were developed to improve cost management by introducing modern methods (ABC, standard, Kaizen, and target costing), digital controlling tools, and ERP systems. It has been proven that effective cost management is an important component of increasing the economic stability, profitability, and competitiveness of an enterprise.

The directions for reducing costs and increasing economic efficiency through the optimization of resource use, energy conservation, improvement of logistics, and staff motivation have been substantiated.

The master's thesis contains 57 pages of computer text, 15 tables, 9 figures, and a list of references with 47 titles.

Keywords: cost management, operational activities, economic efficiency, cost optimization, modern management methods, controlling.

ЗМІСТ

	стр.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Економічна сутність витрат підприємства та управління ними для підвищення ефективності діяльності	9
1.2. Методи та інструменти управління витратами в операційній діяльності	16
Висновки до Розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «СВАЛЯВСЬКІ МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз управління витратами в операційній діяльності підприємства	23
2.2. Аналіз ефективності системи управління витратами та резервів її оптимізації в операційній діяльності підприємств	32
Висновки до Розділу 2	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Сучасні методи управління витратами та шляхи підвищення економічної ефективності підприємства	43
3.2. Сучасні методи управління витратами та шляхи підвищення економічної ефективності операційної діяльності	49
Висновки до Розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективна система управління витратами дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, знизити собівартість продукції, підвищити прибутковість і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Важливість цієї проблематики підтверджується необхідністю адаптації вітчизняних підприємств, зокрема харчової та переробної галузі, до умов європейської інтеграції та зростання стандартів якості.

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростаючої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зміни споживчих уподобань підприємства стикаються з необхідністю забезпечення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності є рівень витрат, які прямо впливають на фінансові результати, цінову політику та можливості розвитку суб'єктів господарювання. Саме тому управління витратами в операційній діяльності набуває особливої актуальності.

Проблеми теорії та практики управління витратами досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: Дж. К. Шанк, Ч. Хорнгрен, Б. Нідлз, М. Портер, а також українські науковці – О. І. Амоша, І. А. Бланк, Л. П. Шульга, С. Ф. Голов, М. Г. Чумаченко та інші. Водночас більшість праць акцентують увагу на загальних підходах до управління витратами, тоді як прикладні аспекти їх оптимізації у діяльності конкретних підприємств, зокрема у сфері виробництва мінеральних вод, залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та практичне дослідження системи управління витратами в операційній діяльності підприємства, оцінка її ефективності та розробка пропозицій щодо вдосконалення управління витратами на прикладі ТДВ «Свалявські мінеральні води».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- уточнити сутність, роль і значення управління витратами в системі операційного менеджменту підприємства;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти управління витратами;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан і особливості діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води»;
- здійснити аналіз структури та динаміки витрат підприємства;
- оцінити діючу систему управління витратами в операційній діяльності підприємства;
- виявити основні проблеми та резерви зниження витрат;
- розробити напрями вдосконалення системи управління витратами та здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є операційна діяльність підприємства як сфера формування та управління витратами.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади управління витратами в операційній діяльності підприємств.

Базою дослідження обрано ТДВ «Свалявські мінеральні води» – підприємство, що спеціалізується на видобутку, розливі та реалізації мінеральних вод. Саме виробничо-торговельна діяльність цього підприємства потребує ефективного управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Методи дослідження:

- системний підхід – для комплексного аналізу процесів управління витратами;
- методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень та виявлення проблемних аспектів управління витратами;
- економіко-статистичні методи – для дослідження динаміки та структури витрат підприємства;

- методи порівняння та аналогій – для зіставлення практики управління витратами на вітчизняних і зарубіжних підприємствах;
- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін системи управління витратами ТДВ «Свалявські мінеральні води»;
- методи прогнозування та економічного обґрунтування – для визначення перспективних напрямів зниження витрат.

Інформаційну базу дослідження склали фінансова та статистична звітність ТДВ «Свалявські мінеральні води» за 2021–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, матеріали офіційних сайтів, аналітичні довідки та ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження здійснювалася через участь автора у науково-практичних конференціях та підготовку тез і публікацій за тематикою роботи. Зокрема, опубліковано тези: Кравець А.С. Інноваційні підходи до вдосконалення механізму платоспроможності підприємства. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. С. 170–172.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра містить 57 сторінок комп'ютерного тексту, 15 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність витрат підприємства та управління ними для підвищення ефективності діяльності

Управління витратами є однією з ключових складових системи менеджменту підприємства, оскільки саме від раціонального використання ресурсів залежить його фінансова стійкість, рентабельність та конкурентоспроможність. Будь-яка господарська діяльність передбачає витрати різних видів ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та енергетичних. Тому правильне розуміння сутності витрат та їх науково обґрунтована класифікація є фундаментом для прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас системний підхід до управління витратами дозволяє не лише контролювати рівень собівартості продукції, а й виявляти внутрішні резерви підприємства, спрямовані на підвищення результативності діяльності. Це забезпечує формування гнучкої стратегії розвитку та створює передумови для довгострокової конкурентної переваги на ринку.

З огляду на багатогранність цієї категорії, у науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності витрат. Найбільш поширеними є економічний, бухгалтерський та управлінський, кожен з яких розкриває витрати під власним кутом зору.

У науковій літературі поняття «витрати» трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами до їх аналізу:

- з економічної точки зору – це вартісне вираження сукупності ресурсів, використаних у процесі виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг [22];

- з бухгалтерської точки зору – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або виникнення зобов'язань, що призводить до зниження власного капіталу підприємства [23];
- з управлінської точки зору – це показники, які використовуються для планування, контролю, регулювання діяльності та пошуку шляхів оптимізації витрат [24].

Таким чином, витрати доцільно розглядати як економічну категорію, що відображає процес трансформації ресурсів у готову продукцію, роботи чи послуги та слугує критерієм ефективності виробничо-господарської діяльності. Для забезпечення ефективності управління витратами важливо враховувати їх поділ за різними критеріями, що систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
За економічним змістом	матеріальні, трудові, амортизаційні, фінансові
За видами діяльності	витрати на операційну діяльність, фінансову діяльність, інвестиційну
За способом віднесення на об'єкти	прямі (пов'язані з конкретним видом продукції), непрямі (загальновиробничі)
За періодичністю	поточні, одноразові (разові)
За залежністю від обсягу виробництва	змінні, постійні, напівзмінні
За можливістю контролю	контрольовані, неконтрольовані
За доцільністю	продуктивні (раціональні), непродуктивні (збитки, брак, втрати)
За роллю у фінансовому обліку	витрати періоду, витрати на собівартість продукції

Джерело: складено на основі літературних джерел [27, 30, 32].

Як видно з таблиці 1.1, витрати підприємства є багатогранною економічною категорією, що характеризується різними аспектами їх формування та використання. Кожна з наведених ознак класифікації має важливе прикладне значення для управлінської практики.

По-перше, за економічним змістом витрати відображають структуру використаних ресурсів (матеріальні, трудові, амортизаційні, фінансові), що дає можливість оцінювати їхню питому вагу у собівартості продукції та виявляти найбільш ресурсомісткі процеси [16].

По-друге, класифікація за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова) дозволяє простежити зв'язок між витратами та результатами основних напрямів діяльності підприємства, що є базою для аналізу рентабельності [16].

По-третє, поділ витрат за способом віднесення на об'єкти (прямі та непрямі) є ключовим для калькулювання собівартості продукції, оскільки від точності такого розподілу залежить правильність фінансової звітності та управлінських розрахунків [16].

Не менш важливою є класифікація за залежністю від обсягу виробництва, що дає змогу відокремити змінні, постійні та напівзмінні витрати, а відтак визначати їх вплив на прибуток і будувати моделі «витрати–обсяг–прибуток».

Класифікація за можливістю контролю (контрольовані й неконтрольовані) створює основу для оцінки відповідальності менеджерів різних рівнів, а за доцільністю – дозволяє відокремлювати продуктивні витрати від непродуктивних, що є важливим для виявлення резервів економії.

Нарешті, поділ витрат за роллю у фінансовому обліку (витрати періоду та витрати на собівартість) забезпечує узгодження управлінського та фінансового обліку і сприяє формуванню достовірної фінансової звітності.

Таким чином, системна класифікація витрат є необхідною умовою побудови ефективної системи управління ними, оскільки дозволяє ідентифікувати структуру витрат, визначати їхній вплив на фінансові результати та знаходити шляхи їх оптимізації.

Розглянемо рис 1.1, що відображає поділ витрат за основними ознаками: економічним змістом, видами діяльності, способом віднесення, залежністю від обсягу, контролем та доцільністю. Вона дозволяє наочно структурувати витрати, спрощує їх аналіз і прийняття управлінських рішень, показуючи взаємозв'язок між різними категоріями витрат.

Класифікація дозволяє [16]:

- планувати собівартість продукції;
- оцінювати ефективність виробничих процесів;
- визначати точки контролю і відповідальних осіб;
- формувати інформаційну базу для управлінського обліку;
- знаходити резерви зниження витрат і підвищення прибутковості.

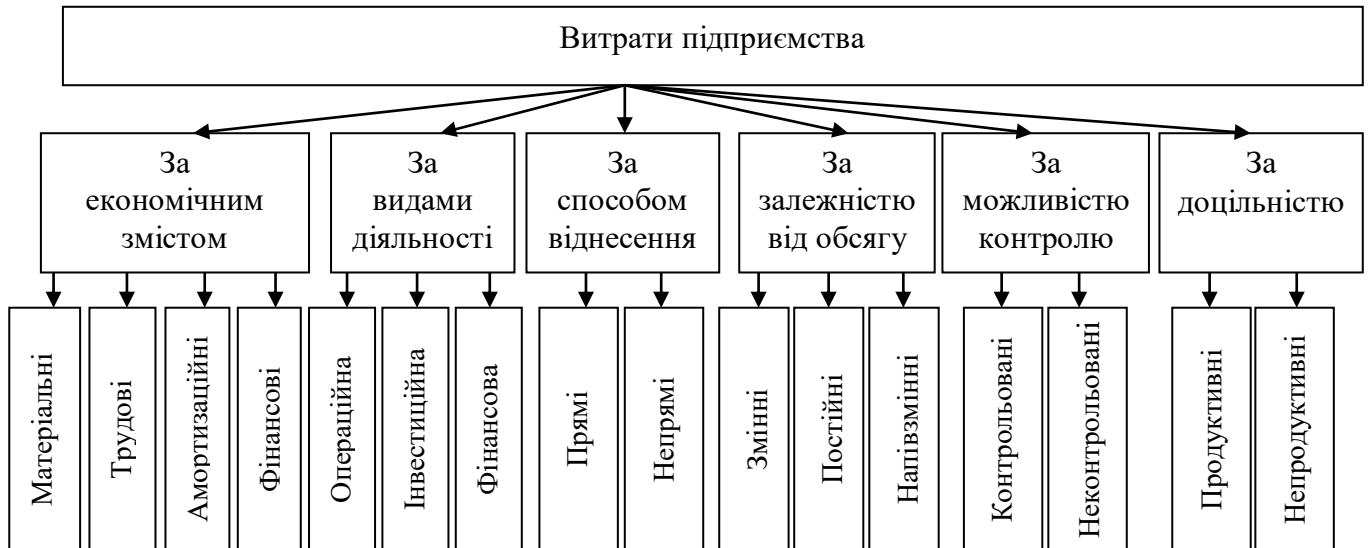


Рис. 1.1 Класифікації витрат підприємства за основними ознаками

Джерело: складено на основі літературних джерел [2, 5].

Таким чином, витрати – це не просто облік використаних ресурсів, а стратегічний інструмент управління діяльністю підприємства, що визначає його фінансову стабільність і конкурентні позиції на ринку. Витрати виступають не лише індикатором рівня використання ресурсів, а й важливим стратегічним інструментом управління, що впливає на фінансову стійкість підприємства, його інвестиційну привабливість та конкурентні позиції на ринку.

Управління витратами є одним з ключових напрямів діяльності будь-якого підприємства, адже саме від рівня та структури витрат залежить конкурентоспроможність продукції, фінансові результати та стабільність функціонування суб'єкта господарювання.

Сутність управління витратами полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування, планування, регулювання, аналізу та контролю витрат з метою їх оптимізації й забезпечення максимального економічного ефекту. Це

не просто фіксація витрат у бухгалтерському обліку, а комплексна система управлінських заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів [7].

Для забезпечення ефективного управління витратами підприємство здійснює низку взаємопов'язаних заходів, що охоплюють планування, нормування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію витрат. У табл. 1.2 наведено основні етапи управління витратами та зміст робіт, які виконуються на кожному з них.

Таблиця 1.2

Основні елементи управління витратами

Етап управління	Зміст роботи
Планування витрат	Визначення потреб у ресурсах, формування кошторисів, бюджетів
Нормування витрат	Встановлення нормативів витрат матеріалів, енергії, часу
Облік витрат	Фіксація фактичних витрат у системі бухгалтерського та управлінського обліку
Контроль витрат	Порівняння фактичних витрат із плановими, виявлення відхилень
Аналіз витрат	Дослідження структури витрат, причин відхилень, оцінка ефективності
Оптимізація та регулювання	Визначення напрямів зниження витрат, усунення непродуктивних витрат

Джерело: складено на основі літературних джерел [6, 8].

Таблиця 1.2 відображає ключові етапи управління витратами на підприємстві та їх зміст. Вона показує логічну послідовність дій: від планування та нормування ресурсів, через облік і контроль фактичних витрат, до аналізу та оптимізації витрат. Такий системний підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, усувати непродуктивні витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсів, що сприяє підвищенню економічних результатів підприємства.

Розглянемо блок-схему процесу управління витратами, що ілюструє циклічний процес управління витратами, де після планування витрат відбувається нормування ресурсів, облік фактичних витрат, контроль відхилень, аналіз результатів і регулювання для оптимізації. Завдяки

замкнутому циклу підприємство постійно вдосконалює використання ресурсів і підвищує ефективність діяльності.

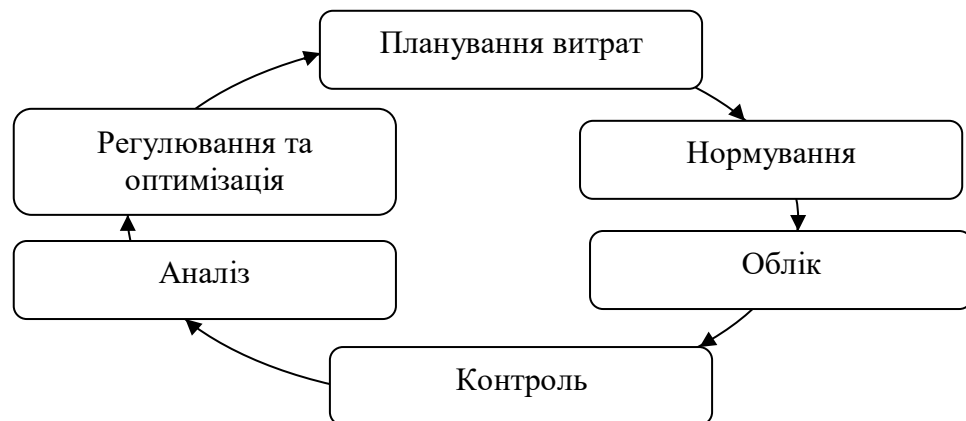


Рис. 1.2 Процесу управління витратами на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Рисунок 1.2. демонструє циклічність процесу управління витратами: результати аналізу впливають на нове планування, що дозволяє системі постійно вдосконалюватися.

Значення управління витратами для підприємства проявляється в тому, що ефективне управління витратами забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження витрат і підвищення економічної ефективності діяльності [11].:

- знижує собівартість продукції, що дає змогу зменшувати ціни й посилювати конкурентні позиції;
- сприяє зростанню прибутковості завдяки оптимізації витрат;
- дозволяє формувати реалістичні бюджети та підвищує точність прогнозів;
- є основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень;
- виявляє непродуктивні витрати та резерви підвищення ефективності;
- забезпечує стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності та зростання конкуренції.

Ефективне управління витратами безпосередньо впливає на фінансові та операційні результати підприємства. Воно дозволяє зменшувати витрати,

оптимізувати використання ресурсів, контролювати фінансові ризики та підвищувати якість управлінських рішень. У табл. 1.3 наведено основні напрями впливу управління витратами на показники ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Вплив управління витратами на показники ефективності

Напрямок впливу	Результат для підприємства
Зменшення виробничих витрат	Зниження собівартості продукції
Раціональне використання ресурсів	Підвищення продуктивності праці
Скорочення непродуктивних витрат	Зростання прибутковості
Системний контроль витрат	Зменшення фінансових ризиків
Оптимізація структури витрат	Поліпшення фінансової стійкості
Прозора система обліку та аналізу	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: складено на основі літературних джерел [3, 4, 13].

Таблиця 1.3 демонструє, як управління витратами впливає на ключові показники ефективності підприємства. Зменшення виробничих та непродуктивних витрат дозволяє знижувати собівартість продукції і підвищувати прибутковість. Раціональне використання ресурсів і системний контроль витрат сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню фінансових ризиків. Оптимізація структури витрат і прозора система обліку забезпечують підвищення фінансової стійкості та якості управлінських рішень.

Управління витратами з позиції менеджменту розглядається як комплексна система, що включає планування, нормування, облік, контроль, аналіз та регулювання витрат. Його значення полягає у забезпеченні економічної стійкості підприємства, підвищенні конкурентоспроможності та створенні передумов для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє ефективно використовувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення [18].

Таким чином, управління витратами виступає ключовою складовою системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсними можливостями та результатами

господарської діяльності. Ефективне управління витратами вимагає використання сучасних підходів, методів та інструментів, які дозволяють не лише контролювати рівень витрат, але й активно впливати на їх формування та оптимізацію в процесі операційної діяльності.

У цьому контексті доцільно розглянути методи та інструменти управління витратами в операційній діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію функцій планування, обліку та контролю на практиці.

1.2 Методи та інструменти управління витратами в операційній діяльності

Ефективність управління витратами значною мірою залежить від того, які методи та інструменти застосовує підприємство. Вони дозволяють не лише фіксувати витрати, а й активно впливати на їх рівень, структуру та динаміку, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. У практиці господарювання використовується широкий спектр методів управління витратами, які можна умовно поділити на традиційні та сучасні.

У практиці господарювання використовується широкий спектр методів управління витратами, які можна умовно поділити на традиційні та сучасні.

До традиційних належать методи, що базуються на бухгалтерському обліку та калькуляції собівартості [32]:

- нормативний метод – порівняння фактичних витрат із встановленими нормами, що дозволяє контролювати відхилення;
- планово-кошторисний метод – використання кошторисів витрат для планування та контролю;
- метод повних витрат – формування собівартості з урахуванням усіх витрат виробництва;
- метод неповних витрат (директ-костинг) – у собівартість включають лише змінні витрати, що дозволяє гнучкіше реагувати на зміни обсягів

виробництва.

Сучасні методи орієнтовані на стратегічне управління та оптимізацію бізнес-процесів [37]:

- ABC-костинг (Activity-Based Costing) – розподіл витрат за видами діяльності, що дозволяє точніше визначати собівартість продукції;
- Target-costing (цільове калькулювання) – орієнтація на ціну, прийнятну для споживача, і розрахунок допустимого рівня витрат;
- Kaizen-costing – безперервне зниження витрат шляхом удосконалення процесів;
- Life Cycle Costing (калькулювання за життєвим циклом продукту) – врахування витрат на всіх етапах існування продукту: від розробки до утилізації;
- Benchmarking – порівняння витрат і бізнес-процесів із провідними підприємствами галузі для визначення орієнтирів розвитку.

Для більш наочного порівняння ефективності різних методів управління витратами наведена табл. 1.4, яка відображає суть методів, їх переваги та можливі недоліки.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів управління витратами

Метод	Суть	Переваги	Недоліки
Нормативний	Порівняння фактичних витрат із нормами	Простота, контроль відхилень	Не враховує стратегічні фактори
Директ-костинг	Урахування лише змінних витрат	Гнучкість, простота аналізу	Недооцінює роль постійних витрат
ABC-костинг	Розподіл витрат за видами діяльності	Точне визначення собівартості	Складність у впровадженні
Target-costing	Встановлення допустимого рівня витрат від ринкової ціни	Орієнтація на ринок і споживача	Високі вимоги до планування
Kaizen-costing	Безперервне зниження витрат	Підвищення ефективності, культура ощадливості	Потребує залучення всіх працівників
Life Cycle Costing	Врахування витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту	Стратегічний підхід, довгострокова ефективність	Складність обліку й прогнозування
Benchmarking	Порівняння витрат і процесів із кращими практиками	Дає орієнтири для розвитку	Залежність від доступності інформації

Джерело: складено на основі літературних джерел [7, 9, 12, 41].

Це дозволяє оцінити практичну доцільність застосування кожного з них у діяльності підприємства та обрати оптимальні підходи для підвищення ефективності управління витратами.

Таблиця 1.4 демонструє порівняльну характеристику основних методів управління витратами, що застосовуються в практиці підприємств. З її допомогою менеджери можуть оцінити доцільність використання кожного методу з урахуванням конкретних цілей та стратегії підприємства.

Нормативний метод забезпечує простий і зрозумілий контроль відхилень витрат від встановлених норм. З позиції менеджменту він корисний для оперативного контролю, проте не враховує стратегічні фактори та не сприяє довгостроковому плануванню [41].

Директ-костинг дозволяє зосередитися на змінних витратах, що забезпечує гнучкість управління та швидку реакцію на зміни обсягу виробництва. Менеджерам такий метод зручний для короткострокового аналізу, але він недооцінює роль постійних витрат у загальній собівартості [41].

ABC-костинг (Activity-Based Costing) дає точне визначення собівартості продукції за видами діяльності, що дозволяє більш обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо ресурсів та процесів. Основний недолік – складність впровадження та необхідність збору детальної інформації [41].

Target-costing орієнтує менеджмент на ринкову ціну продукту, встановлюючи допустимий рівень витрат. Це ефективний інструмент для стратегічного планування і підвищення конкурентоспроможності, проте вимагає високого рівня планування та аналізу [41].

Kaizen-costing стимулює безперервне зниження витрат через вдосконалення процесів і залучення працівників. Для менеджменту це інструмент підвищення продуктивності та формування культури ощадливості, але потребує активної участі всіх співробітників.

Life Cycle Costing враховує витрати на всіх етапах життєвого циклу продукту. Менеджери можуть оцінити довгострокову ефективність і

стратегічні перспективи, проте цей метод складний у плануванні та обліку.

Benchmarking дозволяє порівнювати витрати і процеси з кращими практиками галузі, забезпечуючи орієнтири для розвитку. Основна складність – залежність від доступності достовірної інформації про конкурентів.

Як бачимо з таблиці 1.4, що жоден метод не є універсальним. Вибір методу залежить від цілей підприємства (короткострокових чи довгострокових), наявних ресурсів і інформаційної бази. Для ефективного управління витратами менеджмент часто поєднує традиційні та сучасні методи, доповнюючи їх відповідними інструментами контролю, аналізу та оптимізації.

В управлінській практиці ефективно управління витратами потребує не лише методів, а й спеціальних інструментів, які забезпечують їх реалізацію та контроль. З позиції менеджменту ці інструменти дозволяють не лише фіксувати витрати, а й аналізувати їх, прогнозувати, оптимізувати та пов'язувати з досягненням стратегічних цілей підприємства.

1. Бюджетування є ключовим інструментом планування витрат у операційній діяльності. Воно дозволяє розподілити ресурси за центрами відповідальності, встановити планові показники і контролювати їх виконання. Для менеджменту бюджетування забезпечує прозорість фінансових потоків, допомагає оцінювати ефективність підрозділів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [33].

2. Контролінг – це система моніторингу витрат та результатів діяльності підприємства в реальному часі. Інструмент дозволяє менеджерам оперативно реагувати на відхилення від планових показників, аналізувати ефективність витрат та приймати коригувальні рішення. З позиції менеджменту контролінг підвищує точність планування та покращує координацію між підрозділами [34].

3. Система KPI (ключові показники ефективності) дозволяють пов'язати рівень витрат із конкретними результатами діяльності, наприклад,

продуктивністю праці, собівартістю продукції чи фінансовою віддачею. Для менеджменту це інструмент мотивації персоналу та оцінки ефективності управлінських рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [31].

4. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) автоматизують облік і контроль витрат, інтегруючи всі бізнес-процеси підприємства. Для менеджменту це забезпечує доступ до оперативної та достовірної інформації, спрощує планування ресурсів і дозволяє оптимізувати процеси управління витратами на всіх рівнях організації [42].

5. Фінансове моделювання та прогнозування – це інструмент фінансового моделювання що дозволяє менеджерам оцінювати вплив різних сценаріїв на витрати та результати діяльності. Це сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень, зниженню ризиків і підвищенню стійкості підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [31].

З позиції менеджменту, використання цих інструментів в операційній діяльності забезпечує [15]:

- ефективне планування та контроль витрат;
- прозорість і достовірність інформації для прийняття рішень;
- оптимізацію ресурсів і процесів;
- підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- створення основи для стратегічного розвитку.

Для наочного відображення процесу вибору методів управління витратами доцільно використовувати рис. 1.3, який демонструє послідовність прийняття рішень: від визначення цілей управління витратами до вибору відповідних традиційних або сучасних методів, з урахуванням потреби аналізу конкурентів та оптимізації внутрішніх процесів.

Вибір методу управління витратами залежить від специфіки діяльності підприємства, галузі, масштабів виробництва та рівня розвитку

управлінського обліку. Раціональне поєднання різних методів — таких як «директ-костинг», «стандарт-кост», «ABC-костинг» чи «кайзен-костинг» — дозволяє підвищити точність планування, забезпечити ефективний контроль за витратами та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Оптимальний вибір методу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства й формуванню стабільних конкурентних переваг.

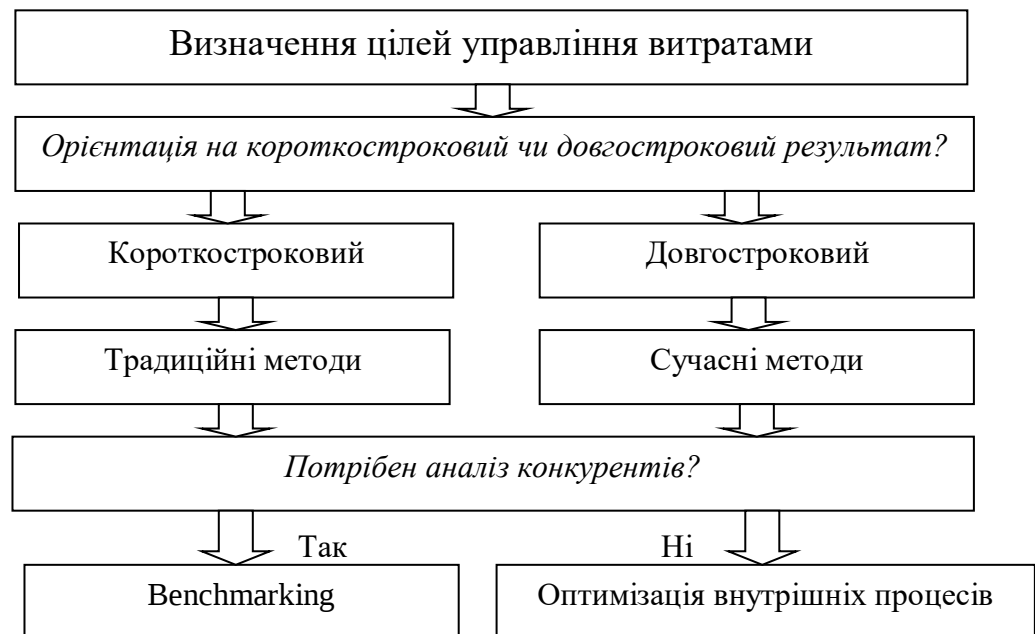


Рис. 1.3 Вибір методу управління витратами

Джерело: складено на основі літературних джерел [14].

Методи та інструменти управління витратами дозволяють підприємству поєднувати оперативний контроль витрат із стратегічним плануванням, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Вибір конкретного методу залежить від особливостей підприємства, його галузі, стратегічних цілей і доступних ресурсів.

Висновки до Розділу 1

Таким чином, ефективне управління витратами виступає ключовим фактором підвищення економічної ефективності та стратегічної стійкості підприємства.

1. Проаналізовано сутність витрат підприємства та управління ними, що дозволило визначити їх стратегічне значення для фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

2. Встановлено класифікацію витрат за економічним змістом, видами діяльності, способом віднесення, залежністю від обсягу, контролем та доцільністю, що забезпечує основу для ефективного управління.

3. Доведено, що управління витратами включає планування, нормування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію, що дозволяє підвищувати економічну ефективність діяльності.

4. Показано вплив управління витратами на показники ефективності: зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості, раціональне використання ресурсів та покращення управлінських рішень.

5. Досліджено методи та інструменти управління витратами (традиційні, сучасні, бюджетування, контролінг, KPI, ERP, фінансове моделювання), що дозволяє оптимізувати витрати та досягати стратегічних цілей підприємства.

6. Виявлено, що поєднання методів і використання комплексних інструментів управління забезпечує економічну стійкість та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «СВАЛЯВСЬКІ МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз управління витратами в операційній діяльності підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Свалявські мінеральні води» є одним із провідних виробників мінеральної води на українському ринку. Підприємство спеціалізується на видобутку, очищенні та розливі мінеральної води, а також на реалізації готової продукції як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Організаційна структура управління підприємством побудована за функціональним принципом, що дозволяє чітко розмежувати відповідальність між підрозділами та забезпечити ефективний контроль за всіма аспектами операційної діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Основні підрозділи управління

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства.

Основна мета структури – забезпечення оптимізації витрат, контролю ресурсів та координації підрозділів для досягнення стратегічних цілей.

Вищий орган управління – Загальні збори акціонерів: визначає стратегічні цілі підприємства, затверджує річні бюджети та фінансові плани, приймає ключові управлінські рішення щодо інвестицій та розподілу прибутку.

Наглядова рада: контролює виконання рішень загальних зборів, здійснює нагляд за фінансовою та економічною діяльністю, виявляє ризики та дає рекомендації щодо їх мінімізації.

Генеральний директор: координує діяльність усіх підрозділів, відповідає за фінансові результати та досягнення стратегічних цілей.

Виконавчі підрозділи (департаменти):

- Виробничий відділ – організовує видобуток, очищення та фасування води, контролює виробничі процеси.

- Фінансово-економічний відділ – веде бухгалтерський та управлінський облік, контролює витрати, аналізує фінансові показники, формує бюджети та звітність.

- Відділ маркетингу та збуту – планує продажі, аналізує ринок, розробляє стратегії просування продукції.

- Відділ кадрової роботи та управління персоналом – здійснює підбір, навчання, мотивацію працівників, веде облік заробітної плати.

- Відділ технічного забезпечення та логістики – організовує транспортні та складські операції, контроль якості та безперервність виробничих процесів.

- Відділ контролю якості та безпеки – відповідає за відповідність продукції стандартам, моніторинг санітарних норм та охорону праці.

Структура управління забезпечує оптимальне розподілення функцій і ресурсів, дозволяє ефективно контролювати витрати на всіх рівнях виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Чітка вертикаль підпорядкування та функціональна спеціалізація підрозділів

сприяють зниженню ризиків непродуктивних витрат та підвищують фінансову стійкість підприємства.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від правильно організованої системи управління, яка забезпечує координацію виробничих, фінансових та маркетингових процесів. Організаційна структура підприємства спрямована на забезпечення ефективного управління операційними процесами та витратами. Чіткий розподіл функцій між відділами дозволяє контролювати ресурси, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати фінансову ефективність підприємства [21].

Для оцінки ефективності управління витратами в операційній діяльності доцільно розглянути ключові фінансові показники підприємства за останні три роки (табл. 2.1.). Аналіз динаміки доходів, прибутку, активів, зобов'язань та рівня оплати праці дає змогу оцінити фінансову стабільність ТДВ «Свалявські мінеральні води» та виявити тенденції, що впливають на формування витрат. Зіставлення цих показників дозволяє визначити напрями підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізації витратної частини операційної діяльності.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТДВ «Свалявські мінеральні води»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід, грн	305 903 000	424 453 000	410 876 000
Чистий прибуток, грн	2 163 000	15 873 000	7 777 000
Активи, грн	127 753 000	122 404 000	134 260 000
Зобов'язання, грн	37 448 000	17 214 000	21 293 000
Середня зарплата до оподаткування, грн	12 661	18 204	16 630
Кількість працівників	227	211	207

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз фінансових показників ТДВ «Свалявські мінеральні води» за останні три роки дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та тенденції його розвитку. Дохід підприємства у 2024 році склав 410 876 000 грн, що трохи менше, ніж у 2023 році (424 453 000 грн), але значно більше,

ніж у 2022 році (305 903 000 грн). Це свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції у середньостроковій перспективі, а невелике падіння у 2024 році може бути пов'язане із коливаннями попиту, змінами ринкових цін або зростанням витрат на виробництво та логістику.

Чистий прибуток підприємства демонструє нестабільну динаміку. У 2022 році він становив 2 163 000 грн, у 2023 році зріс до 15 873 000 грн, а у 2024 році знизився до 7 777 000 грн. Така ситуація свідчить про високу чутливість фінансового результату до коливань витрат і доходів, що підкреслює важливість ефективного управління витратами, особливо виробничими та адміністративними.

Активи підприємства зросли з 127 753 000 грн у 2022 році до 134 260 000 грн у 2024 році, демонструючи загальне зміцнення майнового потенціалу. При цьому зобов'язання зменшилися з 37 448 000 грн у 2022 році до 21 293 000 грн у 2024 році, що свідчить про зниження боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості.

Середня заробітна плата до оподаткування у 2024 році склала 16 630 грн, що трохи менше, ніж у 2023 році (18 204 грн), проте істотно перевищує показник 2022 року (12 661 грн). Це свідчить про стабільне підвищення рівня оплати праці працівників та можливу оптимізацію чисельності персоналу (кількість працівників зменшилася з 227 у 2022 році до 207 у 2024 році), що може бути частиною стратегії ефективного використання трудових ресурсів і контролю витрат на персонал.

Кількість працівників скоротилася на 4 особи у 2024 р., що може бути результатом оптимізації виробничих процесів.

Загалом, фінансові показники ТДВ «Свалявські мінеральні води» демонструють стабільне зростання активів і доходів, але певну волатильність чистого прибутку, що підкреслює важливість системного управління витратами та оптимізації операційної діяльності для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про його стабільну роботу, достатній ресурсний потенціал та ефективну організаційну структуру, що дозволяє контролювати витрати, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

Операційна діяльність підприємства охоплює основні процеси, пов'язані з видобутком, очищенням, фасуванням і реалізацією мінеральної води. Саме на цьому етапі формується більшість витрат, що безпосередньо впливають на собівартість продукції, прибутковість та конкурентоспроможність [10].

Ефективне управління витратами в операційній діяльності дозволяє підприємству досягати оптимального співвідношення між витратами та результатами, раціонально використовувати ресурси, мінімізувати непродуктивні втрати й забезпечувати сталий фінансовий розвиток.

Структура операційних витрат характеризує розподіл ресурсів між основними статтями витрат у процесі виробництва та реалізації мінеральної води табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура операційних витрат ТДВ «Свалявські мінеральні води» за 2022–2024 рр.

Види витрат	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	Зміна частки 2024/2022 рр.
Матеріальні витрати	47,2	49,2	50,4	+3,2
Трудові витрати	17,4	17,1	14,5	-2,9
Амортизаційні витрати	6,2	5,6	5,5	-0,7
Енергетичні витрати	9,2	8,9	9,2	0,0
Інші операційні витрати	14,4	13,4	15,1	+0,7
Адміністративні та фінансові витрати	5,6	5,8	5,3	-0,3
Разом	100	100	100	—

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства.

У структурі операційних витрат домінують матеріальні витрати, що зумовлено ресурсомістким характером виробництва мінеральної води.

Зменшення частки трудових витрат у 2024 р. свідчить про підвищення продуктивності праці або автоматизацію процесів. Менеджменту важливо контролювати зростання частки матеріальних витрат, впроваджуючи енергоощадні технології та оптимізуючи логістику постачання сировини.

Динаміка витрат відображає зміну обсягу ресурсів, використаних у процесі операційної діяльності представлена в таблиці 2.3. Зростання витрат не завжди є негативним явищем — воно може бути наслідком розширення виробництва або підвищення якості продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка основних операційних витрат ТДВ «Свалявські мінеральні води» (2022–2024 рр.)

Види витрат	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Темп зміни 2024/2022 рр., %
Матеріальні витрати	92 000	110 500	120 000	130,4
Трудові витрати	34 000	38 400	34 500	101,5
Амортизаційні витрати	12 000	12 500	13 000	108,3
Енергетичні витрати	18 000	20 000	22 000	122,2
Інші операційні витрати	28 000	30 000	36 000	128,6
Разом операційні витрати	184 000	211 400	225 500	122,6

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства.

У 2024 році загальні операційні витрати зросли на 22,6% порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання спостерігається за матеріальними та енергетичними витратами, що свідчить про вплив інфляції та подорожчання енергоресурсів. Водночас відносна стабільність трудових витрат вказує на ефективне управління персоналом.

Формування витрат в операційній діяльності підприємства є результатом комплексної дії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Для ефективного управління витратами менеджменту необхідно своєчасно ідентифікувати ці фактори, оцінювати їхній вплив та розробляти заходи щодо їх оптимізації.

Аналіз факторів дозволяє визначити, які з них мають найбільший вплив на рівень собівартості, продуктивність праці та фінансові результати, а також

виявити резерви зниження витрат у межах операційної діяльності підприємства [20].

У таблиці 2.4 подано основні фактори, що формують витрати ТДВ «Свалявські мінеральні води» та визначають ефективність його операційної діяльності.

Таблиця 2.4

**Основні фактори формування витрат в операційній діяльності
ТДВ «Свалявські мінеральні води»**

Група факторів	Конкретні чинники	Характер впливу
Внутрішні	Рівень продуктивності праці	Визначає обсяг витрат на оплату праці та собівартість продукції
	Ефективність використання матеріальних ресурсів	Впливає на частку матеріальних витрат у структурі собівартості
	Організація виробничого процесу	Зумовлює рівень непродуктивних витрат і втрат часу
	Енергоспоживання та технологічна ефективність	Впливає на енерговитрати та витрати на обслуговування обладнання
Зовнішні	Коливання цін на сировину, енергоносії та пакувальні матеріали	Призводить до зміни змінних витрат
	Інфляційні процеси та податкова політика	Визначають загальний рівень витрат підприємства
	Конкурентне середовище	Вимагає оптимізації витрат для збереження ринкових позицій
	Транспортно-логістичні умови	Впливають на собівартість готової продукції через зміну витрат на доставку

Джерело: узагальнено на основі даних підприємства.

Аналіз факторів формування витрат показує, що на рівень і структуру операційних витрат підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які потребують постійного управлінського контролю та адаптації стратегій витрат.

До внутрішніх факторів належать ті, які безпосередньо залежать від організації управління підприємством.

Найбільший вплив має рівень продуктивності праці, який визначає обсяг витрат на оплату праці та ефективність використання людських ресурсів. Менеджмент має стимулювати підвищення продуктивності шляхом

удосконалення мотиваційних систем, впровадження сучасних технологій і навчання персоналу.

Ефективність використання матеріальних ресурсів є ще одним ключовим напрямом контролю. Витрати на сировину та пакувальні матеріали становлять значну частку собівартості, тому впровадження систем обліку, нормування та контролю залишків дає змогу знизити непродуктивні витрати [26].

Організація виробничого процесу визначає, наскільки раціонально використовуються обладнання, робочий час і енергоресурси. Застосування методів бережливого виробництва (Lean, Kaizen) дозволяє скоротити втрати, зменшити простой та покращити якість продукції.

Енергоспоживання та технологічна ефективність впливають на собівартість продукції особливо в умовах зростання тарифів на електроенергію. Менеджмент повинен впроваджувати енергоощадні технології та системи моніторингу споживання енергії.

Зовнішні фактори є менш керованими, однак менеджмент може частково нейтралізувати їхній негативний вплив через гнучке планування та прогнозування.

Коливання цін на сировину та енергоносії безпосередньо впливають на рівень змінних витрат. У цьому контексті важливо розробляти довгострокові контракти з постачальниками та створювати страхові запаси ресурсів.

Інфляційні процеси та податкова політика змінюють загальний фінансовий тиск на підприємство. Менеджери мають планувати витрати з урахуванням індексації цін і податкових змін, а також використовувати фінансові інструменти для хеджування ризиків [25].

Конкурентне середовище стимулює підприємство до зниження витрат без втрати якості. Ефективне управління витратами в цьому випадку є інструментом підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Транспортно-логістичні умови впливають на кінцеву собівартість продукції через витрати на доставку. Важливим напрямом менеджменту є оптимізація логістичних маршрутів і співпраця з надійними перевізниками.

Отже, ефективне управління витратами в операційній діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» потребує системного підходу до аналізу факторів їх формування. Менеджмент має зосередитися на внутрішніх резервах зниження витрат, одночасно адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Регулярний моніторинг цих факторів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечуючи економічну стійкість і підвищення прибутковості підприємства [28].

У процесі дослідження управління витратами важливо не лише визначити їхню структуру та фактори впливу, але й відобразити взаємозв'язок основних етапів управління витратами в операційній діяльності підприємства. Це дозволяє наочно показати логіку прийняття управлінських рішень, послідовність дій і роль кожного елемента у формуванні ефективної системи менеджменту витрат.

Схематично процес управління витратами в операційній діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» можна подати у вигляді рис. 2.2, який відображає основні стадії: планування, нормування, облік, контроль, аналіз і регулювання витрат.

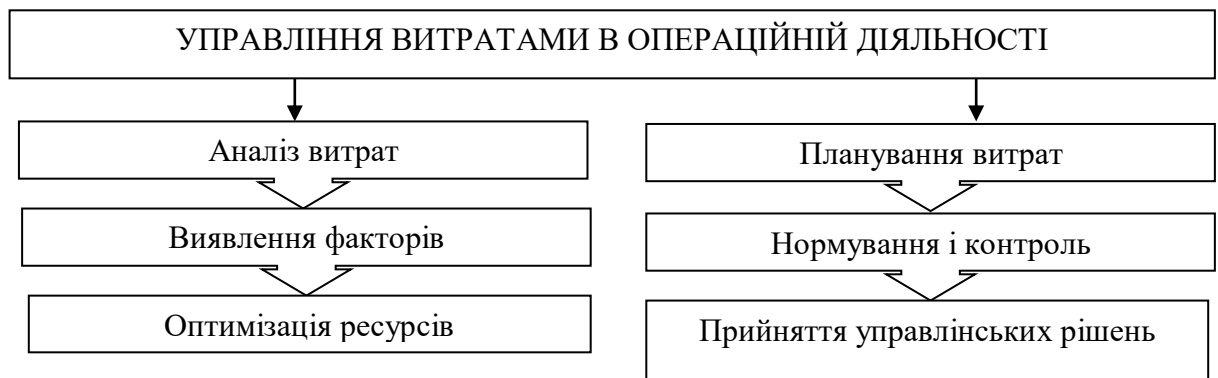


Рис. 2.2 Схематичне відображення процесу управління витратами в операційній діяльності

Джерело: розроблено автором.

Схема демонструє, що ефективне управління витратами є циклічним і взаємопов'язаним процесом, у якому аналіз і планування виступають взаємодоповнюючими складовими єдиної системи менеджменту витрат підприємства.

Управління витратами в операційній діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» — це безперервний процес, який включає аналіз, планування, нормування, контроль і оптимізацію. Менеджмент має забезпечити взаємозв'язок між економічними показниками, ресурсами та операційними цілями, орієнтуючись на підвищення ефективності виробництва й конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз ефективності системи управління витратами та резервів її оптимізації в операційній діяльності підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від рівня організації системи управління витратами, адже саме вона забезпечує економічну стійкість, прибутковість і конкурентоспроможність виробництва. Управління витратами виступає важливим елементом загальної системи менеджменту, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління ресурсами та контроль за їх використанням.

Для ТДВ «Свалявські мінеральні води» управління витратами є ключовим компонентом операційної діяльності, оскільки саме від ефективності використання ресурсів залежить собівартість продукції, рівень прибутковості та фінансова стійкість підприємства. Основна частка витрат формується у процесі виробництва, споживання енергоресурсів, придбання пакувальних матеріалів, логістичного забезпечення та контролю якості. Тому система управління витратами має не лише обліковий, а й стратегічний характер, охоплюючи всі етапи операційного циклу — від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

Діюча система управління витратами на підприємстві має комплексний і багаторівневий характер, включаючи основні етапи: планування, нормування, облік, аналіз, контроль і регулювання. На кожному з цих етапів відбувається формування управлінської інформації, яка впливає на прийняття рішень у сфері виробництва, фінансів і маркетингу. Ефективність системи визначається не лише якістю виконання окремих функцій, а й ступенем їх взаємозв'язку та узгодженості між собою, що забезпечує безперервність управлінського циклу [38].

У таблиці 2.5 подано структурований опис ключових елементів системи управління витратами, що функціонують у межах операційної діяльності підприємства, із зазначенням їх функцій, практичного застосування та рівня ефективності.

Таблиця 2.5

Основні елементи діючої системи управління витратами

№	Елемент системи	Зміст та функціональне призначення	Практична реалізація на підприємстві	Оцінка ефективності
1	Планування витрат	Формування планів витрат відповідно до виробничих програм, прогнозу обсягів реалізації та фінансових можливостей	Складаються річні та квартальні бюджети за центрами відповідальності	Ефективне, але потребує оперативного коригування при зміні ринкових умов
2	Нормування ресурсів	Встановлення оптимальних норм використання матеріалів, енергоресурсів і трудових витрат	Затверджені технологічні карти та нормативи споживання	Частково ефективне; потребує періодичного оновлення
3	Облік витрат	Збір, групування й систематизація інформації про витрати	Ведеться бухгалтерський та управлінський облік (1С:Бухгалтерія)	Достатній рівень точності, середня швидкість оновлення даних
4	Контроль витрат	Виявлення відхилень від планових показників і пошук причин	Проводиться щомісячний контроль фактичних витрат головним бухгалтером і керівниками підрозділів	Ефективний у межах звітності, обмежений у превентивному аспекті
5	Аналіз витрат	Визначення тенденцій, динаміки, структури витрат та факторів впливу	Щомісячний аналіз економічним відділом; використовується порівняльний і факторний метод	Потребує розширення інструментарію (АВС-аналіз, маржинальний аналіз)

Продовження таблиці 2.5

6	Регулювання та оптимізація витрат	Прийняття управлінських рішень щодо мінімізації витрат і підвищення ефективності операцій	Застосовуються локальні заходи з енергозбереження, логістики, ремонту	Недостатньо системне; потребує впровадження контролінгу
7	Інформаційне забезпечення	Використання інформаційних систем для моніторингу витрат і прийняття рішень	Програмне середовище 1С, Excel, внутрішня база звітності	Потребує автоматизації, інтеграції з ERP-системою

Джерело: складено на основі літературних джерел [39, 40].

Важливо підкреслити, що сучасний підхід до управління витратами передбачає орієнтацію не тільки на зменшення витрат, але й на оптимізацію структури ресурсного забезпечення, підвищення продуктивності праці, впровадження енергозберігаючих технологій і цифрових інструментів контролю. Таким чином, система управління витратами стає невід’ємною складовою менеджменту операційної діяльності, яка формує підґрунтя для сталого розвитку підприємства.

Для наочного уявлення про діючу систему управління витратами в операційній діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» доцільно використати схематичне відображення її структури та взаємозв’язків між основними елементами (рис. 2.3).

Рисунок 2.3 демонструє циклічність та комплексність процесу управління витратами, де всі ключові функції — від планування і нормування до обліку, контролю, аналізу та регулювання — взаємопов’язані. Така схема дозволяє менеджменту наочно оцінити, як витрати формуються, контролюються та оптимізуються на різних етапах операційної діяльності.

Схема підкреслює наступні аспекти ефективної системи управління витратами [19]:

- взаємозв’язок елементів управління: планування, контроль та аналіз не відбуваються ізольовано, а утворюють єдиний цикл, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень;

- орієнтація на оптимізацію ресурсів: кожна функція системи спрямована на зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності виробничих процесів;
- прозорість та контроль: менеджмент має можливість оперативно відслідковувати відхилення від планових показників та коригувати дії підрозділів;
- стратегічна цінність: система управління витратами є інструментом досягнення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

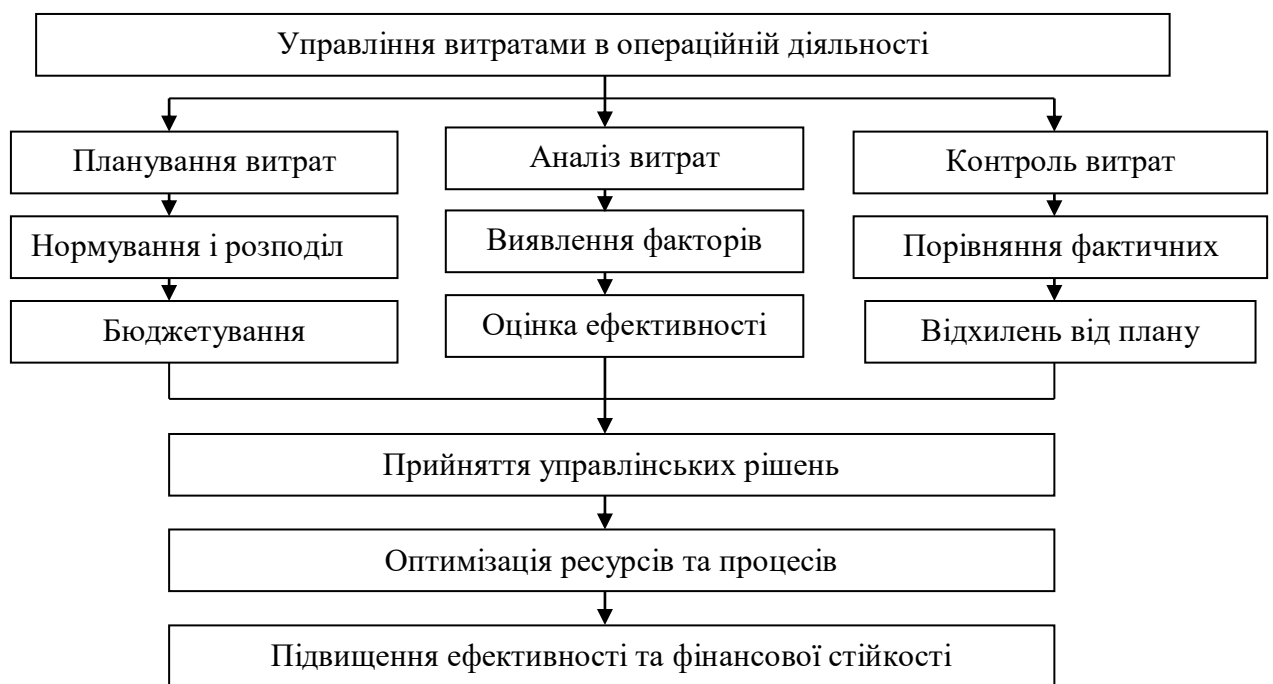


Рис. 2.3 Діюча система управління витратами в операційній діяльності

ТДВ «Свалявські мінеральні води»

Джерело: складено на основі літературних джерел [35, 36].

Таким чином, рис. 2.3 ілюструє логічну послідовність та взаємозв'язок усіх складових системи управління витратами в операційній діяльності, надаючи менеджменту чітке уявлення про ефективність і повноту функціонування існуючої системи, а також демонструє циклічність та комплексність процесу управління витратами, де всі ключові функції — від планування і нормування до обліку, контролю, аналізу та регулювання —

взаємопов'язані. Така схема дозволяє менеджменту наочно оцінити, як витрати формуються, контролюються та оптимізуються на різних етапах операційної діяльності.

Ефективне управління витратами в операційній діяльності підприємства є ключовим чинником підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Аналіз діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» показує, що, незважаючи на наявну систему управління витратами, у підприємства існують певні проблеми, які стримують оптимізацію ресурсів і зниження собівартості продукції.

На основі аналізу фінансових показників, структури витрат і особливостей операційної діяльності можна виділити такі проблеми [42]:

1. Високий рівень матеріальних витрат, зокрема на пакувальні матеріали та енергоресурси, що зумовлює значну питому вагу витрат у собівартості продукції.
2. Недостатня автоматизація обліку та контролю, що уповільнює процес аналізу та прийняття управлінських рішень.
3. Неоптимальна організація логістики та транспорту, що призводить до додаткових витрат на зберігання і доставку продукції.
4. Низький рівень використання резервів економії, таких як повторне використання тари, енергоефективні технології, скорочення витрат води на виробництві.
5. Обмежена мотивація персоналу щодо економії ресурсів, що зменшує ефект від впровадження заходів оптимізації.

Визначення резервів зниження витрат дозволяє підприємству підвищити ефективність виробництва без значного збільшення обсягів продажів. Основні резерви ТДВ «Свалявські мінеральні води» можна систематизувати у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 аналізує основні резерви зниження витрат в операційній діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» за 2022–2024 рр. Основні резерви зосереджені у виробничих витратах, енергоспоживанні, пакувальних

матеріалах та логістиці. Це свідчить про можливість оптимізації технологічних процесів, підвищення енергоефективності, впровадження сучасних логістичних рішень та більш раціонального використання матеріалів. Використання цих резервів дозволить підприємству зменшити собівартість продукції, підвищити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.6

**Основні резерви зниження витрат в операційній діяльності
2022–2024 рр., грн**

Напрямок резервів	Можливий економічний ефект	Коментар з позиції менеджменту
Зниження матеріальних витрат	3–5% від собівартості	Використання альтернативної тари, оптимізація пакувальних матеріалів
Оптимізація енергоспоживання	5–7% витрат на енергію	Впровадження енергоефективних технологій та контроль витрат енергоресурсів
Раціоналізація логістики	2–4% транспортних витрат	Оптимізація маршрутів, скорочення часу простою транспорту
Підвищення ефективності праці	2–3% фондоплатні витрати	Впровадження KPI, мотиваційних систем, навчання персоналу
Зменшення витрат у виробництві	1–2% від витрат на матеріали	Контроль витрат води, відходів, дефектної продукції

Джерело: розраховано на основі внутрішньої звітності та статистичних даних підприємства

Виявлення проблем дозволяє визначити пріоритетні напрями для впровадження заходів щодо підвищення ефективності: контроль ресурсів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на енергоресурси та пакувальні матеріали, оптимізація логістики. Такий підхід забезпечує основу для планування і реалізації резервів зниження витрат. Основні проблемні ділянки у витратах операційної діяльності підприємства продемонстровано на рис. 2.4. З позиції менеджменту, їх ідентифікація є першим кроком у процесі оптимізації витрат.

Отже, система управління витратами повинна починатися з аналізу проблем, що стримують ефективність, наступний крок – виявлення резервів,

їх класифікація та оцінка економічного ефекту і впровадження заходів оптимізації дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити прибутковість підприємства.

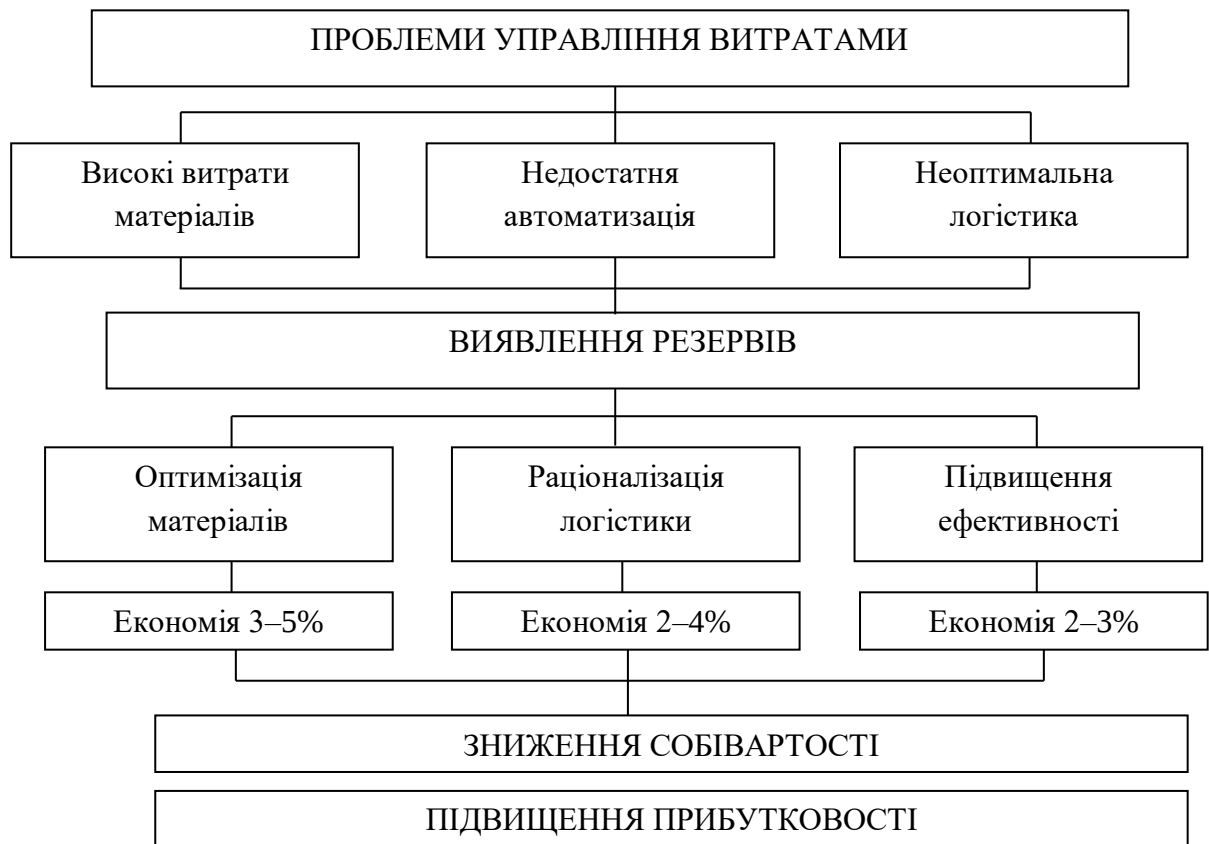


Рис. 2.4 Зниження витрат через виявлення проблем та впровадження резервів

Джерело: складено на основі літературних джерел [29].

З позиції сучасного менеджменту для ТДВ «Свалявські мінеральні води»:

- необхідно поєднувати стратегічні та оперативні заходи щодо зниження витрат;
- важливим є впровадження сучасних методів управління витратами, таких як ABC-костинг, Kaizen-costing та Target-costing;
- ключовим резервом залишається оптимізація виробничих процесів та ресурсів, що дозволяє підвищити економічну ефективність без додаткових інвестицій;

- менеджмент має регулярно контролювати використання ресурсів і досягнення KPI, щоб резерви зниження витрат стали реальними фінансовими результатами.

Для комплексної оцінки діючої системи управління витратами в операційній діяльності підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози для підвищення ефективності управління витратами.

Мета застосування SWOT-аналізу [43]:

- Оцінити внутрішні фактори, які впливають на ефективність системи управління витратами (сильні та слабкі сторони).
- Виявити зовнішні фактори та умови ринку, що можуть вплинути на оптимізацію витрат (можливості та загрози).
- Сформулювати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення управлінської практики та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Переваги застосування SWOT-аналізу з позиції менеджменту [44]:

- Дозволяє систематизувати інформацію про ефективність витрат та контроль над ними.
- Виявляє вузькі місця та резерви для оптимізації ресурсів.
- Створює основу для розробки стратегічних управлінських рішень щодо скорочення витрат та підвищення прибутковості.

Наступним кроком є безпосереднє формування таблиці SWOT-аналізу, де будуть узагальнені внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на систему управління витратами ТДВ «Свалявські мінеральні води» (табл. 2.7).

Сильні сторони (Strengths): Аналіз показує, що підприємство має структуровану систему планування та обліку витрат, що забезпечує контроль за фінансовими потоками та своєчасне виявлення відхилень. Комплексний підхід до контролю виробничих та адміністративних витрат дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни у витратах. Досвідчений персонал та кваліфікований менеджмент сприяють точності обліку та ефективності прийняття управлінських рішень. Крім того, використання

сучасних ERP-систем автоматизує процеси обліку та аналізу, скорочує час на підготовку звітності та підвищує прозорість фінансових даних [40].

Таблиця 2.7

SWOT -аналіз системи управління витратами

Категорія	Виявлені аспекти
Сильні сторони (Strengths)	• Наявність структурованої системи планування та обліку витрат • Комплексний підхід до контролю виробничих та адміністративних витрат • Досвідчений персонал і менеджмент з навичками контролю фінансів • Використання сучасних ERP-систем для автоматизації обліку
Слабкі сторони (Weaknesses)	• Висока частка матеріальних витрат у собівартості продукції • Недостатня мотивація персоналу до оптимізації витрат • Неоптимізовані логістичні та транспортні процеси • Обмежене використання інструментів стратегічного планування (ABC, Kaizen)
Можливості (Opportunities)	• Впровадження сучасних методів управління витратами (Target-costing, Kaizen-costing) • Оптимізація енергоспоживання та пакувальних матеріалів • Використання цифрових технологій для контролю та аналізу витрат • Підвищення економічної ефективності через навчання та мотивацію персоналу
Загрози (Threats)	• Зростання цін на сировину та енергоресурси • Конкуренція на ринку мінеральної води • Економічна нестабільність та коливання валютного курсу • Регуляторні зміни, які можуть впливати на витрати на виробництво та логістику

Джерело: складено на основі літературних джерел [39].

Слабкі сторони (Weaknesses): Серед внутрішніх обмежень відзначається висока частка матеріальних витрат у собівартості продукції, що зменшує гнучкість у витратах. Недостатня мотивація персоналу до оптимізації витрат може знижувати ефективність управлінських заходів. Неоптимізовані логістичні та транспортні процеси створюють додаткові витрати і уповільнюють операційну діяльність. Також підприємство обмежено застосовує сучасні інструменти стратегічного планування, такі як ABC та Kaizen, що обмежує можливості для системного підвищення ефективності витрат [40].

Можливості (Opportunities): Зовнішнє середовище та внутрішні ресурси створюють потенціал для підвищення ефективності витрат. Це включає впровадження сучасних методів управління витратами (Target-costing, Kaizen-costing), що дозволяє систематично знижувати собівартість продукції. Оптимізація енергоспоживання та пакувальних матеріалів може значно знизити операційні витрати. Цифрові технології відкривають можливості для

більш точного контролю та аналізу витрат у реальному часі. Крім того, підвищення економічної ефективності через навчання та мотивацію персоналу дозволяє максимально використовувати внутрішні резерви підприємства [40].

Загрози (Threats): Серед зовнішніх ризиків виділяються зростання цін на сировину та енергоресурси, що прямо впливає на собівартість продукції. Конкуренція на ринку мінеральної води змушує підприємство шукати шляхи оптимізації витрат для збереження конкурентних позицій. Економічна нестабільність та коливання валютного курсу можуть призвести до непередбачуваних фінансових втрат. Також регуляторні зміни (податкове та екологічне законодавство) можуть збільшити витрати на виробництво та логістику [40].

SWOT-аналіз демонструє, що ТДВ «Свалявські мінеральні води» має сильну внутрішню базу для ефективного управління витратами, проте існують внутрішні та зовнішні виклики, що потребують оптимізації ресурсів, впровадження сучасних методів управління та підвищення мотивації персоналу. Менеджменту доцільно використовувати виявлені можливості та мінімізувати загрози, що дозволить підвищити економічну ефективність і стабільність підприємства.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи:

1. Проаналізовано організаційно-економічну структуру підприємства, встановлено, що ТДВ «Свалявські мінеральні води» функціонує за функціональним принципом управління, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та ефективний контроль за операційною діяльністю. Досліджено фінансові показники підприємства за 2022–2024 рр., що дозволило виявити тенденції зростання доходів та прибутку, зменшення

частки зобов'язань і стабілізації активів, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

2. Встановлено структуру та динаміку витрат в операційній діяльності, виявлено, що основна частка витрат припадає на виробництво, енергоресурси, пакувальні матеріали та логістику, що формує основу для планування та оптимізації витрат. Виявлено основні фактори формування витрат, серед яких обсяг виробництва, зміни цін на сировину та енергоресурси, організаційна ефективність логістики та рівень використання матеріальних ресурсів. Це дозволило визначити резерви для зниження витрат у коротко- та довгостроковій перспективі.

3. Розроблено та структуровано елементи діючої системи управління витратами, що включають планування, нормування, облік, контроль, аналіз і регулювання витрат. Доведено, що ефективність системи визначається узгодженою роботою всіх елементів та взаємодією між підрозділами.

4. Проведено SWOT-аналіз системи управління витратами, що дозволило виділити сильні та слабкі сторони, оцінити можливості для впровадження сучасних методів управління витратами (Target-costing, Kaizen-costing) і врахувати зовнішні загрози (зростання цін на ресурси, конкуренція, регуляторні зміни).

5. Показано доцільність вдосконалення системи управління витратами, що дозволяє підвищити прозорість фінансової інформації, ефективність планування та контролю, скоротити витрати на операційну діяльність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сучасні методи управління витратами та шляхи підвищення економічної ефективності підприємства

Сучасні підходи до управління витратами спрямовані не лише на контроль витрат, а й на їх активну оптимізацію, підвищення ефективності ресурсів та підтримку стратегічних цілей підприємства. Для ТДВ «Свалявські мінеральні води» впровадження сучасних методів управління витратами дозволяє більш точно визначати собівартість продукції, зменшувати непродуктивні витрати та стимулювати безперервне вдосконалення процесів.

Метод АВС-костинг передбачає розподіл витрат не за загальною сумою виробництва, а за видами діяльності, що формують собівартість продукції [41].

Переваги для підприємства:

- точне визначення собівартості кожного виду продукції;
- можливість виявлення ресурсомістких процесів;
- підвищення ефективності управлінських рішень щодо скорочення непродуктивних витрат.

Для ТДВ «Свалявські мінеральні води» це дозволяє визначити частку витрат на видобуток, очищення та фасування води, логістику та пакувальні матеріали, а також виділити найбільш затратні операції для оптимізації.

Метод Стандарт-костинг передбачає встановлення стандартних норм витрат на матеріали, енергію та трудові ресурси, з подальшим порівнянням фактичних витрат з нормованими [40].

Переваги для підприємства:

- оперативний контроль відхилень від планових показників;

- швидке виявлення надмірних витрат;
- підвищення дисципліни у використанні ресурсів.

Стандарт-костинг дозволяє ТДВ «Свалявські мінеральні води» контролювати витрати на електроенергію для насосних станцій, пакувальні матеріали та трудові ресурси на виробництві, що сприяє зменшенню собівартості продукції [40].

Kaizen-costing – метод безперервного покращення, орієнтований на поступове зниження витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів та залучення персоналу [40].

Переваги для підприємства:

- стимулює постійне підвищення ефективності;
- формує культуру ощадливості на підприємстві;
- дозволяє залучати працівників до пошуку резервів економії.

Працівники виробничого та логістичного відділів можуть щомісяця пропонувати заходи щодо зменшення витрат на пакувальні матеріали або оптимізацію маршруту доставки, що безпосередньо знижує операційні витрати.

Поєднання ABC, стандарт-костинг та Kaizen-costing дає синергетичний ефект [43]:

- ABC дозволяє точніше визначити собівартість продукції;
- стандарт-костинг забезпечує контроль відхилень;
- Kaizen-costing стимулює безперервне зниження витрат.

Таке комплексне використання методів забезпечує:

- прозорість структури витрат;
- зменшення непродуктивних витрат;
- обґрунтоване прийняття управлінських рішень;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для ефективного управління витратами на ТДВ «Свалявські мінеральні води» доцільно порівняти сучасні методи управління витратами за їх суттю, перевагами та практичним застосуванням у діяльності підприємства. Це

дозволяє менеджменту вибрати найбільш прийнятні інструменти для підвищення економічної ефективності та оптимізації витрат.

У табл. 3.1 наведено порівняльну характеристику основних сучасних методів управління витратами, що застосовуються в операційній діяльності підприємств.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика сучасних методів управління витратами

Метод	Суть	Переваги	Приклад для ТДВ «Свалявські мінеральні води»
ABC	Розподіл витрат за видами діяльності	Точне визначення собівартості, виявлення затратних процесів	Аналіз витрат на видобуток, очищення, фасування та логістику
Стандарт-костинг	Встановлення норм витрат і контроль відхилень	Оперативне виявлення надмірних витрат	Контроль витрат на електроенергію та пакувальні матеріали
Kaizen-costing	Безперервне покращення Джерело: складено на основі літературних джерел	Поступове зниження витрат, залучення персоналу	Пропозиції щодо оптимізації логістики та пакувальних матеріалів
Target-costing	Визначення допустимого рівня витрат відповідно до ринкової ціни	Орієнтація на ринок та споживача, стратегічне планування	Планування собівартості нових продуктів під ринковий попит

Джерело: складено на основі літературних джерел [45].

З аналізу таблиці 3.1 видно, що кожен сучасний метод управління витратами має свої переваги та сферу застосування. Метод ABC дозволяє точно розподілити витрати за видами діяльності, що особливо корисно для аналізу витрат на виробництво та логістику. Стандарт-костинг ефективний для контролю відхилень від норм та управління ресурсами в поточній операційній діяльності. Kaizen-costing стимулює безперервне вдосконалення процесів і залучення персоналу до зниження витрат, а Target-costing забезпечує стратегічне планування, орієнтоване на ринок та потреби споживачів.

Таким чином, комбіноване використання цих методів дозволяє ТДВ «Свалявські мінеральні води» підвищити економічну ефективність,

оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Рисунок 3.1 демонструє процес адаптації сучасних методів управління витратами на підприємстві. Його можна схематично подати так:

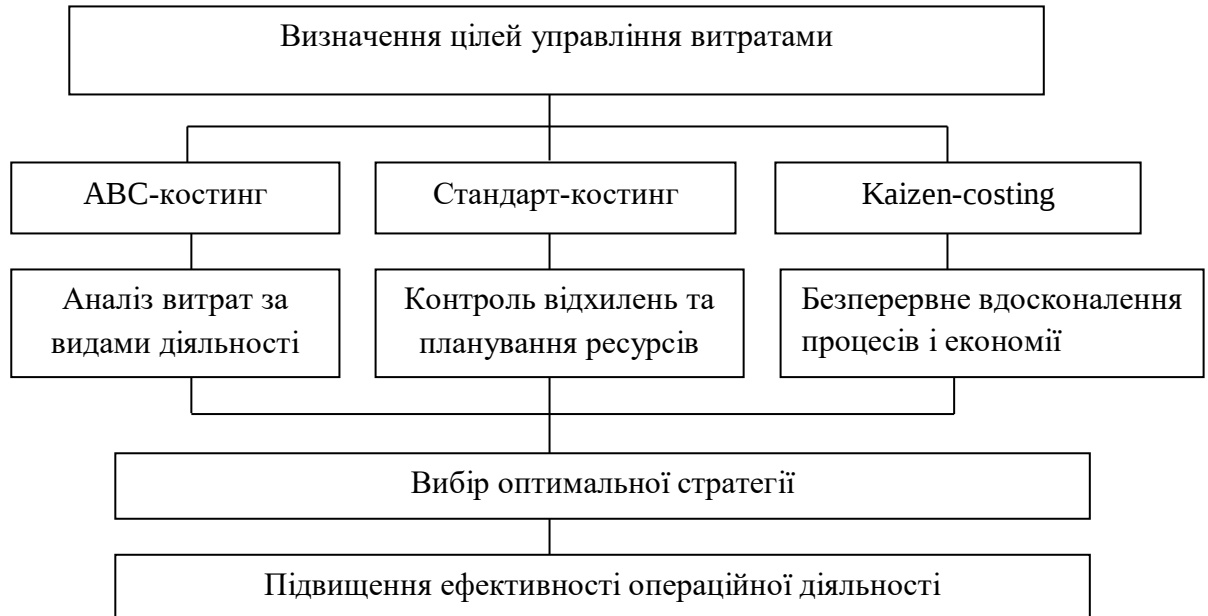


Рис. 3.1 Адаптація сучасних методів управління витратами

Джерело: розроблено автором.

На рис. 3.1 показано, як підприємство може поєднувати різні сучасні методи управління витратами для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Кожен із методів зосереджується на певних аспектах витрат: АВС — на деталізації та точності калькуляції, стандарт-костинг — на контролі та нормуванні, Kaizen — на безперервному вдосконаленні виробничих процесів. Спільне застосування цих методів дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності та оптимізувати витрати підприємства.

Ефективне управління витратами в операційній діяльності підприємства неможливе без системного використання резервів зниження витрат. Для ТДВ «Свалявські мінеральні води» основні резерви зосереджені у виробничих процесах, енергоспоживанні, логістиці та матеріальних витратах. Впровадження цих резервів дозволяє підвищити економічну ефективність, зменшити собівартість продукції та підвищити прибутковість.

Економічна результативність підприємства безпосередньо залежить від рівня ефективності використання ресурсів та організації управління витратами. Для ТДВ «Свалявські мінеральні води» можна виділити кілька ключових напрямів підвищення ефективності:

1. Оптимізація виробничих витрат [27]:

- Зменшення непродуктивних витрат через аналіз виробничих процесів та контроль за технологічними втратами.
- Впровадження сучасних методів калькулювання (ABC, стандарт-костинг), що дозволяє точніше визначати собівартість продукції та контролювати витрати по кожному виду діяльності.
- Раціоналізація використання матеріалів і енергоресурсів, включаючи автоматизацію виробничих процесів і впровадження енергоефективного обладнання.

2. Використання резервів зниження витрат [27]:

- Аналіз резервів зниження витрат, включаючи логістику, пакувальні матеріали та транспортні витрати.
- Вдосконалення системи управління запасами, що дозволяє скоротити витрати на зберігання і уникнути надлишків матеріалів.
- Мотивація персоналу на ощадливе використання ресурсів, що сприяє зниженню витрат без шкоди для якості продукції.

3. Інноваційні методи контролю та автоматизація [27]:

- ERP-системи та цифрові платформи, що дозволяють моніторити витрати в режимі реального часу та швидко реагувати на відхилення.
- Контролінг і KPI для оцінки ефективності підрозділів і окремих процесів, що дає можливість приймати своєчасні управлінські рішення.

4. Стратегічне планування витрат [29]:

- Впровадження Target-costing і Kaizen-costing, що орієнтує управління на ринкову ціну продукції та безперервне вдосконалення процесів.

- Прогнозування витрат і фінансове моделювання, що дозволяє оцінювати вплив змін зовнішніх і внутрішніх факторів на собівартість та прибуток.

5. Підвищення продуктивності та якості [29]:

- Навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що сприяє зростанню продуктивності і зниженню помилок у виробничих процесах.
- Система контролю якості на всіх етапах, що зменшує втрати через брак і дефекти.

Для підвищення економічної результативності підприємства важливим є системний підхід до управління витратами. На основі проведеного аналізу операційної діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води» визначено основні шляхи підвищення ефективності, які включають виявлення резервів, оптимізацію ресурсів, впровадження сучасних методів управління витратами та контроль результатів.

У табл. 3.2 наведено структуровану характеристику основних шляхів підвищення економічної результативності підприємства, що дозволяє менеджменту наочно оцінити можливості для оптимізації витрат і підвищення фінансової стабільності.

Таблиця 3.2

Основні шляхи підвищення економічної результативності підприємства

Напрямок підвищення ефективності	Заходи	Очікуваний результат
Оптимізація виробничих витрат	Використання ABC та стандарт-костинг, раціоналізація матеріалів і енергоресурсів	Зниження собівартості продукції, підвищення точності калькуляції
Використання резервів зниження витрат	Аналіз резервів у логістиці, пакувальних матеріалах; оптимізація запасів; мотивація персоналу	Скорочення непродуктивних витрат, економія ресурсів
Інноваційні методи контролю	ERP-системи, контролінг, KPI	Оперативний контроль витрат, своєчасне управлінське рішення
Стратегічне планування витрат	Target-costing, Kaizen-costing, фінансове моделювання	Прогнозування витрат, підвищення стратегічної ефективності
Підвищення продуктивності та якості	Навчання персоналу, контроль якості на всіх етапах	Зменшення браку, підвищення продуктивності, поліпшення фінансових результатів

Джерело: структуровано на основі літературних джерел [45].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження сучасних методів управління витратами дозволяє підприємству більш точно контролювати структуру витрат, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність операційної діяльності.

Виявлено, що поєднання цих методів із використанням резервів зниження витрат, інноваційних інструментів контролю (ERP-системи, KPI, контролінг) та стратегічного планування забезпечує стійке підвищення економічної результативності, зменшення непродуктивних витрат та поліпшення фінансових показників підприємства.

Доведено, що системний підхід до управління витратами, який включає аналіз, планування, впровадження заходів оптимізації та контроль результатів, створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства та підвищення його економічної стійкості.

3.2 Сучасні методи управління витратами та шляхи підвищення економічної ефективності операційної діяльності

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від системи управління витратами. Для ТДВ «Свалявські мінеральні води» це особливо актуально, адже основна частка витрат припадає на виробництво, енергоресурси, пакувальні матеріали та логістику. Сучасні методи управління витратами дозволяють підприємству підвищити точність калькуляції, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити контроль над ресурсами.

Основні сучасні методи, які застосовуються на підприємстві [31]:

1. Калькуляція на основі видів діяльності, що дозволяє точно розподіляти витрати на продукцію та послуги.

2. Визначення нормативної собівартості продукції та контроль відхилень від стандартів.

3. Безперервне вдосконалення процесів для зменшення витрат.

4. Стратегічне планування витрат на етапі розробки продукту.

Ці методи дозволяють комбінувати оперативний та стратегічний підходи до управління витратами, що забезпечує ефективність і гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Для більш наочного розуміння сучасних методів управління витратами наведено їх порівняльну характеристику. Таблиця 3.3 демонструє, які методи застосовуються у практиці підприємств, зокрема ТДВ «Свалявські мінеральні води», та порівнює їх за основними критеріями ефективності, перевагами та недоліками. Це дозволяє менеджменту обирати оптимальну комбінацію методів для підвищення економічної ефективності операційної діяльності.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика сучасних методів управління витратами

Метод управління витратами	Основна мета	Переваги	Недоліки
ABC (Activity-Based Costing)	Деталізація та точність калькуляції	Точне визначення витрат, ідентифікація непродуктивних процесів	Складність впровадження, потребує аналітики
Стандарт-костинг	Контроль і нормування витрат	Легкий контроль відхилень, планування бюджетів	Не враховує динаміку ринку, статичний
Kaizen-костинг	Безперервне вдосконалення	Постійне зниження витрат, підвищення ефективності	Потребує залучення всього персоналу
Target-costing	Стратегічне управління витратами	Планування витрат на етапі проектування продукту	Складне прогнозування ринку, залежність від точності даних

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [46].

Аналіз таблиці 3.3 показує, що сучасні методи управління витратами відрізняються за цільовою орієнтацією та сферою застосування. Метод ABC дозволяє детально розподіляти витрати за видами діяльності та точно визначати непродуктивні процеси, що дає змогу менеджменту оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність операційної діяльності. Стандарт-костинг спрямований на контроль і нормування витрат, забезпечує

оперативний контроль відхилень від встановлених норм та допомагає формувати бюджети, проте менш гнучкий щодо змін зовнішнього середовища. Метод Kaizen-костинг стимулює безперервне вдосконалення процесів і залучення персоналу до зниження витрат, що забезпечує стійке підвищення економічної ефективності, але потребує активної участі усіх співробітників. Target-costing орієнтований на стратегічне управління витратами ще на етапі проектування продукції, що дозволяє формувати продукцію з оптимальними витратами та конкурентною ціною, проте вимагає високої точності прогнозів і даних ринку [29].

Таким чином, поєднання цих методів дає змогу підприємству комплексно управляти витратами: оперативно контролювати витрати, планувати їх, знижувати непродуктивні витрати та підвищувати загальну економічну результативність операційної діяльності ТДВ «Свалявські мінеральні води».

Процес впровадження методів є циклічним і включає кілька етапів [47]:

1. Визначення резервів та аналіз витрат – виявляються основні джерела непродуктивних витрат.
2. Впровадження сучасних методів управління витратами – застосовуються ABC, стандарт-костинг, Kaizen, Target-costing.
3. Організаційні заходи – оптимізація виробничих процесів, раціоналізація матеріалів та енергоспоживання, контроль логістики.
4. Інноваційний контроль – ERP-системи, KPI, автоматизована звітність.
5. Оцінка ефективності – вимірювання економії ресурсів, зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості.
6. Коригування та повторний аналіз – цикл повторюється для стабільного зростання ефективності.

Процес впровадження сучасних методів управління витратами (рис. 3.2) демонструє циклічний та комплексний підхід до оптимізації витрат в операційній діяльності підприємства.

Після виявлення витратних статей і оцінки їх впливу на собівартість продукції формуються конкретні заходи щодо застосування сучасних методів управління.

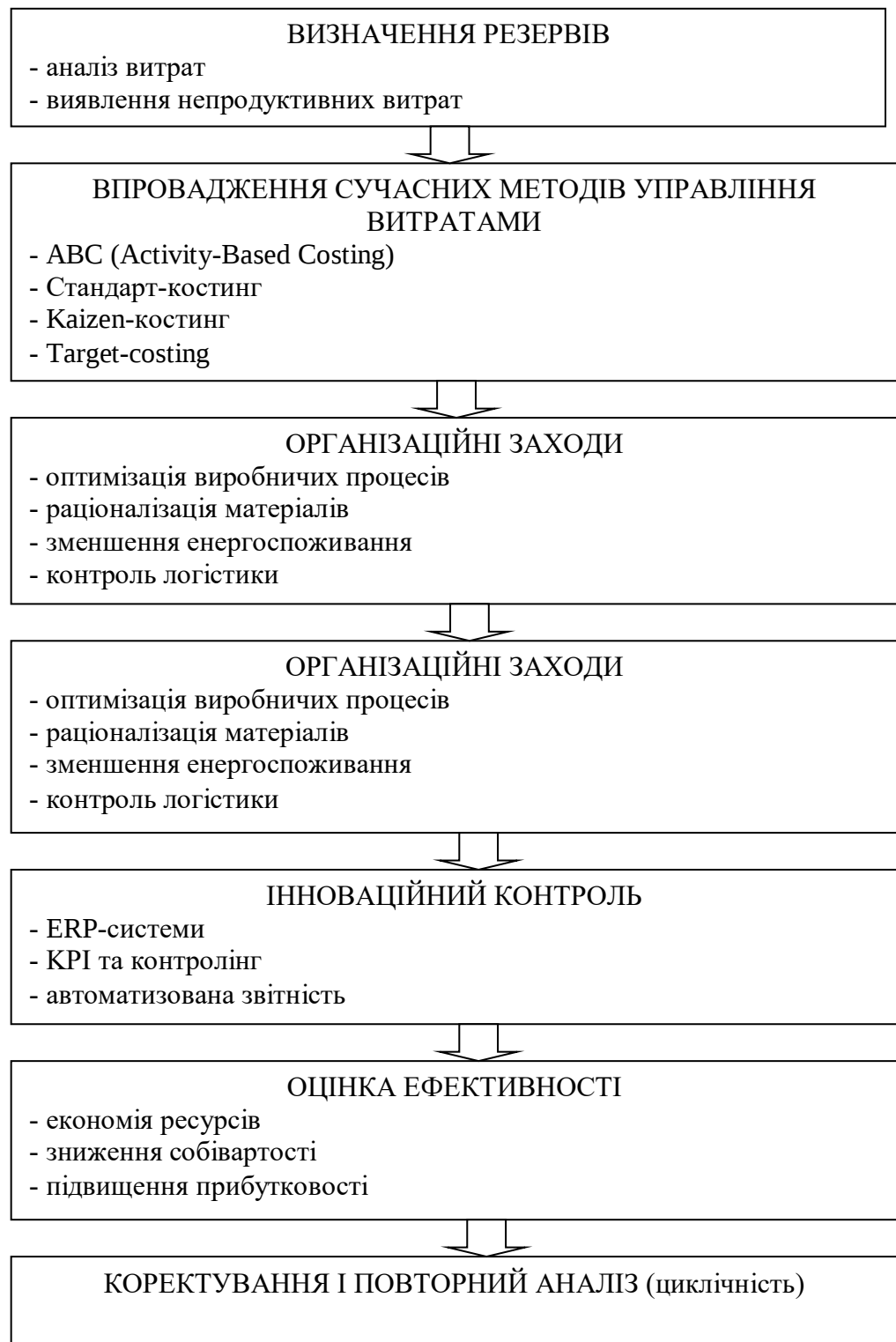


Рис. 3.2 Процес впровадження сучасних методів управління витратами

Джерело: розроблено автором.

Контроль результатів і коригування заходів забезпечують постійне підвищення ефективності та зниження витрат в операційній діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству досягати як оперативних, так і стратегічних цілей, підвищувати економічну результативність та конкурентоспроможність [46].

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно реалізовувати комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на зниження витрат і підвищення ефективності операційної діяльності [47].

Важливим етапом є визначення основних напрямів і конкретних шляхів підвищення економічної результативності, які враховують як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні чинники ринкового середовища.

Таким чином, найбільш ефективним для ТДВ «Свалявські мінеральні води» є комплексне використання ABC, стандарт-костингу та Kaizen-костингу, що дає можливість поєднати точність, контроль і безперервне вдосконалення, забезпечуючи підвищення економічної результативності операційної діяльності.

Висновки до Розділу 3

Аналіз напрямів вдосконалення управління витратами в операційній діяльності підприємства дає підстави зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано сучасні підходи до управління витратами, що дозволило визначити доцільність використання інноваційних методів контролю та оптимізації витрат в операційній діяльності підприємств. Досліджено можливості адаптації методів ABC-, стандарт-, Kaizen- та Target-костингу, які сприяють підвищенню точності обліку, прозорості калькуляції та зниженню собівартості продукції. Встановлено, що впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, контролінг, KPI) забезпечує оперативний контроль витрат і підвищує ефективність управлінських рішень.

2. Виявлено ключові резерви зниження витрат ТДВ «Свалявські мінеральні води»: оптимізацію енергоспоживання, скорочення витрат на пакування, удосконалення логістики та підвищення продуктивності праці. Доведено, що реалізація резервів зниження витрат має циклічний характер — від аналізу до контролю результатів — і сприяє сталому зростанню економічної ефективності підприємства.

3. Запропоновано організаційно-економічні заходи вдосконалення управління витратами, зокрема поєднання методів Kaizen- та Target-костингу, впровадження системи мотивації персоналу та цифровізацію аналітичних процесів.

4. Впровадження сучасних методів управління витратами та використання резервів дозволяє ТДВ «Свалявські мінеральні води» системно підходити до оптимізації операційної діяльності. Циклічний процес аналізу, впровадження заходів та контролю результатів забезпечує не тільки стабільне зниження витрат, але й підвищення загальної економічної ефективності підприємства. Таблиці та блок-схеми показують, як конкретні методи і заходи взаємопов'язані та утворюють комплексну систему управління витратами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів управління витратами в операційній діяльності підприємства, а також аналіз системи управління витратами на прикладі ТДВ «Свалявські мінеральні води» дозволили узагальнити отримані результати та сформулювати висновки і пропозиції щодо вдосконалення управління витратами, підвищення економічної ефективності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

1. Проаналізовано теоретичні основи управління витратами, зокрема сутність, функції та значення витрат у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. Це дозволило визначити роль управління витратами як складової стратегічного менеджменту.

2. Встановлено класифікацію витрат за економічним змістом, видами діяльності, способом віднесення, залежністю від обсягу, ступенем контролю та доцільністю, що забезпечує основу для ефективної організації управління ними.

3. Доведено, що процес управління витратами включає планування, нормування, облік, контроль, аналіз та регулювання. Його послідовна реалізація сприяє оптимізації використання ресурсів і підвищенню прибутковості підприємства.

4. Показано, що ефективне управління витратами безпосередньо впливає на показники діяльності: зменшення собівартості, підвищення маржинального прибутку, зростання фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

5. Досліджено діяльність ТДВ «Свалявські мінеральні води» — встановлено, що підприємство має стабільну фінансову динаміку, характеризується зростанням доходів і прибутковості, але водночас потребує удосконалення системи контролю витрат.

6. Виявлено, що найбільшу частку в структурі витрат займають виробничі, енергетичні та пакувальні витрати. Це визначає ключові напрями оптимізації: раціональне використання енергоресурсів, модернізація виробничого процесу, зменшення витрат на логістику та матеріали.

7. Проведено SWOT-аналіз системи управління витратами підприємства, який дозволив виокремити сильні сторони (налагоджена структура управління, якісна продукція), слабкі сторони (недостатній контролінг, частковий облік витрат), а також визначити можливості впровадження сучасних методів управління.

8. Проаналізовано сучасні методи управління витратами (ABC-, стандарт-, Kaizen- та Target-костинг), встановлено, що їх інтеграція підвищує точність калькуляції, прозорість обліку, контроль відхилень і сприяє безперервному вдосконаленню процесів. Доведено, що використання інформаційних систем управління (ERP, контролінг, KPI) забезпечує оперативність прийняття рішень, гнучкість планування й підвищення економічної результативності операційної діяльності.

9. Розроблено блок-схему циклічного процесу впровадження резервів зниження витрат, що передбачає: виявлення резервів → аналіз → планування заходів → впровадження → контроль результатів → коригування дій. Такий підхід забезпечує стійке підвищення економічної ефективності підприємства.

11. Рекомендовано ТДВ «Свалявські мінеральні води» поетапно впроваджувати систему контролінгу витрат, інтегрувати сучасні методи обліку (ABC, Kaizen), розвивати цифрові інструменти управління та підвищувати рівень фінансової культури персоналу.

Управління витратами є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності операційної діяльності. Вдосконалення системи управління витратами на основі сучасних методів та інформаційних технологій забезпечує не лише зниження собівартості продукції, але й зростання прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності ТДВ «Свалявські мінеральні води».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Cloud-Based Approach to Modeling ERP Information Flows Using a Bivariate Pólya–Aeppli Process / F. Sapundzhi et al. *Mathematics*. 2025. Vol. 13, no. 11. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7390/13/11/1699> (date of access: 20.05.2025).
2. AlMuhayfith S., Shaiti H. The Impact of Enterprise Resource Planning on Business Performance: With the Discussion on Its Relationship with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6, no. 3. P. 87. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122005807> (date of access: 02.05.2025).
3. Chang M. Research on Modern Corporate Cost Management and Cost Control Methods. *International Journal of Global Economics and Management*. 2024. Vol. 2. P. 320–326. URL: <https://doi.org/10.62051/IJGEM.v2n3.38> (date of access: 11.04.2025).
4. Costa M. D., Habib A. Cost stickiness and firm value. *Journal of Management Control*. 2023. Vol. 34. P. 235–273. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-023-00356-z#citeas> (date of access: 03.05.2025).
5. Enterprise digital transformation, managerial myopia and cost stickiness / Y. Li et al. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. P. 1389. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03926-1#citeas> (date of access: 21.04.2025).
6. Lee U., Kang N., Lee I. (2020). Choice data generation using usage scenarios and discounted cash flow analysis. *Journal of Choice Modelling*. 2020. 37(100250). doi:10.1016/j.jocm.2020.100250 (дата звернення: 09.09.2024).
7. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2025).

8. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2025).
9. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.61> (дата звернення: 07.04.2025).
10. Гелловей Л. Операційний менеджмент: Принципи та практика. 2021. 320 с.
11. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. Дніпро, 2021. № 2 (72). С. 18-24.
12. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 3-10.
13. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Живець А., Наконечна В. Особливості застосування збалансованої системи показників в управлінні витратами економічних та інженерних служб підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 157, С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-7>.
15. Карпенко Ю., Пенюва А. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 3-4(74-75). 2020. С. 88–98. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.88-98](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.88-98) (дата звернення: 03.06.2025).
16. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. № 46. 2022. С. 16-22.

17. Лівашко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2025).

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

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

20. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Мінфіну України від 28.03.2013 № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13>

21. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності» (IAS 1 «Presentation of Financial Statements») / IFRS Foundation. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/929_013?utm_source#Text.

22. Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437> (дата звернення: 07.05.2025).

23. Мовчанюк А. В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/669> (дата звернення: 09.06.2025).

24. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83-89.

25. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку «Витрати»: Наказ Міністерства України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#top> 16
26. Обиход, І. В., Мороз, Ю. Ю., & Цегельник, Н. І. (2025). Збалансована система показників для оцінювання операційних витрат та її роль в управлінні економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17563201>.
27. Овод Л., Валькова Н., Корбут В. Процесно-орієнтований підхід до обліку витрат й калькулювання собівартості продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 305–312. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-51.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).
28. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2022. URL: <http://www.economy.наука.com.ua/?or=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2025).
29. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50-54.
30. Педченко Н. С., Тітенко Л. В., Мілька А. І., Артюх-Пасюта О. В., Тітенко Ю. А. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2023. Вип. 1(107). С. 29-36.
31. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. №4. 2022. С. 64–67.

32. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70). С. 55-59.
33. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. № 2. 2022. С. 50–56.
34. Свистун Л. А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 59–64
35. Склярук І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025 № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>.
36. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2025).
37. Станіславик О., Коваленко О. Операційний менеджмент як важіль підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Наукові перспективи* (Naukovì perspektivi). 2024. № 8(50). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-507-522](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-507-522) (дата звернення: 03.05.2025).
38. Сугак Т. М., Бегаль З. О. Управління витратами підприємства. *Актуальні проблеми економіки. Серія «Облік і оподаткування»*. 2020. №10 (232) С. 141-149.
39. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г., Сотник А. А. Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 2020, Vol 2, Is. 33, pp. 359–366.
40. Цегельник Н. І., Ярмолюк О. Ф. Методологічні підходи до оцінки економічної безпеки територіальних громад. *Економіка та суспільство*.

2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5508> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-43>.

41. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. Хмельницький, 2023. №4. С. 160-165.

42. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160–165. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/140> (дата звернення: 15.05.2025).

43. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. Харків, 2020. № 5. С. 306-311.

44. Фімяр, С., Польова, Н., Андрушкевич, Н., & Гнатюк, О. (2025). Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон Economics and Region*, (3(98), 170–176. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3914](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3914).

45. Юдіна С. В., Злобіна К. С., Нестеренко С. В. Роль економічних прогнозів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. С. 134–138.

46. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

47. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. Одеса, 2021. №3 (17). С. 87-95.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кравець А.С. Інноваційні підходи до вдосконалення механізму платоспроможності підприємства. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. С. 170–172.