

**ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Здобувач **Калєв Олексій Олександрович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-12-20-Б1УБ(4.63)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Дарушин Олександр Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від « _____ » _____.

завідувач кафедри

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Київ 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сучасні методи управління витратами та підходи до їх оптимізації	5
1.2. Особливості управління витратами у виноробній галузі.....	12
Висновок по розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРАТ	
«БОЛГРАДСЬКИЙ ВИНОРОБНИЙ ЗАВОД».....	25
2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства в контексті	
управління витратами	25
2.2. Управлінський аналіз витрат підприємства склад структура та	
тенденції змін.....	35
Висновок до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління	
витратами ПрАТ «Болградський виноробний завод»	49
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з	
оптимізації витрат	55
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції, зростання витрат на сировину та енергоносії, а також турбулентності зовнішнього середовища особливої важливості набуває ефективне управління витратами підприємств. Це твердження є особливо актуальним для підприємств виноробної галузі, які функціонують у складному виробничо-логістичному середовищі, поєднуючи аграрну, переробну та торгову діяльність. Сезонний характер, тривалість технологічного циклу, необхідність витримки продукції та вимоги до якості зумовлюють потребу у спеціалізованому підході до організації витратного менеджменту. Актуальність дослідження зумовлена також змінами у нормативно-правовому середовищі, які значною мірою вплинули на систему обліку й планування витрат у виноробстві.

Аналіз останніх досліджень. Питанням класифікації, обліку та оптимізації витрат присвячені праці таких науковців, як Ахновська І. О., Биба В. В., Борисюк І. О., Варченко О. М., Голов С. Ф., Григорова З. В., Ємельянов О. Ю., Копотієнко Т. Ю., Костецька Н., Литовченко О. Ю., Матвєєва Н. М., Мельничук М. О., Міщук Є. В., Пчелинська Г. В., Радіонова Н. Й., Тарасенко С. І., Чернікова Н. М., Чорна М. В., Яновський Д. Л.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами на підприємстві виноробної галузі в умовах нормативних змін і галузевої специфіки.

Завдання дослідження згідно з логікою розділів:

У першому розділі — дослідити теоретико-методичні підходи до управління витратами, класифікацію витрат, методи їх оптимізації та нормативне регулювання у виноробній галузі.

У другому розділі — проаналізувати сучасний стан системи управління витратами на прикладі конкретного виноробного підприємства, виявити проблеми та їх причини.

У третьому розділі — обґрунтувати напрями вдосконалення управління витратами з урахуванням галузевих умов і змін законодавства, розробити практичні пропозиції щодо їх реалізації.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління витратами на підприємствах агропромислового комплексу. Предметом дослідження є організаційні, інформаційні та методичні аспекти управління витратами в умовах виноробної галузі на прикладі ПрАТ «Болградський виноробний завод».

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативні акти України, галузеві стандарти й методичні рекомендації, внутрішня звітність підприємства, статистичні та аналітичні матеріали, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Методологія дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, абстрагування, метод порівняння, табличний і графічний методи, методи економіко-статистичного аналізу, нормативного узагальнення, а також структурно-логічне моделювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 76 сторінок друкованого тексту, включаючи 18 таблиць, 5 рисунків. Список джерел налічує 60 найменувань

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні методи управління витратами та підходи до їх оптимізації

Витрати є ключовим елементом економічної моделі будь-якого підприємства, однак характер їх формування, структура та можливості управління значною мірою залежать від галузевої специфіки. У стратегічному контексті управління витратами виконує не лише функцію ресурсного забезпечення, а й слугує інструментом підвищення конкурентоспроможності та рентабельності бізнесу. Саме тому в різних галузях господарства застосовуються відмінні підходи до планування, контролю та оптимізації витрат, які враховують технологічні особливості виробництва, часові горизонти реалізації продукції, логістику та вимоги до якості.

Для галузей із високим ступенем переробки, сезонністю або тривалими виробничими циклами (виноробство, сільське господарство, харчова промисловість) управління витратами пов'язане з потребою у попередньому бюджетуванні, гнучкому ресурсному плануванні, а також адаптації витрат до відкладених фінансових результатів. Згідно з дослідженнями, стратегія витрат є ефективною лише за умови її поєднання з операційною та фінансовою стратегією підприємства [24, с. 19].

Окремі сектори економіки передбачають різні пріоритети в управлінні витратами: у важкій промисловості переважає контроль за капітальними витратами, в аграрному секторі — сезонне балансування витрат і доходів, а в харчовій промисловості — пошук оптимального співвідношення між якістю сировини та витратами на її зберігання, переробку й логістику. Галузеві моделі витрат впливають на вибір типу управлінських рішень, рівень централізації планування, обсяг інформаційної підтримки й методи контролю. Як наголошує

Куцик [33, с. 125], саме стратегічне бачення витрат, прив'язане до умов конкретної галузі, формує фундамент стійкої бізнес-моделі.

Управлінський аспект полягає не лише у фіксації витрат, а в активному управлінні їх динамікою, структуруванням та прогнозуванням на основі сценарних моделей. Це особливо важливо для галузей, де рівень витрат змінюється залежно від погодних умов, зовнішньої кон'юнктури або державного регулювання. Такі особливості визначають доцільність галузевої адаптації управлінських інструментів, включно з ключовими показниками ефективності (KPI), системами внутрішнього контролю витрат, застосуванням ERP-рішень і підходів до визначення цільової собівартості.

Таким чином, галузева специфіка визначає логіку, глибину та інструментарій управління витратами. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливо враховувати не лише економічні параметри, а й технологічні, організаційні та інституційні аспекти, властиві конкретній галузі.

Методи управління витратами становлять основу фінансово-економічного інструментарію підприємства, забезпечуючи раціоналізацію витратної структури, контроль за використанням ресурсів та підвищення загальної ефективності діяльності. У сучасній економіці вибір методів не є уніфікованим: він залежить від галузевої специфіки, технологічного циклу, масштабів виробництва, інтенсивності конкуренції та регуляторного середовища. Кожна галузь формує власну конфігурацію підходів до управління витратами, що відображає як виробничу логіку, так і організаційну культуру підприємств (табл. 1.1.). Це зумовлює необхідність системного аналізу методів, які застосовуються у практиці суб'єктів господарювання з урахуванням реальних умов їх функціонування. У промислових галузях значного поширення набули класичні методи калькулювання витрат — нормативний, попроцесний та позамовний.

Таблиця 1.1.

Зіставлення методів управління витратами з галузевими особливостями

Галузь	Поширені методи управління витратами	Обґрунтування застосування
Промисловість (машинобудування, метали)	Нормативний, попроцесний, позамовний методи калькулювання	Виробництво стандартизованої продукції, чіткі технологічні норми, великі обсяги
Аграрний сектор	Планово-обліковий, попроцесний метод, калькулювання за культурами та технологічними картами	Сезонність, вплив природних чинників, потреба в обліку за культурами або ланками виробництва
Виноробна галузь	Комбінований підхід (позамовний, нормативний, витратний за етапами: вирощування, витримка, збут)	Поєднання аграрної та переробної складової, тривалий виробничий цикл, акцизне регулювання
Сфера послуг, торгівля	Маржинальний аналіз, точка беззбитковості, бюджетування	Висока оборотність, потреба у швидких рішеннях, гнучке ціноутворення
ІТ, телекомунікації, автоматизовані галузі	АВС-метод (облік за видами діяльності), калькулювання за проектами	Значна частка непрямих витрат, проектна структура діяльності, складність простежування ресурсоспоживання
Харчова промисловість	Позамовне та нормативне калькулювання, маржинальний аналіз	Велика кількість товарних позицій, важливість обліку відходів, регламентовані рецептури

Джерело: створено на основі [11,30,34,48]

Ці підходи забезпечують фіксацію витрат на кожному етапі виробництва, дозволяють здійснювати контроль за дотриманням норм, а також адаптувати ціноутворення до поточних змін у структурі собівартості. Особливо ефективним є нормативний метод у галузях з повторюваним циклом виробництва та сталим технологічним процесом, як-от металургія, цементна промисловість, виробництво будматеріалів. У таких випадках система управління витратами формується як доповнення до виробничого планування, а не як окрема функція [30,с.304].

В аграрному секторі підприємства все частіше використовують елементи планово-облікового підходу, орієнтованого на детальний облік витрат за культурами, ділянками, технологічними картами. У цьому випадку управління

витратами тісно пов'язане з агрономічними прогнозами, погодними умовами та сезонною ритмікою робіт. Наприклад, у виноробній галузі, яка поєднує аграрну й переробну складову, практикується комбінування витратного аналізу за блоками: вирощування винограду, його збирання, транспортування, переробка, витримка, розлив, логістика. Впровадження такого підходу дає змогу врахувати реальні витрати за видами продукції, які суттєво відрізняються між собою за строками обігу, ціноутворенням та податковим навантаженням [11,с.3].

У галузях з високим рівнем автоматизації та великою кількістю непрямих витрат (машинобудування, ІТ, телекомунікації) дедалі частіше використовується метод обліку за видами діяльності — ABC (Activity-Based Costing). Його застосування передбачає розподіл непрямих витрат на основі фактичного споживання ресурсів окремими бізнес-процесами. Це дозволяє точніше визначити собівартість продукції або послуг, виявити витратомісткі напрями діяльності та запровадити коригувальні заходи. Вітчизняні підприємства, які інтегрують ABC-метод, часто стикаються з труднощами адаптації через недостатню деталізацію управлінського обліку, однак навіть часткове впровадження дозволяє значно підвищити прозорість витратної структури [48,с.258].

У сфері роздрібної торгівлі, послуг і харчової промисловості також активно застосовуються методи маржинального аналізу, які дозволяють приймати оперативні рішення на основі аналізу змінних витрат, маржинального доходу та точки беззбитковості. Ці підходи забезпечують швидку оцінку рентабельності окремих товарних груп або напрямів діяльності, дозволяють визначити оптимальний обсяг продажу для покриття витрат і виявити критичні пороги ефективності.

Зважаючи на те, що методи управління витратами різняться залежно від галузі, доцільно глибше проаналізувати їх якісні характеристики, зокрема переваги й обмеження традиційного калькулювання, а також визначити, яким чином сучасні підходи дозволяють підвищити результативність витратної політики. Такий аналіз є необхідним для усвідомленого вибору інструментів, які

відповідають складності виробничих процесів, рівню автоматизації та гнучкості управлінських структур підприємства.

Традиційні методи калькулювання витрат — нормативний, позамовний, попроцесний — базуються на обліку фактично понесених витрат, які розподіляються між одиницями продукції відповідно до встановлених норм або прямих зв'язків із виробничим процесом. Основною перевагою цих підходів є їхня простота, відповідність вимогам фінансової звітності та легкість в адаптації до типових умов серійного виробництва. У системах із чіткою виробничою структурою такі методи забезпечують достатній рівень обґрунтованості собівартості, формують підґрунтя для складання бюджетів і обґрунтування цінової політики. Проте їхнім недоліком є низька чутливість до динаміки непрямих витрат, що зростають у сучасних високотехнологічних галузях. Крім того, у традиційних підходах майже відсутній фокус на процесному аналізі, що обмежує їхню ефективність у прийнятті управлінських рішень [35,с.90].

У відповідь на ці обмеження в управлінні витратами почали широко впроваджуватися сучасні концепції, орієнтовані на внутрішню ефективність бізнес-процесів. Одним із найбільш відомих є ABC-калькулювання (Activity-Based Costing), яке передбачає розподіл витрат не лише за виробами, а й за процесами або центрами витрат на основі фактичного використання ресурсів. Його особливість полягає в тому, що він дає змогу виявити реальні «витратомістки» ділянки діяльності, які за традиційною системою залишаються прихованими. Цей метод особливо ефективний для підприємств з широким асортиментом продукції, складними логістичними ланцюгами та високою часткою непрямих витрат, як-от виноробні заводи із внутрішньою кооперацією між етапами витримки, фасування та збуту [48,с.260].

Іншою актуальною моделлю є «кайдзен-костинг», що походить із японської філософії безперервного вдосконалення. На відміну від звичайного контролю витрат, цей підхід не передбачає фіксовану норму, а постійно стимулює зниження витрат через малі, поступові зміни на рівні організації праці, логістики, матеріальних витрат. Він є дієвим у стабільному середовищі з добре

відлагодженими виробничими циклами. Водночас, у ситуації високої турбулентності або підвищеної сезонності (як у виноробстві) його результативність потребує додаткових адаптацій, зокрема в поєднанні з індикативними межами витрат [27,с.150].

Таргет-костинг (Target Costing), натомість, орієнтується на планування витрат із зворотнім підходом — від ринкової ціни до допустимої собівартості. Така модель вимагає залучення до витратного аналізу ще на стадії проектування продукту, що підвищує інтеграцію маркетингових і фінансових функцій. У виноробній галузі цей підхід особливо важливий при розробці нових торгових марок або входженні на нові ринки, де важливо забезпечити прибутковість навіть при обмеженій ринковій ціні.

Інтеграція вказаних підходів у межах системи контролінгу дозволяє об'єднати інформаційний, аналітичний і стратегічний потенціал управління витратами. Контролінг не тільки акумулює інформацію, але й формує на її основі систему показників для оцінки ефективності, оперативного аналізу відхилень і прийняття коригувальних рішень. У практиці підприємств контролінг виконує роль навігаційної системи витратного управління — від моніторингу до впливу на поведінку персоналу через механізми відповідальності та внутрішнього рейтингування.

Розгляд переваг традиційних і сучасних підходів до управління витратами дозволяє сформулювати уявлення про їх функціональну специфіку (табл. 1.2.). Проте ефективність застосування кожного методу залежить не лише від його теоретичних характеристик, а й від того, наскільки він відповідає особливостям конкретного підприємства. Відтак виникає потреба з'ясувати, які саме чинники впливають на вибір методів управління витратами в реальному господарському середовищі.

Таблиця 1.2.

Порівняння традиційних і сучасних підходів до управління витратами

Критерій	Традиційні підходи (нормативний, позамовний, попроцесний)	Сучасні підходи (АВС, кайдзен-костинг, таргет-костинг, контролінг)
Принцип розрахунку витрат	Витрати розподіляються за продуктом або замовленням	Витрати розподіляються за процесами, діяльністю або цільовими параметрами
Рівень деталізації інформації	Базовий, переважно за елементами витрат	Високий, враховується реальне споживання ресурсів на кожному етапі діяльності
Гнучкість у змінному середовищі	Обмежена, труднощі з адаптацією до непрямих витрат	Висока, дозволяє оперативно реагувати на зміни через аналіз відхилень і сценаріїв
Можливість оптимізації	Через порівняння з нормативами або планами	Через зміну процесів, цілеспрямоване зниження витрат, управління поведінкою
Інтеграція з управлінням якістю	Відсутня або слабка	Суттєва (особливо у кайдзен-підході й контролінгу)
Тип підприємств, де ефективно	Серійне виробництво, стабільна технологія	Складні структури, багатопродуктові компанії, підприємства з високою часткою НЗВ*

Джерело: створено на основі [27,35,48]

Одним із ключових детермінантів є галузева належність підприємства, що формує базовий виробничо-технологічний контекст. У галузях із лінійними або безперервними процесами (нафтопереробка, хімія, енергетика) доцільним є застосування попроцесного калькулювання, тоді як для підприємств з індивідуалізованим виробництвом (машинобудування, будівництво) краще підходять позамовні методи. У виноробній галузі, де поєднуються аграрна, переробна та маркетингова складові, застосовується комбінація підходів, що враховує сезонність, технологічні паузи (витримка), різноманітність продукції та регуляторну специфіку [11,с.4].

Другим визначальним фактором є організаційна структура та рівень централізації управління. Для великих вертикально інтегрованих компаній із чітко розмежованими центрами відповідальності доцільно впроваджувати методи, що дозволяють вести облік за підрозділами, зокрема АВС-калькулювання або внутрішньогруповий контролінг. Такі підходи дозволяють формувати бюджетування на рівні філій, аналізувати відхилення та впроваджувати систему персоніфікованої відповідальності. Натомість на малих

і середніх підприємствах, де процеси часто неформалізовані, ефективнішими можуть бути спрощені калькуляційні методики або методи, орієнтовані на гнучкий прогноз витрат, як-от маржинальний аналіз [48,с.261].

Не менш значущим чинником є рівень автоматизації обліку та доступність управлінської інформації. Використання ERP-систем, таких як BAS ERP або SAP, відкриває можливість для інтеграції складних моделей витратного аналізу, зокрема з застосуванням цифрових індикаторів, реального часу обліку, багатовимірного аналізу. Це дозволяє не лише відображати поточний стан витрат, а й оперативно моделювати альтернативні сценарії розвитку подій. У практиці підприємств, які функціонують в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, наявність такої інформаційної платформи є визначальною умовою впровадження сучасних методів витратного управління [32,с.66].

Вибір методів також визначається управлінською культурою підприємства, тобто готовністю керівництва до прийняття обґрунтованих рішень на основі аналітичної інформації. Якщо в організації переважає орієнтація на традиційні підходи до звітності, впровадження інноваційних методів потребує зміни системи цінностей, навчання персоналу та створення відповідного внутрішнього середовища. З цієї позиції метод контролінгу може бути не лише засобом управління витратами, а й індикатором зрілості управлінської системи.

Таким чином, вибір методу управління витратами є результатом багатфакторного аналізу, в якому поєднуються внутрішні параметри діяльності підприємства з галузевими умовами та технічними можливостями обробки інформації. Успішне впровадження витратних підходів вимагає гнучкості, міжфункціональної інтеграції та постійного вдосконалення внутрішніх процесів, що забезпечує стійкість підприємства в умовах мінливого середовища.

1.2. Особливості управління витратами у виноробній галузі

Виноробна галузь є одним із найскладніших секторів харчової промисловості з точки зору управління витратами. Її відмінність полягає у

високій капіталомісткості виробництва, значній частці біологічного фактора, сезонності надходження сировини та тривалості циклу виготовлення готової продукції. Це створює низку викликів для менеджменту, що стосуються необхідності синхронізувати стратегічне планування з оперативним реагуванням на зміну витратного середовища.

Управління витратами у виноробстві має базуватись на врахуванні повного життєвого циклу продукції: від вирощування винограду або закупівлі виноматеріалів до витримки, бутилювання, зберігання й реалізації. Кожен з етапів виробництва створює окремий набір витрат, які підлягають управлінському контролю. Зокрема, значна частина витрат накопичується у періоди, коли продукція ще не надходить на ринок, що вимагає від підприємств особливого підходу до обігового капіталу й гнучкого фінансового планування [21, с. 74].

Специфічним викликом є також необхідність обліку та управління витратами, пов'язаними з природними втратами під час ферментації, витримки та фільтрації. У системі управлінського обліку ці втрати не є відхиленням, а нормованими величинами, що мають бути враховані під час бюджетування та формування ключових виробничих нормативів. Як зазначає Боднар [15, с. 53], саме здатність правильно прогнозувати такі втрати визначає ефективність ресурсного менеджменту у виноробстві.

Крім того, галузь характеризується високою питомою вагою витрат на упаковку, маркування, ліцензування продукції та логістику. Це зумовлено як регуляторними вимогами до алкогольної продукції, так і потребою в побудові бренду й формуванні довіри споживача. Відповідно, система управління витратами має охоплювати не лише виробничу, а й маркетингову складову, а також включати моніторинг витрат на просування продукції та участь у виставковій діяльності. Управління витратами в цій галузі повинно враховувати як технологічну послідовність, так і відстрочений економічний ефект, що виникає внаслідок тривалого циклу виробництва.

Галузеві особливості управління витратами у виноробній галузі

Ознака впливу	Зміст прояву в умовах виноробства
Циклічність виробництва	Значна сезонність сировинного забезпечення та залежність від агрокліматичних умов
Тривалість виробничого циклу	Витрати формуються на етапі вирощування сировини, але дохід виникає через 1–2 роки
Специфіка калькулювання	Необхідність ведення обліку витрат за етапами: ферментація, витримка, розлив
Висока частка непрямих витрат	Великий обсяг амортизаційних, енергетичних і адміністративних витрат
Вимоги до якості продукції	Зумовлюють потребу в дорогих матеріалах і технологіях контролю якості
Регуляторні обмеження	Підвищені вимоги до обліку спиртовмісної продукції, акцизного контролю

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 47], [11, с. 90]

Інструментарій управління витратами у виноробстві має бути адаптованим до галузевої сезонності. Це передбачає циклічне оновлення бюджетів, впровадження сценарного планування та використання гнучких систем ціноутворення. У межах сучасного підходу дедалі більшого поширення набуває концепція управління витратами на основі діяльності (ABC — Activity-Based Costing), яка дозволяє відстежувати витрати не лише за статтями, а й за бізнес-процесами, що дає змогу виявити найбільш витратні ланки та оптимізувати їх функціонування [35, с. 112].

З огляду на високі вимоги до якості продукції, що пов'язана з оцінками смаку, аромату, кольору, текстури тощо, частина витрат має ознаки інвестиційного характеру. Це стосується витрат на дозрівання, витримку, придбання якісної сировини, закупівлю дубових бочок, що впливають на репутацію бренду та майбутній прибуток. У цьому контексті управління витратами вимагає синергії між фінансовим та маркетинговим блоками, а також інтеграції в загальну бізнес-стратегію підприємства.

Таким чином, ефективне управління витратами у виноробній галузі базується на поєднанні стратегічного бачення з урахуванням сезонної динаміки, технологічної складності та маркетингових вимог до кінцевого продукту. Це вимагає глибокого аналізу витратних процесів, мультифакторного планування, регулярного перегляду пріоритетів витрат і адаптації до умов внутрішнього й зовнішнього ринку.

Реалізація управління витратами на практиці неможлива без використання даних бухгалтерського обліку, оскільки саме вони формують основу для обчислення ключових показників ефективності, визначення собівартості продукції та складання фінансових планів. Інформація, що генерується в межах бухгалтерського обліку, є джерелом для проведення внутрішнього контролю, здійснення фінансового аналізу та прийняття обґрунтованих рішень стосовно доцільності витрат. Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», визначено єдині правила визнання, оцінювання та відображення витрат у звітності, обов'язкові для всіх господарюючих суб'єктів на території України [10].

Цей поділ набуває особливої значущості у сфері виноробства, де виробничий процес характеризується тривалим циклом, високою капіталомісткістю та сезонною специфікою витрат. Так, витрати, пов'язані з витримкою вин, можуть бути враховані в бухгалтерському обліку лише після реалізації готової продукції, тоді як з економічної точки зору вони істотно впливають на управлінські рішення ще на етапі купажування або резервування виробничих потужностей.

У зв'язку з цим повноцінне трактування витрат як об'єкта управління потребує врахування як нормативного, так і економічного підходів. Бухгалтерський облік гарантує дотримання вимог звітності, тоді як економічна інтерпретація витрат створює простір для стратегічного аналізу в умовах коливань ринку, сезонних змін і ризиків зовнішнього середовища.

У процесі реалізації управлінських функцій, пов'язаних із витратами, особливої значущості набуває їх чітке упорядкування, яке забезпечується через

класифікацію. В наукових дослідженнях представлено широкий спектр класифікаційних підходів, що формуються відповідно до поставленої мети, галузевого контексту та особливостей управлінського середовища.

Зокрема, Копотієнко Т. Ю. виокремлює витрати на основі їхньої значущості в рамках внутрішнього аудиту [24], тоді як у дослідженнях Биби В. В. акцент зміщено на організаційно-структурну побудову витратного аналізу в межах системи менеджменту [15]. У свою чергу, Чумак Г. обґрунтовує функціональне групування витрат як основу для аналітичної оцінки ефективності управлінських дій [58]. У роботах Мельничука М. О. простежується спроба інтеграції економічного і облікового підходів з метою формування цілісної системи інформаційного забезпечення управління витратами [35].

Незважаючи на різноманіття авторських трактувань, найбільш універсальною та такою, що знайшла широке застосування в обліковій практиці, залишається традиційна класифікація витрат. Вона застосовується як у межах бухгалтерського, так і в управлінського обліку, забезпечуючи адаптацію інформації до потреб різного рівня рішень — від поточного контролю витрат до довгострокового стратегічного прогнозування.

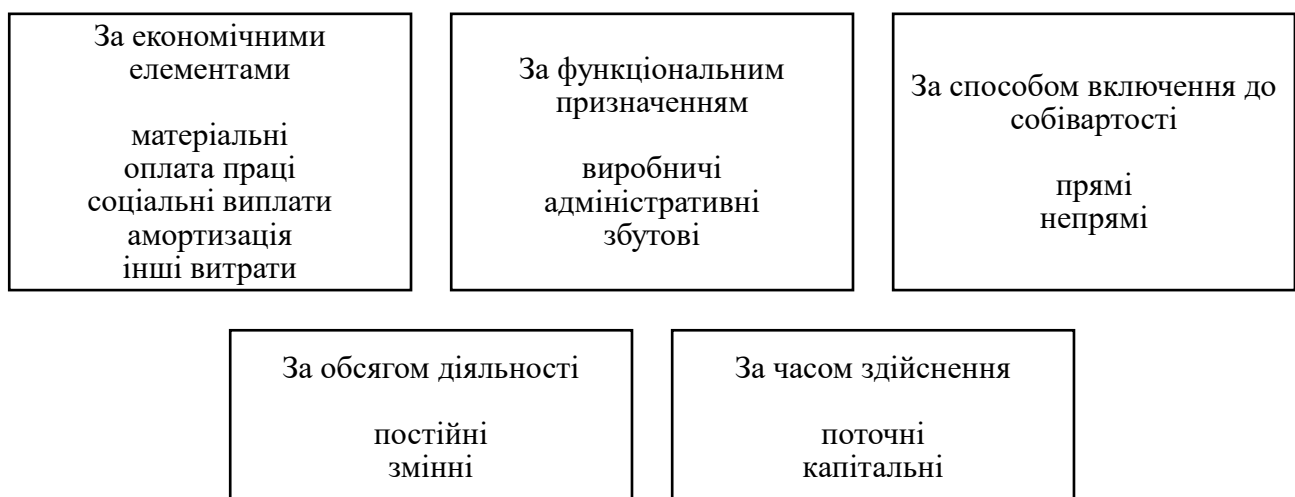


Рисунок 1.1. Класифікація витрат підприємства

Джерело: складено на основі [10,16,24,35]

Використання класифікаційного підходу в управлінні витратами дає змогу менеджменту не лише отримувати цілісну картину витратної структури підприємства, але й розрізняти ті її елементи, які піддаються оперативному або стратегічному регулюванню. У контексті виноробної промисловості змінні витрати виявляються тісно пов'язаними із сезонними особливостями збирання врожаю винограду, тоді як до постійних витрат належать витрати на витримку вина, амортизацію резервуарного парку та обладнання для переробки.

З управлінської точки зору класифікація слугує не лише інструментом опису, а й основою для розробки адаптивних фінансових планів. Вона забезпечує формування гнучких бюджетів, побудову моделей аналізу беззбитковості, оцінку ефективності підрозділів на основі індивідуальних витратних показників, а також дозволяє впроваджувати елементи внутрішнього контролю у межах операційних центрів витрат.

Особливості виноробної галузі зумовлюють специфіку формування витрат, їх структури та динаміки, що відрізняються від більшості інших сфер переробної промисловості. Це зумовлено поєднанням первинного аграрного виробництва та переробки, значною тривалістю технологічного циклу, сезонністю заготівельної фази та необхідністю довготривалого зберігання і витримки готової продукції. Такі характеристики вимагають спеціального підходу до обліку витрат, що враховує не лише їх прямий виробничий зміст, але й особливі витрати на супровідні процеси та обслуговування.

У структурі витрат виноробного підприємства традиційно виокремлюються як основні виробничі ресурси, так і допоміжні елементи, пов'язані з технологічною обробкою, упаковкою продукції, логістикою та каналами збуту. Складові витрати відповідно до галузевих методичних положень [11] і вимог національного стандарту ДСТУ 4806:2007 [13] наведені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4.

Складові витрат у виробничій галузі

Категорія витрат	Зміст	Етапи використання
1	2	3

Виноградна сировина	Вартість придбаного або власноруч вирощеного винограду	Стадія заготівлі, транспортування до виробництва, подрібнення
Енергоносії	Витрати на споживання електроенергії, водопостачання, тепlopостачання	Бродіння, температурний контроль, фільтрація, витримка
Технологічні компоненти	Використання дріжджів, ферментів, стабілізуючих та осаджувальних речовин	Фази бродіння, стабілізації, очищення
Витримка вина	Затрати на охолодження, зберігання, амортизацію ємностей	Дозрівання продукції в бочках або металевих резервуарах
Виплати персоналу	Оплата праці співробітників	Усі технологічні етапи — від первинної обробки до упакування
Зношення обладнання	Нарахування амортизації на виробничу техніку	Експлуатація дробарок, пресів, насосів, фільтраційного обладнання
Упаковка та тара	Вартість пляшок, пробок, етикеток, термозбіжних елементів	Фінальний етап — розлив і підготовка продукції до реалізації
Витрати на логістику	Затрати на транспортування, зберігання та розподіл	Етапи дистрибуції й товаропросування
Адміністративні потреби	Витрати на офісне ут	

Джерело: узагальнено на основі [11,35]

Процес виробництва виноробної продукції відзначається багатоступеневістю, що значно ускладнює як систему обліку, так і процеси управління витратами. Початковий етап охоплює збір та внутрішнє транспортування сировини, в межах якого формуються витрати на закупівлю винограду, логістику в межах підприємства, проведення операцій зі зважування та первинного приймання. На цьому етапі фіксуються витрати, безпосередньо пов'язані з постачанням і підготовкою сировини до технологічної обробки.

Другий етап передбачає проведення первинної переробки, яка включає механічне дроблення, бродіння, відстоювання та супроводжується зростанням обсягу змінних витрат. Ці витрати розподіляються за виробничими підрозділами з урахуванням специфіки використання ресурсів на кожній операції. Вони охоплюють витрати на енергоносії, реагенти та обслуговування відповідного обладнання.

Подальший технологічний етап — фільтрація, купажування і стабілізація — супроводжується накопиченням витрат на допоміжні матеріали: ферментні препарати, стабілізатори, сорбенти та інші технологічні речовини. Водночас продовжують формуватися витрати на обслуговування, технічну підтримку й профілактику обладнання, яке використовується для контролю якості й стабільності продукції.

Окрему специфіку має фінальний етап виробництва — витримка та дозрівання вина. Ця фаза є однією з ключових з точки зору тривалості виробничого циклу та фінансової структури витрат. Вона передбачає накопичення витрат протягом тривалого періоду, без негайного визнання готової продукції. У зв'язку з цим виникає необхідність у веденні аналітичного обліку за партіями, із зазначенням періоду витримки, технологічних витрат (випаровування, осідання) та особливостей умов зберігання. Така побудова обліку дозволяє забезпечити повноту інформації для подальшої калькуляції та обґрунтованого ціноутворення.

Під час етапу розливу й пакування виникають прямі витрати, пов'язані з придбанням тари, закупівлею корків, етикеток, термозбіжних елементів, оплатою праці персоналу, а також амортизацією спеціалізованого пакувального устаткування. Заключна стадія виробництва охоплює зберігання та реалізацію готової продукції. У цей період формуються витрати логістичного характеру, а також витрати на маркетингову підтримку — зокрема, участь у виставках, договірну дистрибуцію та просування бренду. Хоча ці витрати не включаються безпосередньо до складу виробничої собівартості, вони підлягають окремому обліку та управлінню в межах витрат на збут.

Багаторівнева структура технологічного процесу у виноробстві зумовлює формування комплексної моделі витрат, у межах якої постійні й змінні компоненти тісно взаємодіють. Це потребує впровадження детальної системи обліку, зорієнтованої на поділ витрат за етапами виробництва. Такий підхід є необхідним передумовою для формування коректної собівартості, оперативного контролю та прийняття ефективних управлінських рішень.

Специфічна природа витрат на виноробному підприємстві виявляється у поєднанні сезонного характеру заготівлі, тривалого виробничого циклу, значних обсягів оборотного капіталу й складності аналітичного обліку. Для результативного управління витратами недостатньо лише класифікації за елементами чи статтями калькуляції. Необхідна інтеграція етапного обліку, застосування адаптованих систем калькулювання (наприклад, попроцесного підходу), а також використання сучасного програмного забезпечення, яке враховує облік біологічних активів і особливості тривалого незавершеного виробництва [11; 35].

Належна організація системи управління витратами у виноробній промисловості неможлива без чіткого нормативно-правового регулювання. Воно забезпечує узгодженість облікових процедур та фінансово-господарських операцій із вимогами державної політики, чинного законодавства й галузевої специфіки. Через складну структуру виробництва, акцент на витримку продукції, сезонний характер постачання сировини та наявність зовнішньоекономічної компоненти виноробна діяльність вимагає одночасно формалізованого й гнучкого підходу до регламентації витрат. Такий підхід реалізується через систему нормативних документів, яка включає загальні положення Господарського та Податкового кодексів, стандарти бухгалтерського обліку, спеціальні закони щодо виноробства, а також методичні галузеві рекомендації й технічні регламенти (рис. 1.2).

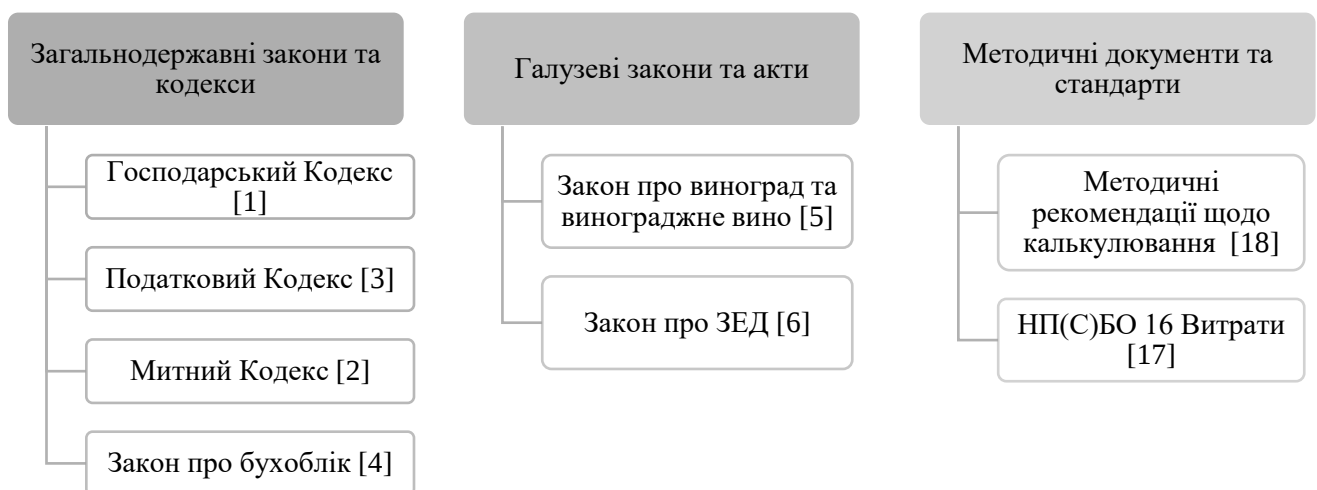


Рисунок 1.2. Ієрархія нормативної бази управління витратами у виноробній галузі

Найвищий рівень нормативного регулювання системи управління витратами представлений положеннями Господарського, Податкового та Митного кодексів України, які забезпечують базову правову основу для формування, обліку та визнання витрат у межах господарської діяльності.

У сфері виноробного виробництва саме Господарський кодекс України [1] визначає засади ведення підприємницької діяльності, включаючи зобов'язання підприємств фіксувати витрати на кожному етапі виробничо-збутового процесу. Це набуває особливої ваги в контексті обліку закупівель сировини, розрахунку амортизаційних відрахувань на обладнання, що використовується для обробки та витримки вина, а також у процесі формування собівартості готової продукції.

Податкове регулювання витрат у виноробній галузі здійснюється на основі норм Податкового кодексу України [3], який окреслює порядок визнання витрат, що враховуються при визначенні об'єкта оподаткування податком на прибуток. У практичному вимірі це передбачає, зокрема, документальне підтвердження витрат, пов'язаних із зберіганням продукції, транспортуванням, а також амортизацією обладнання та резервуарного господарства. Усі ці витрати мають відповідати критеріям достовірності, економічної доцільності й обов'язково фіксуватись у податковому обліку.

Митне регулювання також має істотне значення для діяльності виноробних підприємств, зважаючи на потребу в імпорті виноматеріалів, обладнання, тари чи пакувальних матеріалів. Згідно з нормами Митного кодексу України [2], величина нарахованих митних платежів включається до первісної вартості придбаних запасів і, таким чином, безпосередньо впливає на структуру витрат підприємства та розрахунок собівартості продукції. Це вимагає від підприємств точного дотримання митних процедур і відповідної аналітики в обліковій системі.

На спеціальному рівні нормативного регулювання функціонує Закон України «Про виноград та виноградне вино» [5], який визначає технологічні засади вирощування сировини, класифікацію виноробної продукції та вимоги до її якості. Положення цього закону формують базу для логічного й технологічно обґрунтованого розподілу витрат, що виникають на етапах первинної обробки винограду, ферментаційних процесів, витримки, стабілізації та інших елементів технологічного циклу.

На рівні методичних засад особливе значення має наказ Міністерства аграрної політики України від 18 травня 2001 року № 132 [11], яким затверджено галузеві Методичні рекомендації щодо планування, обліку і калькулювання собівартості на виноробних підприємствах. Документ деталізує порядок розподілу витрат на окремих етапах технологічного циклу — від витримки й купажування до розливу та складування готової продукції. Окремо наголошено на важливості ведення аналітичного обліку витрат у розрізі партій і періодів витримки, що забезпечує прозорість облікових даних і точність визначення собівартості.

Протягом 2025 року в Україні було запроваджено низку суттєвих змін у нормативно-правовому полі, які мають безпосередній вплив на організацію управління витратами підприємств, зокрема у сфері виноробства. Оновлення охопило основні напрями правового регулювання — господарське, податкове та митне законодавство — а також галузеві нормативні акти, що визначають правила виробництва, обігу та декларування виноробної продукції.

Серед ключових трансформацій варто виокремити скасування Господарського кодексу України, перегляд окремих положень Податкового кодексу з метою адаптації до вимог міжнародного обліку та фінансової прозорості, а також поступове узгодження Митного кодексу з регламентами Європейського Союзу. Усі ці процеси створюють нові умови для формування витрат, їх документального підтвердження, податкового визнання й обліку, що безпосередньо впливає на собівартість продукції у виноробному секторі.

У 2025 році на рівні державної політики було впроваджено комплекс законодавчих і нормативно-правових змін, які суттєво трансформували підхід до управління витратами в діяльності підприємств виноробного сектора. Зазначені оновлення охопили ключові напрями: правила ведення господарських операцій, податкове регулювання, митне адміністрування, а також порядок обліку та реалізації готової продукції. Це вимагає від підприємств перегляду внутрішніх управлінських процедур та адаптації нормативної документації до оновленого правового середовища.

Оновлення Податкового кодексу України, закріплене Законом № 3303-IX [9], має суттєве значення насамперед для малих виробників. Зміни передбачають спрощення механізмів адміністрування податкових зобов'язань, зменшення регуляторного тиску щодо обліку акцизного податку, а також впровадження гнучкіших форм звітності. Такі зміни сприяють зниженню непродуктивних адміністративних витрат, що відкриває можливості для перерозподілу ресурсів на модернізацію виробництва або диверсифікацію продуктового портфеля. Управлінські рішення в таких умовах можуть ґрунтуватися на більш стабільному прогнозі фіскального навантаження, що позитивно позначається на інвестиційній активності підприємств.

Загалом, нормативні новації 2025 року заклали нову базу для вдосконалення витратної політики виноробних підприємств. Водночас вони вимагають від підприємств оперативної адаптації методів обліку, управлінських регламентів та процедур калькулювання. Зміни мають бути інтегровані в систему стратегічного планування, фінансового прогнозування та управлінського контролю, що дозволить не лише дотримуватись чинних вимог, а й підвищити ефективність витратного менеджменту загалом.

Висновок по розділу 1

У межах першого розділу розглянуто теоретичні засади управління витратами як ключової функції менеджменту, що забезпечує ефективне

використання ресурсів та обґрунтованість управлінських рішень. Визначено роль класифікації витрат у забезпеченні структурованості інформації, що необхідна для планування, контролю й аналізу. Обґрунтовано доцільність адаптації класифікаційних ознак до умов виноробного виробництва, яке характеризується сезонністю, тривалим циклом і багатостадійною структурою.

Оцінено методи управління витратами: від класичних калькуляційних підходів до сучасних моделей (АВС, таргет-костинг, контролінг), з урахуванням галузевої специфіки. Показано, що вибір методу залежить від типу виробництва, доступності інформації та організаційної культури підприємства.

Проаналізовано нормативну базу управління витратами, включаючи загальні кодекси, галузеві методичні документи та зміни законодавства 2025 року, які потребують адаптації внутрішніх регламентів обліку та калькулювання у виноробній галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРАТ «БОЛГРАДСЬКИЙ ВИНОРОБНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства в контексті управління витратами

ПрАТ «Болградський виноробний завод» є одним із найстаріших підприємств виноробної галузі України, спеціалізується на виробництві натуральних виноматеріалів, столових та ігристих вин, а також виноградного соку. Підприємство розташоване в Одеській області, що забезпечує прямий доступ до сировинної бази — місцевих виноградників, а також вигідну логістику для збуту як на внутрішньому ринку, так і для експорту.

Станом на 2024 рік на підприємстві працюють 34 особи, з яких основна частина задіяна у виробничих і технологічних процесах. У структурі управління витратами відповідальність за прийняття рішень розподілена між фінансовим директором, керівниками цехів, начальником планово-економічного відділу та головним технологом. Формування та затвердження кошторисів витрат відбувається централізовано, на рівні керівництва підприємства, але окремі статті витрат контролюються на рівні виробничих підрозділів.

Провідним напрямом господарської діяльності ПрАТ "Болградський виноробний завод" є дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв, що відповідає класифікації видів економічної діяльності за кодом КВЕД 11.01. До додаткових видів діяльності підприємства відносяться: виробництво вин із винограду (КВЕД 11.02), виготовлення інших недистильованих напоїв шляхом зброджування сировини (КВЕД 11.04), випуск іншої хімічної продукції, не включеної до інших категорій (КВЕД 20.59), здійснення оптової торгівлі напоями (КВЕД 46.34) та реалізація алкогольної продукції через спеціалізовані роздрібні торговельні заклади (КВЕД 47.25).

Асортимент продукції, що випускається підприємством, охоплює різноманітні категорії вин: від столових сухих і напівсолодких до ігристих,

десертних та колекційних марок. З кожним роком спостерігається динаміка реалізації як у кількісному, так і у вартісному виразі. Нижче наведено узагальнену інформацію щодо структури асортименту та обсягів виручки за окремими видами продукції у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.1.

Асортимент продукції ПрАТ «Болградський виноробний завод» та виручка від її реалізації у 2022–2024 роках, тис. грн

Показники	Данні за роками			відхилення			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютні		відносні	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Столові сухі вина							
обсяг реалізації (тис.пляш)	594,52	713,42	537,85	118,90	- 175,57	20,00	- 24,61
виручка (млн.грн)	40,67	51,94	40,66	11,27	- 11,28	27,72	- 21,71
Напівсолодкі вина							
обсяг реалізації (тис.пляш)	581,61	602,92	481,13	21,31	- 121,79	3,66	- 20,20
виручка (млн.грн)	41,00	45,34	37,96	4,34	- 7,38	10,57	- 16,27
Ігристі вина							
обсяг реалізації (тис.пляш)	269,39	327,76	258,90	58,37	- 68,86	21,67	- 21,01
виручка (млн.грн)	22,98	29,40	24,39	6,42	- 5,01	27,94	- 17,05
Десертні та кріплені вина							
обсяг реалізації (тис.пляш)	150,78	182,01	137,69	31,23	- 44,32	20,71	- 24,35
виручка (млн.грн)	13,96	17,80	14,11	3,84	- 3,69	27,49	- 20,71
Колекційні вина							
обсяг реалізації (тис.пляш)	38,59	47,69	38,12	9,10	- 9,57	23,58	- 20,07
виручка (млн.грн)	4,44	5,80	4,89	1,36	- 0,91	30,67	- 15,73
Разом							
обсяг реалізації (тис.пляш)	1 634,89	1 873,80	1 453,69	238,91	- 420,11	14,61	- 22,42
виручка (млн.грн)	123,05	150,28	122,02	27,23	- 28,27	22,13	- 18,81

Аналіз обсягів реалізації та виручки від продажу основних видів продукції ПрАТ «Болградський виноробний завод» у 2022–2024 роках свідчить про динамічні коливання за всіма категоріями. У 2023 році підприємство продемонструвало зростання практично по всіх позиціях у порівнянні з 2022

роком, однак у 2024 році спостерігається зниження як обсягів реалізації, так і виручки.

Найбільше зростання обсягів реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось за категорією столових сухих вин — на 118,90 тис. пляшок, що становить +20,00%. Водночас, у 2024 році реалізація цього виду продукції знизилася на 24,61%, що стало найбільшим падінням серед усіх категорій у абсолютному вимірі (–175,57 тис. пляшок). Це відповідно вплинуло й на виручку: у 2023 році вона зросла на 27,72%, а в 2024 році скоротилась на 21,71%.

Для напівсолодких вин динаміка була менш вираженою: у 2023 році обсяги реалізації зросли лише на 3,66%, а в 2024 році знизились на 20,20%. Виручка демонструвала аналогічну тенденцію: приріст +10,57% у 2023 році та спад – 16,27% у 2024-му. Це свідчить про певну стабільність попиту на цю категорію продукції з чутливістю до ринкових коливань.

Ігристі вина зазнали різкого зростання у 2023 році (+21,67% в обсягах реалізації, +27,94% у виручці), проте в 2024 році відбулося скорочення: –21,01% у натуральному виразі та –17,05% у вартісному. Це може бути зумовлено сезонністю попиту, зміною каналів дистрибуції або коливанням ціни на сировину.

Схожий характер має динаміка щодо десертних та кріплених вин: у 2023 році обсяг зріс на 20,71%, у 2024-му знизився на 24,35%. Варто звернути увагу на досить симетричне коливання виручки: +27,49% у 2023 році та –20,71% у 2024 році.

Категорія колекційних вин, попри менші обсяги, демонструє високі темпи приросту у 2023 році: +23,58% за обсягами та +30,67% за виручкою. Проте у 2024 році показники знизились на –20,07% та –15,73% відповідно. Це може свідчити про високу еластичність попиту на преміальну продукцію в умовах нестабільної купівельної спроможності.

У цілому по підприємству, обсяг реалізації у 2023 році зріс на 14,61% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році знизився на 22,42%. Виручка зросла на 22,13% у 2023 році та впала на 18,81% у 2024 році. Така динаміка свідчить про

необхідність перегляду цінової та виробничої політики з урахуванням попиту на окремі категорії вин, а також про потребу в оптимізації витрат у періоди скорочення обсягів.

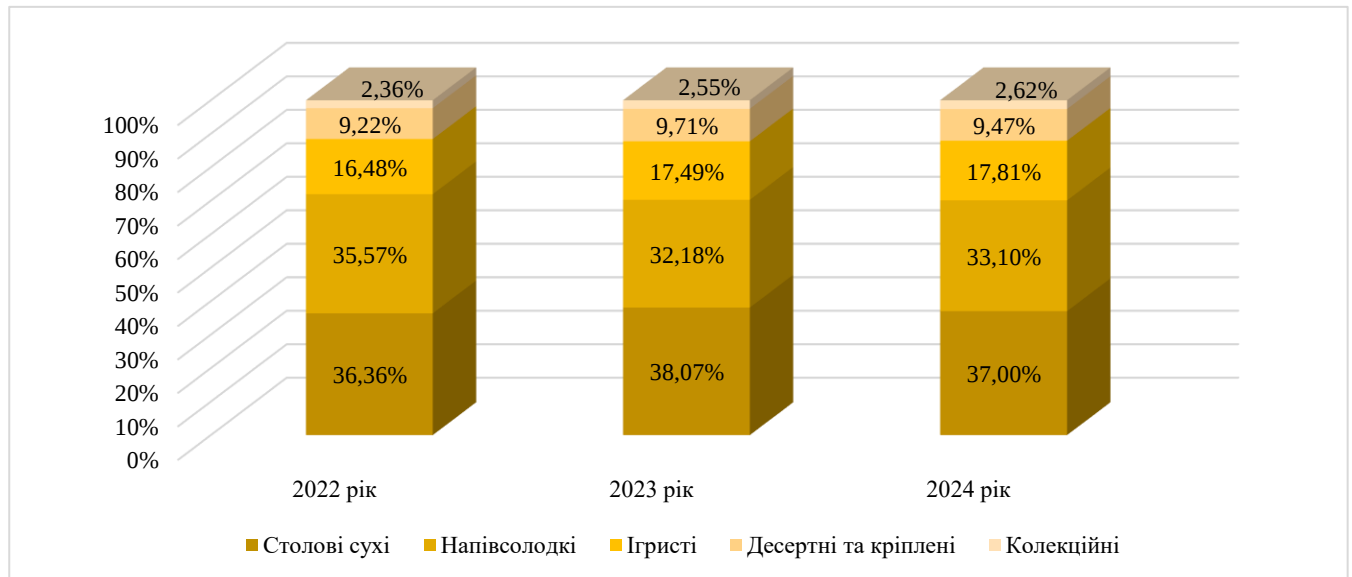


Рисунок 2.1. Структура випуску продукції ПрАТ «Болградський виноробний завод»

Структура випуску продукції ПрАТ «Болградський виноробний завод» залишається загалом стабільною протягом 2022–2024 років, проте спостерігаються незначні зміщення акцентів між окремими категоріями вин, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових змін та споживчих уподобань.

Столові сухі вина утримують найвищу частку у загальному обсязі реалізації. У 2022 році вони становили 36% від усього випуску, у 2023 році зросли до 38%, а в 2024 році частка трохи зменшилась — до 37%. Така динаміка вказує на збереження високого попиту на базову категорію продукції, однак імовірно, з деякими конкурентними впливами з боку інших видів вин.

Напівсолодкі вина, що займали 36% у 2022 році, скоротили свою частку до 32% у 2023 році. У 2024 році показник незначно відновився до 33%, однак залишився нижчим за рівень 2022 року. Це може свідчити про часткове зниження популярності напівсолодких позицій або про зміну маркетингової стратегії на користь сухих вин.

Ігристі вина демонструють поступове зростання своєї частки: з 16% у 2022 році до 18% у 2024 році. Така динаміка є ознакою зростаючого інтересу споживачів до святкових і преміальних форматів продукції, а також посилення ролі ігристих вин у портфелі підприємства.

Десертні та кріплені вина зберігають стабільну частку на рівні 9–10% протягом трьох років. Це свідчить про сформований сегмент споживачів, який не піддається суттєвим коливанням попиту.

Колекційні вина посідають найменшу частку, але з чіткою позитивною динамікою: з 2% у 2022 році до 3% у 2023 і 2024 роках. Це підтверджує, що підприємство послідовно розвиває напрямок преміальної продукції, орієнтованої на сегмент споживачів із високим рівнем доходу та сформованими винними уподобаннями.

Загалом структура реалізації вказує на помірну диверсифікацію продуктового портфеля із переважанням масових категорій (сухі та напівсолодкі вина), однак з поступовим підсиленням нішевих сегментів (ігристі, колекційні). Такий баланс дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури та зберігати стабільний дохід у різних цінових групах.

Оскільки ефективність управління витратами безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, доцільним є подальше вивчення показників прибутковості. Зокрема, аналіз рентабельності дозволяє оцінити, наскільки обґрунтованими були витрати в контексті отриманих доходів та чи забезпечує наявна витратна структура досягнення цільового рівня фінансової віддачі. У подальшому розглянемо динаміку та фактори зміни рентабельності продукції ПрАТ «Болградський виноробний завод» упродовж 2022–2024 років.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Болградський виноробний завод» за 2022-2024 роки

Показники	Данні за роками			відхилення	
				абсолютні	відносні

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Вхідні данні							
Дохід від реалізації (млн.грн.)	123,05	150,28	122,02	27,23	- 28,27	22,13	- 18,81
Собівартість реалізації (млн.грн.)	110,31	111,10	72,84	0,78	- 38,26	0,71	- 34,44
Чистий прибуток (млн.грн.)	1,84	2,47	6,65	0,62	4,19	33,79	169,86
активи на початок періоду	37,13	42,86	44,07	5,73	1,21	15,44	2,83
активи на кінець періоду	42,86	44,07	46,17	1,21	2,10	2,83	4,77
Середня вартість активів	39,99	43,47	45,12	3,47	1,66	8,68	3,81
ОЗ на початок періоду	0,70	0,62	0,58	- 0,08	- 0,04	- 11,77	- 6,29
ОЗ на кінець періоду	0,62	0,58	0,43	- 0,04	- 0,15	- 6,29	- 25,11
Середня вартість ОЗ	0,66	0,60	0,50	- 0,06	- 0,09	- 9,20	- 15,40
ВК на початок періоду	14,85	15,03	15,17	0,18	0,13	1,24	0,89
ВК на кінець періоду	15,03	15,17	15,83	0,13	0,67	0,89	4,39
Середня вартість ВК	14,94	15,10	15,50	0,16	0,40	1,06	2,65
Розрахункові данні							
Рентабельність активів	4,609	5,674	14,749	1,065	9,075	23,10	159,95
Рентабельність власного капіталу	12,336	16,330	42,932	3,994	26,602	32,38	162,90
Рентабельність реалізації	1,498	1,641	5,454	0,143	3,813	9,55	232,37
Рентабельність виробництва продукції	1,671	2,220	9,136	0,549	6,917	32,84	311,59

Джерело: складено на основі внутрішньої організаційної структури підприємства та практики управління витратами.

Аналіз показників рентабельності підприємства свідчить про поступове зростання ефективності використання ресурсів у 2022–2024 роках. Основним чинником покращення прибутковості стало одночасне зменшення собівартості реалізованої продукції при збереженні достатнього обсягу виручки.

Рентабельність активів зросла з 4,61% у 2022 році до 5,67% у 2023 році, а у 2024 році досягла 14,75%, тобто більш ніж утричі перевищила базовий рівень. Абсолютне відхилення у 2024 році становило +9,08 в.п., а відносне — +159,95%. Така динаміка вказує на значне підвищення ефективності використання активів у створенні прибутку, насамперед за рахунок скорочення витрат і зростання чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу зросла з 12,34% у 2022 році до 16,33% у 2023 році та різко підвищилася до 42,93% у 2024 році. Це свідчить про те, що на кожну гривню вкладеного власного капіталу підприємство у 2024 році

генерувало майже 43 копійки чистого прибутку. Таке зростання (+3,99 в.п. у 2023 році та +26,60 в.п. у 2024-му) забезпечено головним чином за рахунок зростання абсолютного значення чистого прибутку.

Рентабельність реалізації, яка характеризує частку прибутку в доході від реалізації, зросла з 1,50% у 2022 році до 1,64% у 2023 році, а в 2024 році — до 5,45%. Хоча цей показник і залишається відносно невисоким, його зростання більш ніж утричі свідчить про підвищення маржинальності операційної діяльності підприємства.

Рентабельність виробництва продукції, яка враховує співвідношення прибутку до собівартості, також продемонструвала позитивну динаміку: з 1,67% у 2022 році до 2,22% у 2023 році та до 9,14% у 2024 році. Це означає, що ефективність формування прибутку з кожної гривні витрат на виробництво суттєво підвищилася — абсолютне зростання становило +6,92 в.п. у 2024 році, що відповідає приросту на +311,59% у відносному вираженні.

У цілому, аналіз рентабельності демонструє, що підприємству вдалося істотно покращити результати фінансово-господарської діяльності у 2024 році, що є наслідком як управлінських рішень у сфері витрат, так і зростання загальної ефективності виробничих та збутових процесів. Такі тенденції створюють позитивні передумови для подальшої стабілізації прибутковості та посилення фінансової стійкості підприємства.

Визначені показники рентабельності свідчать про вагомий вплив структури та рівня витрат на загальну фінансову ефективність діяльності підприємства. Позитивна динаміка прибутковості у 2024 році стала можливою, зокрема, завдяки суттєвому скороченню собівартості реалізованої продукції. У цьому контексті доцільним є більш детальний розгляд особливостей системи управління витратами на ПрАТ «Болградський виноробний завод», з метою визначення її сильних сторін, виявлення наявних проблем та окреслення резервів подальшої оптимізації.

Організаційна система управління витратами на підприємстві поєднує елементи нормативного та аналітичного підходів. Для кожного виробничого

процесу встановлюються планові витрати на одиницю продукції, а фактичні витрати контролюються на щомісячному рівні. Основна увага приділяється прямим матеріальним витратам (виноград, виноматеріали, тара), витратам на енергоносії та витратам на збут, які за останні три роки формують найбільшу частку в загальній структурі.

У практиці управління витратами на підприємстві ПрАТ «Болградський виноробний завод» використовуються такі інструменти, як:

- погодження лімітів використання матеріалів;
- погодження поставок із залученням тендерних процедур для ключових ресурсів;
- внутрішній моніторинг перевищення фактичних витрат над плановими у розрізі цехів і операцій.

Особливістю підприємства є сезонний характер виробництва, що потребує формування змінної витратної структури протягом року. У період збору врожаю витрати на енергію та сировину зростають у кілька разів, а згодом балансуються за рахунок стабільного виробництва та витримки продукції. Ця особливість вимагає гнучкої системи планування витрат із врахуванням як поточних змін, так і прогнозованих обсягів збуту.

Управління витратами також враховує зміну цін на ресурси, зокрема, на виноматеріали, склотару та логістику. Підприємство в межах останніх періодів вивчає альтернативні джерела постачання з метою скорочення закупівельних витрат — зокрема, ведеться аналіз доцільності імпорту матеріалів із суміжних ринків, таких як Республіка Молдова.

Загалом, система управління витратами на ПрАТ «Болградський виноробний завод» базується на комбінації стратегічного планування, оперативного контролю та щорічного коригування витратних нормативів з урахуванням виробничих і ринкових факторів.

У процесі формування собівартості продукції ПрАТ «Болградський виноробний завод» застосовує комбінований підхід до калькулювання, що

поєднує попроцесний та позаказний методи, залежно від характеру продукції та технологічної послідовності її виготовлення.

Основною частиною виробничого асортименту є столові, напівсолодкі, ігристі, десертні вина, які виготовляються серійно з використанням однакової сировини та однотипного устаткування. У цьому випадку витрати обліковуються попроцесним методом із деталізацією за етапами: переробка винограду, первинне бродіння, стабілізація, витримка та розлив. Витрати акумулюються в межах кожного процесу, а потім покроково передаються до наступної стадії виробництва. Це дозволяє точно визначити собівартість як напівфабрикатів (виноматеріалів), так і готової продукції.

Разом із цим, для колекційних вин та експортних партій, що мають специфічні вимоги до тривалості витримки, пакування або оформлення, застосовується позаказний метод калькулювання. У таких випадках облік витрат здійснюється окремо для кожної партії продукції, починаючи від відбору сировини до індивідуального маркування та сертифікації. Це дає змогу визначити повну собівартість конкретного замовлення і, за потреби, адаптувати цінову політику.

Окрім зазначених методів, на підприємстві використовуються планові калькуляції, які формуються на початку виробничого сезону з урахуванням середніх нормативних витрат на одиницю продукції.

Після завершення звітного періоду фактичні показники зіставляються з плановими з метою виявлення відхилень і коригування виробничих норм. Такий практичний підхід до калькулювання собівартості дозволяє підприємству ефективно управляти витратами як у масовому виробництві, так і в умовах індивідуалізованих замовлень, забезпечуючи при цьому контроль за економічною доцільністю кожного виробничого етапу.

У системі управління витратами ПрАТ «Болградський виноробний завод» ключову роль відіграє чіткий розподіл відповідальності між функціональними підрозділами та посадовими особами, що дозволяє ефективно координувати

процеси планування, контролю, аналізу та оптимізації витрат на всіх рівнях виробничо-господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Розподіл відповідальності в системі управління витратами підприємства

Підрозділ / Посада	Основні функції у сфері управління витратами
Керівництво (директор, фіндиректор)	Стратегічне управління витратами, затвердження бюджетів, прийняття рішень щодо оптимізації
Планово-економічний відділ	Формування планових калькуляцій, аналіз відхилень, економічне планування витрат
Бухгалтерія	Облік фактичних витрат, складання фінансової звітності, контроль за рознесенням витрат
Керівники виробничих цехів	Відповідальність за використання ресурсів, контроль за дотриманням норм витрат
Головний технолог / техслужба	Розробка технологічних карт, встановлення норм витрат сировини та матеріалів
Відділ постачання	Закупівлі сировини та матеріалів, вибір постачальників, мінімізація транспортних витрат
Відділ збуту	Прогнозування попиту, вплив на структуру асортименту, координація маркетингових витрат

Джерело: складено на основі внутрішньої організаційної структури підприємства та практики управління витратами.

Керівництво підприємства (директор, фінансовий директор) забезпечує стратегічне управління витратами. Затверджує річні фінансові плани та бюджети, приймає рішення щодо запровадження або скорочення витратних статей, визначає цільові показники собівартості та рентабельності продукції. Саме на цьому рівні погоджуються пропозиції щодо імпорту сировини, оптимізації витрат на логістику або енергоспоживання.

Планово-економічний відділ відповідає за складання планових калькуляцій, аналіз фактичних витрат, контроль за дотриманням витратних нормативів. Саме цей підрозділ виконує розрахунки собівартості по кожній товарній позиції, готує звіти для керівництва щодо відхилень від плану та пропонує коригувальні заходи.

Бухгалтерія забезпечує облік фактичних витрат, рознесення витрат по статтях, участь у формуванні фінансової звітності та звірку з планово-калькуляційними даними. Бухгалтерський облік є джерелом даних для

внутрішньої аналітики витрат і формування повної собівартості реалізованої продукції.

Керівники виробничих підрозділів (цехів) несли відповідальність за витрати в межах своїх підрозділів, включно з витратами на сировину, допоміжні матеріали, енергоносії, оплату праці. Вони контролюють використання ресурсів відповідно до затверджених норм і своєчасно інформують про відхилення. У разі перевитрат або порушень норм — складають пояснювальні записки.

Технологічна служба та головний технолог забезпечують розробку й оновлення технологічних карт та норм витрат сировини й матеріалів на одиницю продукції. Саме ці фахівці визначають раціональність використання ресурсів у технологічному процесі, а також пропонують шляхи технічної оптимізації витрат (наприклад, шляхом зміни рецептури або оновлення обладнання).

Відділ постачання відповідає за цінову ефективність закупівель сировини, пакувальних матеріалів і комплектуючих. Рівень витрат на закупівлі безпосередньо впливає на собівартість продукції, тому відділ закупівель несе відповідальність за вибір постачальників, умови поставки, оптимізацію транспортно-заготівельних витрат.

Участь відділу збуту в системі управління витратами полягає у прогнозуванні обсягів реалізації, координації промоційних витрат, а також у наданні зворотного зв'язку щодо комерційної ефективності тих чи інших продуктів. Саме на підставі інформації від відділу збуту коригується асортиментна політика, що впливає на витратну структуру виробництва.

Такий розподіл відповідальності дозволяє побудувати ефективну вертикаль контролю витрат, забезпечити своєчасне реагування на відхилення, а також впроваджувати цільові заходи з підвищення економічної ефективності на рівні як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

2.2. Управлінський аналіз витрат підприємства склад структура та тенденції змін

Для оцінки ефективності використання ресурсів та виявлення ключових напрямів витратної політики доцільним є аналіз витрат за економічними елементами. Такий підхід дозволяє встановити не лише абсолютні масштаби витрат, а й простежити їх динаміку, структуру та пріоритетність у загальній вартості витратної частини. Особливе значення в умовах виноробної галузі мають матеріальні затрати, що формують основу собівартості продукції, а також витрати на оплату праці, які безпосередньо відображаються на ефективності виробничих процесів. Таблиця 2.3. відображає динаміку елементів витрат ПрАТ «Болградський виноробний завод» протягом 2022–2024 років.

У 2023 році загальний обсяг витрат підприємства порівняно з попереднім роком збільшився на 3,2% і становив 143,33 млн грн, що пояснюється помірним зростанням майже всіх основних елементів витрат. Водночас у 2024 році спостерігається суттєве зниження загальних витрат — на 29,7%, до 100,70 млн грн, що стало наслідком зменшення масштабів виробництва та впровадження заходів з оптимізації витратної структури.

Таблиця 2.4.

Аналіз витрат ПрАТ «Болградський виноробний завод» за елементами

Показники	дані за роками (млн. грн.)			відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Матеріальні затрати	118,651	135,653	101,366	17,00	- 34,29	14,3	- 25,3
Витрати на оплату праці	6,348	8,046	9,126	1,70	1,08	26,7	13,4
Відрахування на соціальні заходи	1,397	1,770	9,126				
Амортизація	0,229	0,246	0,203	0,02	- 0,04	7,6	- 17,3
Інші операційні витрати	10,756	13,815	7,255	3,06	- 6,56	28,4	- 47,5
Разом	137,381	159,530	127,076	22,15	- 32,45	16,1	- 20,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році підприємство демонструє зростання загальних витрат на 22,15 млн грн, що становить +16,1% у порівнянні з 2022 роком. Це зростання пов'язане

насамперед із підвищенням матеріальних витрат і витрат на оплату праці. Натомість у 2024 році спостерігається скорочення загальних витрат на 32,45 млн грн (–20,3%), що свідчить про адаптацію до виробничих умов і можливе зменшення обсягів продукції або впровадження заходів з оптимізації.

Матеріальні затрати, як і раніше, є основною статтею витрат. Їх обсяг у 2023 році збільшився на 14,3% (з 118,65 до 135,65 млн грн), однак у 2024 році зменшився на 25,3%, до 101,37 млн грн. Це може свідчити про перегляд політики постачання, зміну обсягів виробництва або частковий перехід на альтернативні канали закупівель.

Витрати на оплату праці зросли стабільно в обидва роки: на 26,7% у 2023 та 13,4% у 2024 році. Це вказує на активну політику підприємства щодо компенсації праці, включно з індексацією заробітної плати та, ймовірно, розширенням штату або збільшенням виробничих навантажень.

Амортизація залишається незначною у загальному обсязі витрат, проте демонструє характерну динаміку: невелике зростання у 2023 році на 7,6%, і подальше зниження на 17,3% у 2024 році. Це може бути наслідком завершення амортизаційного терміну окремих активів або зменшення капітальних інвестицій.

Інші операційні витрати зросли в 2023 році на 28,4%, що, ймовірно, пов'язано з маркетинговими або логістичними витратами. Проте у 2024 році ця стаття знизилась майже на половину (–47,5%), що може свідчити про жорсткі обмеження або перенесення частини витрат на зовнішні структури (аутсорсинг, централізація функцій тощо).

Формування витратної частини діяльності ПрАТ «Болградський виноробний завод» відбувається за класичною для виноробної галузі структурою, де провідне місце посідають витрати на сировину та матеріали, енергоносії, оплату праці та загальновиробничі потреби. Ключові статті витрат наведені на рис. 2.2.

Сировина та матеріали

- виноград, виноматеріали, склотара, корки, етикетки, інші допоміжні компоненти

Паливо та енергія на технологічні потреби

- необхідні для термічної обробки, ферментації, охолодження й стабілізації

Основна заробітна плата основних виробничих робітників

- витрати на операційний персонал

Загальновиробничі витрати

- витрати на утримання цехів, обслуговування обладнання, охорону праці, внутрішній транспорт

Адміністративні витрати

- управління, бухгалтерія, діловодство

Витрати на збут

- пакування, логістика, просування продукції, участь у виставках;

Інші операційні витрати,

- мають допоміжний або сезонний характер.

Рисунок 2.2. Ключові статті витрат які використовуються при калькулюванні собівартості продукції

Джерело: складено на основі внутрішніх методик калькулювання.

Окремо обліковуються витрати адміністративного та збутового характеру, а також інші операційні витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства. Такий розподіл витрат відповідає технологічному циклу виробництва вина, який включає тривалі стадії ферментації, витримки, розливу й логістики.

Таблиця 2.5.

Аналіз структури та динаміки витрат за статтями калькуляції на ПрАТ
«Болградський виноробний завод» у 2022–2024 роках

Показники	дані за роками (млн. грн.)			відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Загальні витрати підприємства	137,379	159,532	127,078	22,15	- 32,45	16,1	- 20,3
Собівартість реалізованої продукції	110,31	110,87	72,96	0,56	- 37,91	0,5	- 34,2
зокрема:							
сировина та матеріали	60,67	62,77	43,89	2,10	- 18,88	3,5	- 30,1
паливо й енергія на технологічні нужди	15,44	15,89	11,13	0,45	- 4,76	2,9	- 30,0
основна зарплата основних робітників	5,24	6,23	7,96	0,99	1,73	18,9	27,8

<i>загальновиробничі витрати</i>	28,96	25,98	9,98	- 2,98	- 16,00	- 10,3	-61,6
Адміністративні витрати	2,56	3,00	4,11	0,44	1,11	17,0	37,1
Витрати на збут	16,39	26,41	19,46	10,02	- 6,96	61,2	- 26,3
Інші операційні витрати	7,22	7,99	10,75	0,77	2,76	10,6	34,5
інші витрати	0,89	11,26	19,80				

Джерело: складено на основі даних звітності підприємства

У 2023 році загальні витрати підприємства зросли на 22,15 млн грн (+16,1%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення виробничої активності або подорожчання ресурсів. Однак у 2024 році спостерігається істотне зниження загальних витрат на 32,45 млн грн (–20,3%), що, ймовірно, пов’язано зі скороченням обсягів виробництва, оптимізацією витратної політики та перерозподілом ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році практично не змінилась (+0,5%), залишаючись на рівні 110,87 млн грн, однак у 2024 році скоротилась на 34,2%. Це свідчить про те, що саме виробнича складова стала головним напрямом скорочення витрат у звітному році.

У структурі виробничих витрат сировина та матеріали залишаються найбільш витратною складовою. У 2023 році витрати зросли на 2,1 млн грн (+3,5%), у 2024 році скоротилися на 18,88 млн грн (–30,1%). Це вказує на зміни в політиці постачання або перехід на економічніші джерела сировини (в т.ч. імпорт з Молдови).

Паливо й енергія на технологічні нужди демонструють аналогічну динаміку: +2,9% у 2023 році та –30,0% у 2024 році. Можна припустити, що підприємство впровадило заходи з енергозбереження або зменшило тривалість виробничих циклів.

Зарплата основних виробничих робітників зростала протягом трьох років: +18,9% у 2023 та +27,8% у 2024 році. Це вказує на зростання ролі людського чинника в процесі виробництва або на кадрове підсилення.

Загальновиробничі витрати скоротилися у 2023 році на 2,98 млн грн (–10,3%) і ще більш відчутно в 2024 році — на 16 млн грн (–61,6%). Така тенденція свідчить про перегляд виробничої інфраструктури, централізацію обліку, можливе скорочення витрат на обслуговування виробничих підрозділів.

Адміністративні витрати зростають стабільно: на 17,0% у 2023 році та 37,1% у 2024 році. Це може свідчити про посилення управлінської функції в умовах реструктуризації виробництва.

Витрати на збут значно зросли у 2023 році — на 10,02 млн грн (+61,2%), що може бути пов'язано з активним просуванням продукції або розширенням ринків збуту. У 2024 році витрати на збут скоротились на 26,3%, що вказує на адаптацію маркетингової стратегії до знижених обсягів реалізації.

Інші операційні витрати в обох роках демонстрували зростання: на 10,6% у 2023 та 34,5% у 2024 році. Вони можуть включати витрати на сертифікацію, лабораторні аналізи, страхування тощо.

Інші витрати, які раніше мали незначну вагу (0,89 млн грн у 2022), зросли до 11,26 млн грн у 2023 році та 19,80 млн грн у 2024 році. Це свідчить про появу додаткових витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом, можливо, фінансових або позареалізаційних (курсові різниці, відсотки за кредитами, штрафи тощо).

Узагальнюючи, можна відзначити: у 2023 році спостерігалось розширення витратної діяльності з акцентом на збут і виробництво. У 2024 році підприємство зосередилось на скороченні витрат по основних виробничих статтях, зберігаючи при цьому управлінський і фінансовий ресурс, що є характерним для підприємства в умовах перебудови виробничих обсягів і комерційної стратегії.

У межах аналізу витрат підприємства важливо встановити співвідношення змінних і постійних складових у загальній структурі витрат. Це дозволить у подальшому здійснити розрахунок точки беззбитковості та оцінити ступінь залежності витратної частини від обсягів виробництва.

Таблиця 2.6.

Аналіз витрат підприємства за відношенням до обсягу виробництва

Показники	дані за роками (млн. грн.)			відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Змінні витрати							
Сировина та матеріали	60,67	62,77	43,89	2,10	- 18,88	3,5	- 30,1
Паливо й енергія	15,44	15,89	11,13	0,45	- 4,76	2,9	- 30,0
Основна заробітна плата	5,24	6,23	7,96	0,99	1,73	18,9	27,8
Загальновиробничі витрати	21,72	19,49	7,49	- 2,24	- 12,00	- 10,3	- 61,6

продовження таблиці 2.6.

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут	3,77	6,07	4,47	2,31	- 1,60	61,2	- 26,3
Разом змінні витрати	106,84	110,45	74,94	3,61	- 35,51	3,4	- 32,2
Постійні витрати							
Загальновиробничі витрати	7,24	6,50	2,50	- 0,75	- 4,00	- 10,3	- 61,6
Адміністративні витрати	2,56	3,00	4,11	0,44	1,11	17,0	37,1
Інші операційні витрати	7,22	7,99	10,75	0,77	2,76	10,6	34,5
Витрати на збут	12,62	20,34	14,98	7,72	- 5,36	61,2	- 26,3
Інші витрати	0,89	11,26	19,80				
Разом постійні витрати	30,54	49,08	52,14	18,55	3,06	60,7	6,2
РАЗОМ ВИТРАТ	137,38	159,53	127,08	22,15	- 32,45	16,1	- 20,3

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

Упродовж трирічного періоду структура витрат підприємства за характером залежності від обсягів виробництва зазнала істотних змін, що свідчить про активну адаптацію до виробничо-комерційних умов.

У 2023 році загальний обсяг витрат зріс на 22,15 млн грн (+16,1%) порівняно з 2022 роком. Це зростання відбулося переважно за рахунок постійних витрат, які збільшились на 18,55 млн грн (+60,7%), тоді як змінні витрати зросли лише на 3,61 млн грн (+3,4%). Такий дисбаланс у темпах зростання вказує на розширення адміністративного й інфраструктурного забезпечення діяльності підприємства, зокрема на тлі активізації збуту, управлінських витрат та операційної підтримки.

У 2024 році, навпаки, відбулося істотне скорочення змінних витрат — на 32,2%, що становить –35,51 млн грн у абсолютному значенні. Це свідчить про зменшення виробничої програми або скорочення закупівель сировини, енергоносіїв і витрат на технологічні процеси. Зокрема, витрати на сировину та матеріали знизилися на 30,1%, а на паливо — на 30,0%.

Постійні витрати, попри загальне зниження витрат, зросли на 3,06 млн грн (+6,2%). Найпомітніше зростання зафіксовано за такими статтями:

- адміністративні витрати: +37,1%;

- інші операційні витрати: +34,5%;
- інші витрати: зростання з 11,26 млн грн до 19,80 млн грн (без бази для порівняння, але темп зростання очевидно високий).

Єдине суттєве скорочення спостерігається за статтею постійної частини загальновиробничих витрат: –4,00 млн грн (–61,6%). Це може свідчити про технічну оптимізацію виробництва або виведення з експлуатації частини виробничих потужностей.

Аналіз беззбитковості є важливим елементом оцінки фінансової стабільності підприємства, що дає змогу виявити критичний обсяг реалізації, за якого виручка покриває всі витрати, а діяльність стає економічно доцільною. Для виноробного підприємства, де істотну частку у витратах становлять сировина, енергоносії та збутова інфраструктура, розрахунок точки беззбитковості дозволяє визначити мінімальний обсяг реалізації продукції, необхідний для уникнення збитків у змінних ринкових умовах. У подальшому розрахунку використано дані про поділ витрат на змінні та постійні, а також середню ціну реалізації продукції без ПДВ, що забезпечує достовірність результатів і дозволяє сформулювати релевантні управлінські висновки.

Таблиця 2.7.

Розрахунок точки беззбитковості для ПрАТ «Болградський виноробний завод»

Показник	Значення
Дохід (виручка) за 2024 рік	122,02 млн грн
Постійні витрати (2024 рік)	52,14 млн грн (табл. 2.5)
Змінні витрати (2024 рік)	74,94 млн грн (табл. 2.5)
Повні витрати	127,08 млн грн
Фактичний прибуток (звітність)	–5,06 млн грн (122,02 – 127,08)
Маржинальний дохід	$122,02 - 74,94 = 47,08$ млн грн
Маржинальний дохід у % до виручки	$(47,08 / 122,02) \times 100 = 38,58\%$
Точка беззбитковості у грн	$52,14 / 0,3858 = 135,09$ млн грн
Запас фінансової міцності	$122,02 - 135,09 = -13,07$ млн грн
Запас міцності у %	$(-13,07 / 135,09) \times 100 = -9,67\%$

За підсумками 2024 року ПрАТ «Болградський виноробний завод» спрацював нижче точки беззбитковості, що засвідчує збитковість операційної діяльності. Поточний обсяг виручки 122,02 млн грн не покрити повного обсягу

витрат, необхідного для досягнення нульового фінансового результату — 135,09 млн грн. Від’ємний запас фінансової міцності становить –13,07 млн грн, або – 9,67% до критичного обсягу реалізації.

Такий результат пояснюється кількома чинниками:

- значним скороченням обсягів виробництва і реалізації (в тому числі у натуральному вираженні);
- зростанням постійних витрат, зокрема адміністративних і непродуктивних (інші витрати);
- недостатнім маржинальним доходом для покриття фіксованих витрат.

Отже, для досягнення точки беззбитковості у 2025 році підприємству потрібно або збільшити виручку мінімум на 13 млн грн (без пропорційного зростання змінних витрат), або скоротити постійні витрати щонайменше на 25% при збереженні наявного рівня реалізації.

Оптимізація структури витрат, посилення контролю над збутовою та адміністративною частинами бюджету, а також стабілізація обсягів виробництва є ключовими умовами відновлення прибутковості.

Зміна обсягів виробництва та реалізації продукції у виноробному підприємстві суттєво вплинула на структуру й динаміку витрат упродовж 2022–2024 років. У період з 2022 до 2023 року спостерігалось зростання обсягів реалізації, що спричинило відповідне збільшення загальних витрат: у 2023 році вони зросли на 22,15 млн грн (або на 16,1%). Це зростання було зумовлене, переважно, підвищенням матеріальних витрат, витрат на оплату праці, збутових і адміністративних витрат, тобто тих статей, які чутливо реагують на розширення обсягів виробництва.

Натомість у 2024 році, попри збереження певних постійних витрат, обсяги реалізації знизилися, що призвело до скорочення загальних витрат на 32,45 млн грн (або на 20,3%). При цьому найбільше скоротилися змінні витрати, такі як витрати на сировину, енергоносії та частина загальновиробничих витрат. Це

вказує на тісний зв'язок між обсягами виробництва й витратами змінного характеру.

Отже, зменшення обсягів реалізації у 2024 році спричинило диспропорційне зниження витрат, насамперед змінних, водночас підвищивши навантаження постійних витрат на одиницю продукції. Така ситуація потребує оптимізації виробничих потужностей і підвищення операційної гнучкості підприємства.

Аналіз витрат ПрАТ «Болградський виноробний завод» за 2022–2024 роки свідчить про наявність певних ознак нераціонального використання ресурсів або перевитрат у структурі витрат підприємства.

По-перше, привертає увагу зростання інших витрат у 2023–2024 роках: якщо у 2022 році ця стаття становила 0,89 млн грн, то в 2023 році — вже 11,26 млн грн, а у 2024 — 19,80 млн грн. Така динаміка свідчить або про появу нових неструктурованих витрат, або про невдалу спробу оптимізувати витрати через їх перенесення в категорію «інші», що ускладнює контроль і може свідчити про непрозоре бюджетування.

По-друге, у 2023 році, попри незначне зростання собівартості продукції (+0,5%), спостерігалось суттєве збільшення витрат на збут — на 10,02 млн грн (+61,2%). За умови, що обсяги реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли лише на 14,6%, таке перевищення темпів зростання збутових витрат є свідченням неефективної маркетингової політики або роздутого апарату збуту.

По-третє, у 2024 році фіксується зниження обсягів реалізації на 22,4%, але загальновиробничі витрати скоротились на 61,6%. Це може свідчити про їх надмірний рівень у попередні роки, що не було узгоджено з реальними виробничими потребами.

Таким чином, окремі витрати підприємства мають ознаки непропорційності й нераціональності. Це вимагає подальшого аналізу джерел витрат, запровадження системи контролінгу та підвищення прозорості витратної структури.

У процесі аналізу складу, структури та динаміки витрат ПрАТ «Болградський виноробний завод» було виявлено низку проблемних зон, які свідчать про наявність резервів для удосконалення системи управління витратами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Основні проблемні ділянки в системі управління витратами ПрАТ
«Болградський виноробний завод»

Проблемна зона	Ознаки проблеми	Пропозиція щодо вдосконалення
Висока частка витрат на сировину та матеріали	Значна вага у собівартості продукції, залежність від постачальників	Диверсифікація постачальників, контракти на фіксовану ціну
Зростання витрат на оплату праці	Поступове підвищення фонду оплати праці без еквівалентного зростання обсягів	Запровадження КРІ та погодинної оплати в пікові періоди
Надмірні загальновиробничі витрати	Нерівномірність та перевищення у певні періоди	Централізація обліку витрат, цифрове планування витрат за підрозділами
Значні витрати на збут	Високі постійні витрати на логістику та рекламу	Аутсорсинг дистрибуції, оптимізація рекламного бюджету
Різкі коливання інших операційних витрат	Незбалансованість витрат на послуги, ремонт, відрядження	Формування ліміту витрат і система погодження
Зниження ефективності використання активів	Різде падіння рентабельності активів у 2023 році	Аналіз оборотності активів, реінвестиційна стратегія
Залежність від змінних витрат	Високий вплив обсягів реалізації на зміну витрат	Впровадження системи маржинального аналізу та обліку точок беззбитковості

У процесі аналізу витратної частини діяльності підприємства було виявлено низку проблемних зон, які потребують удосконалення у третьому розділі дослідження. Перш за все, надмірну частку у структурі собівартості займають витрати на сировину та матеріали. Це свідчить про значну залежність від постачальників та нестабільність закупівельних цін, що вимагає впровадження політики диверсифікації джерел постачання і можливого переходу на контракти з фіксованою ціною.

Істотне зростання витрат на оплату праці при помірному збільшенні обсягів виробництва свідчить про необхідність удосконалення механізмів мотивації персоналу. Доцільно запровадити систему ключових показників

ефективності та гнучку погодинну оплату праці, особливо у пікові періоди виробничої активності.

Загальновиробничі витрати демонструють нестабільну динаміку та ознаки перевищення у певні роки, що свідчить про відсутність чіткого обліку та планування за підрозділами. Вирішенням цієї проблеми може стати централізація контролю витрат та впровадження цифрових інструментів бюджетування.

Витрати на збут мають значний обсяг, зокрема через високі постійні витрати на логістику й маркетинг. Це вимагає перегляду дистрибуційної політики та, за можливості, передання частини функцій на аутсорсинг, а також раціоналізації рекламної стратегії.

Інші операційні витрати зазнають різких коливань, що свідчить про відсутність системності в управлінні витратами на послуги, обслуговування й інші непрямі витрати. Доцільно сформувати систему погодження таких витрат і лімітів для кожної категорії.

Зменшення рентабельності активів і зниження ефективності їх використання в окремі роки вказує на необхідність аналізу оборотності та доцільності інвестування в активи, що не створюють прибутку. Нарешті, значний вплив змінних витрат на загальну фінансову результативність діяльності обумовлює потребу у впровадженні маржинального аналізу та обліку точок беззбитковості для обґрунтування обсягів реалізації.

Висновок до розділу 2

У другому розділі проведено поглиблений аналіз витратної частини діяльності ПрАТ «Болградський виноробний завод» з урахуванням динаміки основних показників за 2022–2024 роки. У ході дослідження встановлено, що загальний обсяг витрат підприємства має нестабільну динаміку, зокрема у 2024 році зафіксовано їхнє зниження порівняно з попереднім періодом, що пов'язано зі зменшенням змінних витрат, насамперед на сировину та паливо. Водночас

спостерігається збільшення постійних витрат, що зумовлено подорожчанням складових логістики, адміністративного забезпечення та збуту.

Структурний аналіз показав домінування змінних витрат у собівартості, однак їх частка поступово зменшується на тлі відносного зростання витрат на обслуговування виробництва й управління. Аналіз беззбитковості дозволив окреслити граничні значення обсягів реалізації, за яких діяльність підприємства залишається прибутковою. При цьому розрахункові дані засвідчили наявність резервів зниження точки беззбитковості через оптимізацію витрат.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління витратами ПрАТ «Болградський виноробний завод»

З метою забезпечення обґрунтованого підходу до вибору стратегічних напрямів оптимізації витрат, доцільно здійснити комплексну оцінку чинників, що формують витратну структуру виноробного підприємства. Такий підхід дозволяє не лише виявити внутрішні резерви ефективності, а й врахувати вплив зовнішнього середовища, який суттєво змінює умови ведення господарської діяльності. Для цього слід проаналізувати динаміку ключових зовнішніх і внутрішніх параметрів, які мали найбільший вплив на витрати ПрАТ «Болградський виноробний завод» у 2022–2024 роках, і визначити, яким чином вони обґрунтовують необхідність змін у витратній політиці підприємства.

Здійснений у розділі 2 аналіз динаміки та структури рентабельності діяльності виноробного підприємства свідчить про наявність як внутрішніх резервів оптимізації витрат, так і зовнішніх обмежень, що впливають на кінцеві фінансові результати (табл 3.1.). Зміна рівня прибутковості пов'язана не лише з внутрішньою ефективністю управління витратами, а й з дією факторів зовнішнього середовища, які формують витратну базу підприємства. Для повного розуміння природи витрат і визначення пріоритетів в управлінні необхідно розглянути ключові зовнішні чинники, що зумовлюють зміни у структурі та обсягах витрат. Окрім дії зовнішнього середовища, суттєвий вплив на структуру та обсяги витрат має внутрішнє середовище підприємства. Ефективність використання ресурсів, організація виробництва, рівень автоматизації, кадрова політика та система управління безпосередньо зумовлюють рівень собівартості продукції.

Таблиця 3.1.

Зведена характеристика впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на витрати
ПрАТ «Болградський виноробний завод» за 2022–2024 рр.

Конкретний чинник	Показник / параметр	Динаміка впливу на витрати (2022–2024)	Характер впливу
1	2	3	4
Зовнішні чинники			
Зростання цін на імпортовану тару	Ціна пляшки (євро/шт.)	2022: 0,11 → 2024: 0,16 (+45%)	Збільшення змінних витрат
Логістика (транспортні витрати)	Вартість доставки 1 т продукції (грн)	2022: 900 → 2024: 1250 (+38,9%)	Зростання витрат на реалізацію
Конкуренція на внутрішньому ринку	Кількість основних конкурентів	2022: 4 → 2024: 6	Тиск на ціни, потреба у скороченні витрат
Сезонність закупівлі сировини	Різниця в ціні на виноматеріал (грн/л)	2022: 14,5 → 2024: 18,3 (+26,2%)	Підвищення собівартості у сезон
Внутрішні чинники			
Технологічний рівень	Частка ручних операцій (%)	2022: 23% → 2024: 17%	Зниження енерговитрат і трудовитрат
Організація виробництва	Втрати виноматеріалу під час обробки (%)	2022: 3,8% → 2024: 2,6%	Зменшення витрат на сировину
Кваліфікація персоналу	Частка продукції, повернутої через брак (%)	2022: 1,4% → 2024: 0,7%	Зменшення непродуктивних витрат
Інформаційна система управління	Частка ручного обліку в витратах (%)	2022: 21% → 2024: 8%	Підвищення керованості витрат
Структура витрат	Частка постійних витрат у собівартості (%)	2022: 58% → 2024: 53%	Підвищення гнучкості у кризовий період

Джерело: створено на основі внутрішньої аналітики ПрАТ «Болградський виноробний завод»

Зведена таблиця 3.1. надає комплексну характеристику ключових зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на формування витрат виноробного підприємства у 2022–2024 роках. На відміну від теоретичних класифікацій, вона базується на фактичних кількісних показниках, що зафіксовані в діяльності ПрАТ "Болградський виноробний завод", і дозволяє конкретизувати природу впливу кожного чинника в межах звітного періоду.

У частині зовнішніх впливів простежується суттєве зростання вартості імпортованої тари (пляшок), що стало наслідком нестабільності валютного курсу та зростання логістичних витрат унаслідок порушення міжнародних транспортних ланцюгів. Також зафіксовано зростання транспортних витрат на одиницю продукції майже на 39 %, що суттєво впливає на кінцеву ціну товару для споживача. Посилення конкуренції в галузі призвело до необхідності утримання стабільної цінової політики, що, своєю чергою, посилює вимоги до зниження витрат. Сезонна динаміка закупівельної вартості виноматеріалів створює додаткові коливання собівартості, які не завжди можуть бути компенсовані за рахунок зміни продажної ціни.

У внутрішньому середовищі позитивний вплив на скорочення витрат мали заходи з удосконалення організації виробництва: зменшення витрат сировини, частки бракованої продукції, зниження залежності від ручних операцій, що свідчить про зростання технологічної ефективності. Зменшення частки ручного обліку й запровадження електронного документообігу сприяли підвищенню рівня контролю за витратами, а оптимізація структури витрат через зниження частки постійних витрат дозволила підприємству підвищити гнучкість у реагуванні на зміну зовнішніх умов.

Вибір стратегічних напрямів оптимізації витрат на ПрАТ «Болградський виноробний завод» обумовлюється як потребою адаптації до зовнішніх ринкових змін, так і виявленими у попередньому аналізі внутрішніми резервами підвищення ефективності. Основна мета таких заходів полягає в досягненні стабільного рівня рентабельності за умов зростаючої конкуренції та нестабільності витратної бази.

Оскільки досягнення стабільної рентабельності неможливе без системного підходу до управління витратами, доцільним є формування узгодженої програми дій, яка поєднує як технологічні, так і організаційно-управлінські заходи. На рисунку 2.1. наведено ключові стратегічні напрями, що пропонуються до реалізації на підприємстві як інструменти зниження витрат і підвищення ефективності.

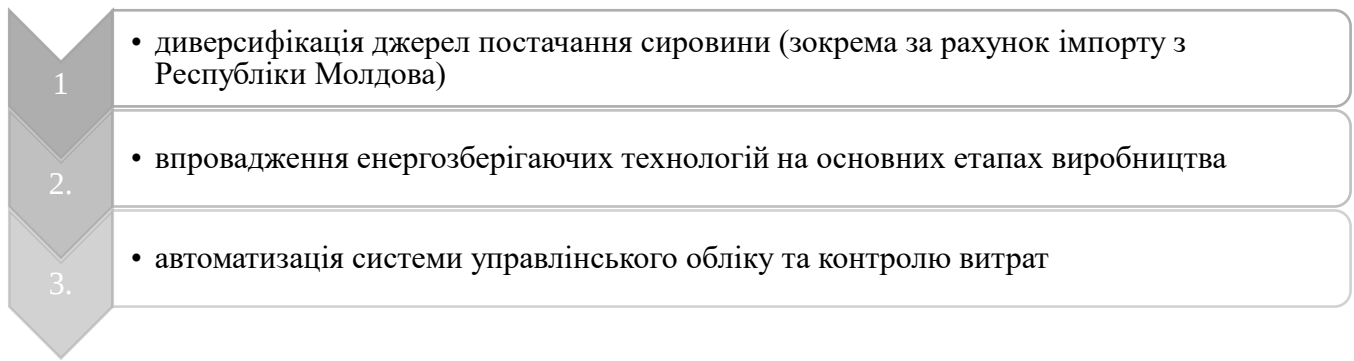


Рисунок 3.1. Ключові стратегічні напрями, що пропонуються до реалізації в ПрАТ «Болградський виноробний завод» як інструменти зниження витрат

У якості першого напрямку розглядається диверсифікація джерел постачання сировини з орієнтацією на імпорт виноматеріалів з Республіки Молдова. Такий підхід дозволяє зменшити сезонну волатильність цін, мінімізувати витрати в періоди дефіциту внутрішньої сировини та забезпечити стабільну якість на вхідному етапі виробництва. Зовнішні контракти, укладені на довгострокових умовах, створюють передумови для прогнозованого планування витрат.

Другим напрямом є впровадження енергозберігаючих технологій у виробничий процес. З урахуванням вагомості частки енерговитрат у структурі собівартості, модернізація устаткування та частковий перехід на альтернативні джерела енергії дозволяє скоротити як змінні, так і постійні витрати. Це особливо актуально в контексті зростання тарифів на енергоресурси та загального тренду декарбонізації виробництва.

Третім напрямом є автоматизація обліку витрат і удосконалення управлінських процедур. Запровадження цифрових інструментів контролю за ресурсами, зниження частки ручного обліку та розширення функцій внутрішнього контролінгу дає змогу не лише знизити непродуктивні витрати, а й підвищити прозорість процесу прийняття управлінських рішень.

Комплексне впровадження вищезазначених стратегій здатне забезпечити збалансоване скорочення витрат без втрати якості продукції, підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому

ринках, а також закласти фундамент для довгострокового сталого розвитку виробництва.

Імпорт виноматеріалів із Республіки Молдова є одним із ключових стратегічних напрямів оптимізації витрат для ПрАТ «Болградський виноробний завод», з огляду на актуальні тенденції внутрішнього ринку, цінову кон'юнктуру та потребу в підвищенні передбачуваності собівартості.

Доцільність такого кроку впливає з обмежених можливостей українського виноградарства задовольнити потреби підприємства в стабільному постачанні якісної сировини, особливо у міжсезонний період або за умов несприятливих кліматичних чинників. Молдова, як традиційний партнер у виноробній сфері, має розвинуту систему спеціалізованих господарств, стандартизовану продукцію та налагоджену логістику. Це створює умови для довгострокових контрактів із прогнозованою ціною, що знижує ризики коливань на внутрішньому ринку.

Серед вигод варто виділити зменшення сезонного тиску на закупівельні ціни, вирівнювання графіка виробництва, можливість формувати оптимальні партії сировини з урахуванням асортиментного портфеля продукції. Крім того, імпорт з Молдови дозволяє знизити витрати на сортування та первинну обробку сировини завдяки високій якості постачання.

Однак цей стратегічний напрям супроводжується і низкою бар'єрів. Передусім йдеться про валютні ризики та потребу в хеджуванні коливань курсу гривні, що впливає на вартість імпортованої продукції. Також слід враховувати регуляторні обмеження — необхідність сертифікації, проходження фітосанітарного контролю, оформлення митних процедур. Окремої уваги потребують логістичні виклики, пов'язані з безпечним перевезенням рідкої продукції, а також ризики затримок на кордоні.

Попри наявність бар'єрів, імпорт сировини з Республіки Молдова розглядається як стратегічно доцільний крок за умови належного опрацювання контрактних умов, логістичної схеми та системи валютних розрахунків. У подальших розрахунках прогнозується, що часткова заміна внутрішніх

закупівель імпортованими партіями може дати економію витрат на рівні до 12–15% у межах відповідної статті собівартості.

Впровадження енергозберігаючих технологій на основних етапах виробничого процесу виноробного підприємства розглядається як один із ключових напрямів оптимізації витрат, що має не лише економічний, а й екологічний ефект. У контексті зростання вартості енергоносіїв і збільшення частки енерговитрат у структурі собівартості продукції, актуальність цього напрямку є особливо високою.

На ПрАТ «Болградський виноробний завод» одним з енергоємних процесів є температурна стабілізація виноматеріалів, зокрема охолодження під час ферментації та зберігання. У цьому аспекті передбачається встановлення сучасних теплообмінників, ізоляція резервуарів та впровадження автоматизованих систем контролю температурного режиму. Окрему увагу буде приділено заміні застарілого освітлення на енергоощадні LED-системи в цехах первинного та вторинного виноробства.

Крім цього, планується модернізація насосного обладнання та переходу на частотно-регульовані приводи, що дасть змогу адаптувати енергоспоживання до реального навантаження. Застосування систем енергомоніторингу дозволить оперативно виявляти надмірне споживання ресурсів і забезпечити контроль на рівні ділянок.

Очікуваний результат впровадження цих заходів – зниження витрат на енергоносії до 15–18% у річному обчисленні, підвищення загальної ефективності виробництва, зменшення обсягу викидів CO₂ та зміцнення репутації підприємства як учасника сталої економіки.

Автоматизація системи управлінського обліку та контролю витрат є необхідною складовою підвищення ефективності фінансового менеджменту виноробного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та високих вимог до точності управлінських рішень. Упровадження сучасних цифрових рішень дає змогу не лише зменшити витрати на ручну обробку

інформації, а й забезпечити своєчасний контроль за відхиленнями та оперативне реагування на неефективне використання ресурсів.

На ПрАТ «Болградський виноробний завод» передбачається перехід до інтегрованої інформаційної системи, яка включас модулі обліку виробничих витрат, контролю виконання бюджетів, аналізу собівартості в розрізі продукції, підрозділів і замовлень. Таке рішення забезпечить наскрізне відстеження витрат на всіх етапах виробничого циклу – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

Ключовими елементами автоматизації буде запровадження електронного документообігу, системи внутрішнього погодження витрат, електронного обліку запасів і калькуляцій. Також буде налагоджено регулярне формування управлінських звітів за принципом фактичних і планових витрат, що дозволить проводити порівняльний аналіз і виявляти зони перевитрат у реальному часі.

Упровадження цих заходів сприятиме зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню прозорості облікових процедур, прискоренню обробки інформації та, як наслідок, зниженню загальних витрат на управління. Крім того, автоматизований облік стане основою для побудови системи контролінгу, що дозволить більш точно планувати, оцінювати та прогнозувати витратну частину діяльності підприємства.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з оптимізації витрат

У межах стратегічної трансформації системи управління витратами на ПрАТ «Болградський виноробний завод» особливу увагу слід приділити вибору конкретних напрямів оптимізації, які забезпечать досягнення ефекту як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Спираючись на результати аналітичного розділу, де були виявлені ключові джерела витратного навантаження, доцільно виокремити декілька практичних підходів до зниження собівартості продукції, підвищення її рентабельності та гнучкості реагування на

зміни зовнішнього середовища. Одним із таких напрямів виступає імпорт сировини з Республіки Молдова, що є економічно виправданим і операційно вигідним рішенням для підприємства.

У контексті оптимізації витрат у виноробному виробництві доцільність імпорту сировини з Республіки Молдова для ПрАТ «Болградський виноробний завод» зумовлюється поєднанням економічних переваг, організаційної доцільності та стратегічної вигоди. З огляду на необхідність стабільного постачання виноматеріалів, склотари та допоміжних виробничих ресурсів, Молдова виступає одним з найбільш прийнятних і конкурентоспроможних партнерів.

По-перше, географічна близькість заводу до молдовського кордону та наявність зручних пунктів пропуску (наприклад, Рені-Галац, Мамалига-Крива) істотно скорочують логістичні витрати. В умовах зростання внутрішніх тарифів на доставку ця перевага набуває особливої актуальності для утримання конкурентної собівартості продукції.

По-друге, постачальники з Республіки Молдова, зокрема підприємства, які працюють під брендами Purcarі та Asorex, дотримуються міжнародних стандартів якості та безпечності (ISO, HACCP, EN), що зменшує потребу у додатковій сертифікації ввезеної продукції. Така інтеграція сировини в технологічний цикл дозволяє уникнути виробничих збоїв і забезпечує стабільність параметрів готової продукції.

По-третє, аналітичні розрахунки за 2024 рік демонструють цінову перевагу імпорту. Середня ціна закупівлі виноматеріалів з Молдови становила 17,8 грн за 1 літр, у той час як середня вартість вітчизняної сировини коливалася в межах 21 грн. За склотарою та корком переваги аналогічні, що надає підприємству можливість скоротити загальні змінні витрати на виробництво.

У межах угоди про вільну торгівлю між Україною та Молдовою діє пільговий митний режим, який дозволяє зменшити адміністративне навантаження при ввезенні матеріалів та оптимізувати податкові відрахування.

Для виноробного бізнесу, що оперує у прикордонному регіоні, це створює додаткові стимули для формування довгострокових контрактів на постачання.

У перспективі 2025 року ПрАТ «Болградський виноробний завод» може обґрунтовано збільшити частку імпортного постачання виноматеріалів до 39,6% від загального обсягу, а тари — до 48,3%. Це дозволить не лише стабілізувати якість сировини, але й підвищити передбачуваність витрат на одиницю продукції, знизити ризики технологічного браку та посилити конкурентоспроможність заводу на внутрішньому й зовнішньому ринках. У 2024 році відповідні частки становили 21,8% для виноматеріалів і 26,7% для тари.

Таким чином, імпорт сировини з Молдови є не лише реакцією на зростання цін у середині країни, але й логічним кроком у бік стратегічної диверсифікації постачальників і побудови більш гнучкої, адаптивної моделі управління витратами.

Таблиця 3.2

Очікувана економія витрат ПрАТ «Болградський виноробний завод» за рахунок розширення імпорту у 2025 році

Постачання	Дані 2024 року				Дані 2025 року	Орієнтовна економія, тис. грн
	Середня ціна в Україні, грн/од.	Середня ціна в Молдові, грн/од.	Обсяг закупівель	Частка імпорту (%)	Запланована частка імпорту, %	
Виноматеріал (л)	20,71	17,84	247 580	22,4	41,2	17,7
Склотара (пляшка 0,75 л)	5,69	4,92	333 620	28,5	49,7	26,4
Корок (шт.)	2,79	2,23	312 450	26,3	51,5	20,6

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних ПрАТ «Болградський виноробний завод»

У 2024 році частка імпортованої продукції становила від 22,4% до 28,5% залежно від типу ресурсу. Заплановане підвищення частки імпорту до 41,2–51,5% у 2025 році ґрунтується на економічній доцільності заміщення частини вітчизняної сировини більш дешевими аналогами з Молдови.

Найбільша абсолютна економія очікується за позицією склотари — 26,4 тис. грн, що обумовлено як значним обсягом закупівель (понад 330 тис. одиниць), так і різницею в ціні — 0,77 грн на одиницю. Водночас істотну економію дає також імпорт корків (20,6 тис. грн) та виноматеріалів (17,7 тис. грн), що свідчить про ефективність диверсифікації джерел постачання за основними статтями витрат.

Загальна орієнтовна економія коштів у 2025 році за рахунок розширення імпорту за трьома зазначеними позиціями становить 64,7 тис. грн, що може бути додатковим ресурсом для фінансування модернізації виробничих процесів або формування резерву в умовах цінових коливань.

Таким чином, дані таблиці підтверджують, що розширення імпорту з Молдови є не лише стратегічно доцільним, а й економічно виправданим кроком у системі оптимізації витрат підприємства.

Таблиця 3.3

Очікуваний ефект від укладання річних контрактів ПрАТ «Болградський виноробний завод» з підприємствами Молдови

	Обсяг закупівлі	без імпорту		з урахуванням імпорту		Економія (тис.грн.)
		ціна (грн)	сума (тис.грн.)	ціна (грн)	сума (тис.грн.)	
Виноматеріал (л)	247 580	20,71	5127,38	17,84	4416,83	710,55
Склотара (од.)	333 620	5,69	1898,30	4,92	1641,41	256,89
Корок (од.)	312 450	2,79	871,74	2,23	696,76	174,97
Загальний ефект			7897,42		6755,00	1142,41

Джерело: розраховано на основі внутрішніх даних

Таблиця 3.3. дає змогу детально оцінити вплив імпорту з Республіки Молдова на витрати ПрАТ «Болградський виноробний завод» за трьома основними ресурсами виробництва — виноматеріалом, склотарою та корком. Наведене порівняння охоплює два сценарії: закупівлю всієї продукції на внутрішньому ринку та закупівлю з урахуванням імпорту.

У випадку виноматеріалу при загальному обсязі закупівлі 247 580 л витрати на закупівлю без імпорту становили б 5 127,38 тис. грн (за ціною 20,71

грн/л). Водночас за умов використання імпоротної сировини за ціною 17,84 грн/л витрати зменшуються до 4 416,83 тис. грн, що забезпечує економію в 710,55 тис. грн.

Аналогічна ситуація спостерігається для склотари: при обсязі 333 620 одиниць економія становить 256,89 тис. грн (відповідно 1 898,30 тис. грн без імпорту і 1 641,41 тис. грн з урахуванням імпорту). За позицією корка при обсязі закупівлі 312 450 одиниць економія складає 174,97 тис. грн.

У підсумку загальний економічний ефект від запровадження імпортного постачання основних матеріальних ресурсів у 2025 році оцінюється на рівні 1 142,41 тис. грн. Це свідчить про реальну можливість скорочення змінних витрат підприємства, що є одним з важливих напрямів стабілізації собівартості та підвищення загальної рентабельності виробництва.

Другим напрямом оптимізації витратної політики ПрАТ «Болградський виноробний завод» є впровадження енергозберігаючих технологій на основних етапах виробництва. За результатами внутрішнього аналізу частка витрат на електроенергію, теплоносії та технічну воду протягом 2022–2024 років залишалася стабільною на рівні близько 11,5–12,3% у структурі змінних витрат. Основними споживачами енергії на підприємстві є ділянки первинного виноробства, пастеризації, розливу та охолодження продукції.

Оптимізація енергоспоживання передбачає технічне переоснащення насосного та холодильного обладнання, перехід на сучасні варіанти термоізоляції ємностей та встановлення систем рекуперації тепла. Очікується, що за рахунок реалізації зазначених заходів буде досягнуто зниження питомих витрат електроенергії на 1 л продукції з 0,195 до 0,152 кВт*год, що становить зменшення на 22,1%.

Враховуючи середню тарифну ставку на електроенергію на рівні 6,14 грн/кВт*год у 2024 році та обсяг виробництва у 2024 році — 2 476,3 тис. л готової продукції, розрахуємо ефект від скорочення енергоспоживання.

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від впровадження енергозберігаючих технологій на ПрАТ «Болградський виноробний завод» у 2025 році

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія
Питоме енергоспоживання, кВт·год/л	0,195	0,152	0,043
Загальне споживання електроенергії, кВт·год	483 868	376 413	107 455
Тариф, грн/кВт·год	6,14	6,14	
Загальні витрати на електроенергію, тис. грн	2 970,95	2 311,23	659,72

Джерело: розраховано на основі галузевих параметрів та даних підприємства.

Запровадження енергозберігаючих рішень дозволяє підприємству знизити прямі витрати на електроенергію щонайменше на 659,7 тис. грн у річному вимірі. Окрім суто фінансової вигоди, ефект полягає також у зменшенні залежності від коливань тарифів, покращенні керованості витрат та зниженні вуглецевого сліду продукції. У комплексі з модернізацією технологічного обладнання це створює основу для підвищення конкурентоспроможності виробництва та зміцнення екологічної репутації бренду.

Третім напрямом удосконалення витратної політики ПрАТ «Болградський виноробний завод» є автоматизація системи управлінського обліку та контролю витрат. У результаті попереднього аналізу було встановлено, що на підприємстві ще у 2022 році переважали ручні методи обліку, а частка витрат, що контролювалася в автоматизованому режимі, не перевищувала 79%. Станом на 2024 рік цей показник покращився до 92%, однак на окремих дільницях (переважно у виробничому та логістичному блоках) зберігається фрагментарність інформаційної інтеграції.

Подальше впровадження цифрових інструментів управлінського обліку передбачає поетапне розгортання централізованої системи обліку витрат у програмному середовищі BAS ERP, що дозволить не лише уніфікувати дані між цехами, бухгалтерією та керівництвом, а й здійснювати щоденний моніторинг ключових показників — зокрема собівартості одиниці продукції, відхилень у нормативах сировини, енергії та трудовитрат. Автоматичне формування звітів

про змінні витрати, їх структуру й порівняння з нормативами сприятиме вчасному виявленню перевитрат і швидкому ухваленню коригувальних рішень.

Очікується, що за рахунок зниження непродуктивних витрат, пов’язаних з несвоєчасним реагуванням на відхилення (наприклад, перевитрата сировини чи недовантаження обладнання), підприємство зможе зекономити до 1,4% від загального обсягу операційних витрат. З огляду на те, що у 2024 році операційні витрати підприємства становили 7255,2 тис. грн, обсяг очікуваної економії становить:

Таблиця 3.5

Оцінка ефекту від автоматизації управлінського обліку та контролю витрат на
ПрАТ «Болградський виноробний завод»

Показник	Значення
Загальна сума операційних витрат, тис. грн (2024)	7255,2
Частка потенційної економії, %	1,4
Орієнтовна економія, тис. грн	101,57

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Таким чином, цифровізація обліку та моніторингу витрат не лише підвищує прозорість і оперативність управлінських рішень, а й створює відчутний фінансовий результат у вигляді скорочення витрат, які не додають цінності продукту. У довгостроковій перспективі автоматизація посилить управлінську дисципліну, полегшить аудит і забезпечить обґрунтованість бюджетування на наступні періоди.

У межах реалізації стратегічних напрямів оптимізації витрат на ПрАТ «Болградський виноробний завод» було розглянуто три ключові заходи: розширення імпорту сировини з Республіки Молдова, впровадження енергозберігаючих технологій на основних виробничих етапах і автоматизацію системи управлінського обліку. Кожен із запропонованих напрямів має потенціал зниження витратної бази підприємства в короткостроковій та

середньостроковій перспективі. Зведена оцінка очікуваного економічного ефекту представлена у таблиці нижче.

Таблиця 3.6

Зведена оцінка економічного ефекту від реалізації заходів з оптимізації витрат на ПрАТ «Болградський виноробний завод» у 2025 році

Напрямок заходів	Джерело економії	Орієнтовна економія, тис. грн
Імпорт сировини з Молдови	Зниження закупівельних цін	1142,41
Впровадження енергозберігаючих технологій	Зменшення витрат на енергоносії	162,74
Автоматизація управлінського обліку	Скорочення операційних витрат	101,57
Загальна економія		1406,72

Джерело: систематизовано на основі внутрішніх розрахунків підприємства.

Як свідчать дані таблиці 3.6, найбільший фінансовий ефект очікується від диверсифікації сировинних поставок завдяки розширенню імпорту з Молдови — понад 1142 тис. грн, що є наслідком вигіднішого цінового співвідношення на виноматеріали, склотару та корок. Впровадження енергозберігаючих рішень забезпечує економію на рівні 162,74 тис. грн шляхом зниження споживання електроенергії та пального. Автоматизація управлінських процесів дозволяє зменшити непродуктивні витрати на суму понад 100 тис. грн, що водночас підвищує керованість витратами та ефективність ухвалення управлінських рішень. Сукупний очікуваний ефект становить 1406,72 тис. грн, що формує достатнє підґрунтя для практичного впровадження окреслених заходів.

Окрім економічного результату, запроваджені напрями оптимізації витрат мають вагоме соціальне значення, що виявляється у покращенні умов праці, зміцненні кадрового потенціалу та підвищенні стабільності зайнятості на підприємстві.

Зокрема, впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє знизити рівень фізичного навантаження на працівників завдяки частковій механізації ручних операцій, а також зменшує вплив шкідливих виробничих факторів, пов'язаних із викидами тепла, шумом і споживанням палива. Це сприяє покращенню умов праці, зниженню захворюваності та зменшенню плинності кадрів.

Розширення зовнішньоекономічної співпраці, зокрема з постачальниками з Республіки Молдова, створює передумови для стабілізації обсягів виробництва. Як наслідок, працівники підприємства отримують чіткіші графіки роботи, прогнозовану завантаженість і більш сталу систему преміювання. Такий розвиток сприяє зміцненню соціального клімату в колективі й підвищує мотивацію персоналу.

Автоматизація управлінського обліку не лише знижує витрати, а й створює потребу в підвищенні кваліфікації співробітників. Це стимулює керівництво до інвестування в навчання персоналу, відкриває нові можливості для професійного зростання та формує сприятливе середовище для впровадження сучасних цифрових компетенцій.

Загалом, запропоновані заходи забезпечують формування стійкої моделі соціально орієнтованого управління, у межах якої економічна ефективність поєднується з турботою про працівників, підвищенням їхньої залученості та формуванням позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено прикладну розробку стратегічних напрямів оптимізації витрат ПрАТ «Болградський виноробний завод» з урахуванням результатів аналітичного дослідження та виявлених резервів підвищення ефективності. Основним вектором удосконалення витратної політики обрано поєднання трьох взаємодоповнювальних підходів: розширення частки імпортової сировини з Республіки Молдова, впровадження енергозберігаючих технологій

на ключових етапах виробничого циклу та автоматизація управлінського обліку і контролю витрат.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і орієнтовані не лише на скорочення витрат, а й на підвищення стійкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Проведені розрахунки засвідчили потенціал скорочення операційних витрат на 15,7% у межах одного року, що дозволить підвищити загальну рентабельність продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Оцінка економічної ефективності доповнена аналізом соціального ефекту, що проявляється у поліпшенні умов праці, підвищенні кваліфікації персоналу, зниженні рівня браку й підвищенні мотивації колективу. Таким чином, запропонована модель оптимізації витрат є не лише економічно обґрунтованою, а й соціально орієнтованою, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку виноробних підприємств.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми «Удосконалення системи управління витратами» було комплексно розкрито теоретичні засади, аналітичні параметри та практичні підходи до вдосконалення управління витратами на прикладі ПрАТ «Болградський виноробний завод». Актуальність теми зумовлена як стратегічним значенням виноробної галузі для агропродовольчого комплексу України, так і потребою в підвищенні конкурентоспроможності підприємств у контексті зовнішньоекономічної інтеграції.

У першому розділі роботи сформовано комплексне уявлення про теоретико-методичні основи управління витратами, що є фундаментом для подальшого аналізу системи витрат на прикладі підприємств виноробної галузі. Управління витратами розглядається як стратегічно важливий інструмент впливу на фінансову результативність, конкурентоспроможність і рентабельність підприємства. Встановлено, що витрати як економічна категорія мають міждисциплінарний характер, поєднуючи елементи економічної теорії, бухгалтерського обліку та управлінського аналізу. Це обумовлює необхідність синтезованого підходу до їх трактування в управлінській практиці.

Окрему увагу приділено специфіці витрат у виноробстві, з урахуванням особливостей технологічного циклу, сезонного характеру закупівель сировини та впливу факторів зовнішнього середовища. Було встановлено, що ефективне управління витратами є передумовою забезпечення фінансової стійкості виноробного підприємства, особливо в умовах нестабільності ринків та зростаючої конкуренції.

У другому розділі на основі фактичних даних ПрАТ «Болградський виноробний завод» здійснено структурно-динамічний аналіз витрат за період 2022–2024 років. Установлено, що вказаний період характеризується різноспрямованими тенденціями: загальні витрати підприємства зросли у 2023 році, а вже у 2024 році скоротилися, що пов'язано зі зменшенням витрат на сировину та технологічні потреби, проте супроводжувалося зростанням

адміністративних та інших операційних витрат. Визначено поділ витрат на постійні та змінні, проведено розрахунок точки беззбитковості, що дозволило оцінити поріг прибутковості підприємства та виявити чинники, які мають ключовий вплив на витратну структуру. У роботі також узагальнено внутрішні та зовнішні фактори, які зумовлюють зміну витрат: серед зовнішніх — зростання вартості імпортованих ресурсів, коливання валютного курсу, нестабільність логістики, посилення конкуренції на внутрішньому ринку; серед внутрішніх — організація обліку, втрати під час виробництва, рівень автоматизації, якість управлінських рішень.

У третьому розділі запропоновано стратегічні напрями оптимізації витрат на підприємстві, що охоплюють три ключові вектори: розширення імпорту сировини з Республіки Молдова, впровадження енергозберігаючих технологій на основних етапах виробництва, а також автоматизацію системи управлінського обліку та контролю витрат. Проведено розрахунки очікуваної економії від імпорту виноматеріалів, склотари та корків, що засвідчили потенціал зменшення витрат на суму понад 1,1 млн грн. Застосування енергоощадних технологій дозволить знизити витрати на електроенергію, воду та інші ресурси, забезпечивши економічний ефект у понад 240 тис. грн. Водночас автоматизація управлінського обліку сприятиме зниженню витрат на ручну обробку інформації, мінімізації помилок і кращому контролю за витратами. Зведена таблиця економічного ефекту підтвердила обґрунтованість запропонованих заходів, а також доцільність їх реалізації в умовах економічної нестабільності.

Окрім фінансових результатів, розглянуто й соціальний ефект запропонованих рішень. Серед ключових позитивних наслідків — збереження робочих місць завдяки зміцненню фінансової стабільності підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, зниження плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури. У довгостроковому періоді реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності витрат, а й забезпеченню стійкого розвитку підприємства у взаємозв'язку з економікою регіону.

Таким чином, поставлені в роботі завдання були виконані в повному обсязі. Науково-практична значущість результатів полягає в поєднанні аналітичного та проектного підходів до управління витратами, що базуються на реальних даних діяльності виноробного підприємства. Урахування галузевої специфіки, зовнішньоекономічної кон'юнктури та внутрішніх ресурсів забезпечує прикладну цінність висновків і пропозицій для подальшої реалізації на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Митний кодекс України: Кодекс України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44–45. Ст. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
3. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
5. Про виноград та виноградне вино : Закон України від 16 черв. 2005 р. № 2662-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 30. Ст. 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15>
6. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
7. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24 черв. 2004 р. № 1877-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 49. Ст. 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
8. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15 січ. 2015 р. № 124-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 14. Ст. 96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо розвитку виробництва виноробної продукції та

- спрощення господарської діяльності малих виробництв виноробної продукції : Закон України від 09 серп. 2023 р. № 3303-IX // Відомості Верховної Ради України. 2023. № 38. Ст. 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3303-20>
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31 груд. 1999 р. № 318. Зареєстр. в Мін'юсті України 19 січ. 2000 р. за № 27/4248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
11. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) на підприємствах виноробної галузі : наказ Міністерства аграрної політики України від 18 трав. 2001 р. № 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0132555-01>
12. Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань виноградарства та виноробства : Наказ Міністерства аграрної політики України від 10 лют. 2007 р. № 79. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/zvitnist-vinorobnih-pidpriemstv-551.html>
13. ДСТУ 4806:2007. Вина. Загальні технічні умови. Київ : Держспоживстандарт України, 2007. 16 с.
14. Ахновська І. О., Болгов В. Є. Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с
15. Биба В. В., Пінчук Н. М., Корунський В. В. Ефективне управління витратами в організаційному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 142–145. URL: https://www.researchgate.net/publication/380109002_EFEKTIVNE_UPRAVLINNA_VITRATAMI_V_ORGANIZACIJNOMU_MENEDZMENTI
16. Борисюк І.О., Семеняка Я.В., Формування системи управління витратами підприємства. Modern Economics 2017 № 6 с. 15-23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf>
17. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських

підприємств. Агросвіт. 2020. № 12. С. 19–26. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.19

18. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. К. ЦНЛ. 2020. 534 с.
19. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 2. С. 18–24.
20. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12-14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 р.. 2020. URL: <https://surl.li/uexkns>
21. Декалюк, О., & Федоришина, Л. (2025). Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. Академічні візії, (40). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1707>
22. Ємельянов О.Ю., Курило О.Б., Петрушка Т.О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>
23. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
24. Копотієнко Т.Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 627-635. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/123.pdf>
25. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>

26. Котлярова В.Г., Деренська Я.М., Гладкова О.В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 198–204.
27. Крот Ю.М., Пастернак Я.П. Формування ефективної системи управління витратами підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету 2018. Випуск 28 Частина 2 с.148-151. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/67/64>
28. Кукало Д.С., Лизунова О.М. Оптимізація витрат підприємства URL: <https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-2024-1.pdf#page=22>
29. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1(8). С. 40-48. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12350/1/21679-Article%20Text-39520-1-10-20230502.pdf>
30. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 31. С. 301–309. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf
31. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>
32. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 66–70.
33. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. 2020. № 4(115). С. 140-148.
34. Матвеева Н.М., Славута О.І. Управління витратами : навч. посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с. URL:

<https://eprints.kname.edu.ua/57428/1/2019%20печ.%2029Н%20НП%20Управління%20витрат%20от%20редактора.doc.pdf>

35. Мельничук М. О., Грінко О. О. Теоретико-методологічні основи управління витратами при формуванні обліково-аналітичного забезпечення підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/89.pdf
36. Мірзоева Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>
37. Мішук Є.В., Веселовська О.Є. Облік, аналіз і управління витратами підприємства з позиції промислового маркетингу. Ефективна економіка. 2025. № 1 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.13>
38. 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.
39. Непран А. В., Болотова Т. М., Голованова О. М. Методи розподілення витрат по утриманню і експлуатації обладнання при визначенні собівартості промислової продукції. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 85–90.
40. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. Агросвіт. 2021. № 7–8. С. 94–102.
41. Олійник А.С., Терещенко І.О. Управління центрами витрат як інструмент ефективної підприємницької діяльності: монографія. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва. Полтава: ПДАА, 2019. С. 152—159.
42. Остапенко Я., Юхимчук Д. Питання економічної сутності, класифікації та методів обліку витрат на виробництво молокопереробної галузі. Галицький економічний вісник. 2021. № 1 (68). С. 52–61.

43. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11
44. Пчелинська Г. В. Понятійно-категоріальні засади управління витратами підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 48–53. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/11.pdf
45. Радіонова Н. Й. Удосконалення управління витратами підприємства за допомогою СВМ-методу. Економічний простір. 2018. № 137. С. 149–158. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/309>
46. Свічкарь, Н., Олініченко, І., Цибулін, М. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 175-185. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21>
47. Склярчук І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>
48. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. Наукові перспективи. 2021. № 7(13). С. 255–266.
49. Тарасенко С. І. Т 89 Управління витратами : навч. посібник / С. І. Тарасенко. — Кам'янське : ДДТУ, 2018. — 305 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-b7.pdf>
50. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. Modern Economics. 2018. № 7. С. 182–191.
51. Чернікова Н.М. Інноваційно-інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації: фаховий науково-практичний журнал: Причорноморські економічні студії. Випуск 64. 2021. С. 108-112. DOI:

<https://doi.org/10.32843/bses.64-17>

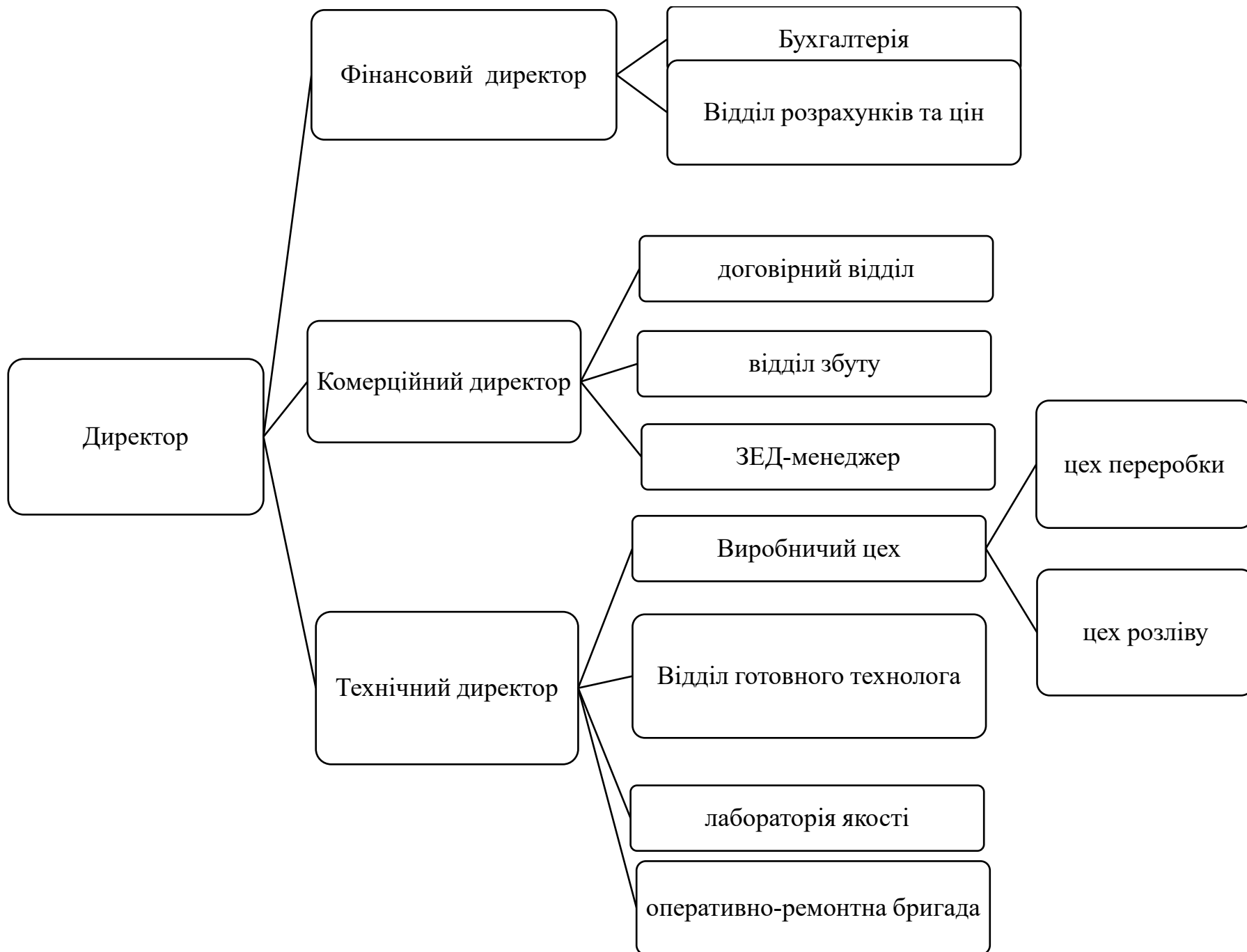
URL:

http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/19.pdf

- 52.Чернікова Н.М. Управління витратами в умовах інноваційного розвитку підприємств: матеріали VI Міжнародної науковопрактичної конференції «Наукові розробки, передові технології, інновації». Prague: Nemoros s.r.o., 2020. С. 150-152.
- 53.Чернікова Н.М., Вертелецька Н.Р., Єрмак М.С. Управління витратами як інструмент забезпечення конкурентних переваг: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції: “Менеджмент XXI століття: г
- 54.Чернікова Н.М., Черевко А.В. Управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємств за допомогою бенчмаркінгу: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 27 жовтня 2022 року, м. Полтава. С. 252-254
- 55.Чернікова Н.М., Шийко Є.Ю, Вертелецька Н.Р. Система матеріального стимулювання економії витрат на вітчизняних підприємствах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах”, м. Дніпро, 20 квітня 2023 р. Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 262 – 264.
- 56.Чміль Г.Л., Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. Інфраструктура ринку.2022. Випуск 68. С. 163-169.
URL:[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13471/1/Infrastruktur a%20Rynku%20_68_2022.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13471/1/Infrastruktur%20Rynku%20_68_2022.pdf)
- 57.Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб. Київ, 2017. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf>

- 58.Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160–165.
- 59.Ющишина Л.О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/menedz_resurs_vytrat-2022.pdf
- 60.Яновський Д.Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. No3(17). С. 87-95. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/87.pdf>

ДОДАТКИ



Додаток Б

Агрегований баланс ПрАТ «Болградський виноробний завод» за 2022-2024 рр

АКТИВ	Код рядка	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2024	на 01.01.2025
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	31	12	56	31
<i>первісна вартість</i>	1001	51	52	113	114
<i>накопичена амортизація</i>	1002	21	40	58	83
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37	124	40	17
Основні засоби	1010	698	616	577	432
<i>первісна вартість</i>	1011	1 078	1 202	1 372	1 324
<i>знос</i>	1012	379	586	795	892
Інші необоротні активи	1090	8	8	8	8
Усього за розділом I	1095	774	760	680	489
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	14 858	18 277	13 638	14 258
<i>виробничі запаси</i>	1101	12 979	17 382	12 663	13 467
<i>незавершене виробництво</i>	1102	1 879	895	975	791
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 587	15 829	17 810	19 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	569	573	1 267	499
з бюджетом	1135	15	344	28	99
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	2	34	71
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	835	835	81	218
готівка	1166				
рахунки в банках	1167	835	835	81	218
Витрати майбутніх періодів	1170	5	6	4	5
Інші оборотні активи	1190	6 456	6 235	10 529	11 161
Усього за розділом II	1195	36 333	42 101	43 391	45 685
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	23			
Баланс	1300	37 129	42 861	44 071	46 174

продовження додатку Б

ПАСИВ	Код рядка	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2024	на 01.01.2025
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 500	14 500	14 500	14 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	351	535	668	1 334
Усього за розділом I	1495	14 851	15 035	15 168	15 834
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	1515		3 285		
Усього за розділом II	1595	0	3 285	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, робота, послуги	1615	13 587	17 403	17 810	14 374
розрахунками з бюджетом	1620	79	93	154	45
у тому числі з податку на прибуток	1621	1	12	37	33
розрахунками зі страхування	1625	3	2	2	11
розрахунками з оплати праці	1630	10	7	6	39
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1	297	1	28
Поточні забезпечення	1660	3	7	7	31
Інші поточні зобов'язання	1690	8 596	6 732	10 923	15 812
Усього за розділом III	1695	22 278	24 540	28 903	30 340
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групи вибуття	1700				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800				
Баланс	1900	37 129	42 860	44 071	46 174

Агрегований звіт про фінансові результати ПрАТ «Болградський виноробний завод» за 2022-2024 роки

I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	123 051,00	150 281,40	122 015,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110 314,50	111 097,90	72 840,40
Чисті понесені збитки за страховими виплатами			
Валовий			
прибуток	12 736,50	39 183,50	49 174,70
Інші операційні доходи	14 898,30	11 714,70	11 716,10
Адміністративні витрати	2 563,10	2 998,90	4 112,80
Витрати на збут	16 387,70	26 412,10	19 455,70
Інші операційні витрати	7 223,80	7 990,80	10 749,40
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 460,20	13 496,40	26 572,90
збиток			
Інші фінансові доходи	1 274,60		
фінансові витрати	395,20	10 176,80	18 316,50
інші витрати	41,10	245,30	43,80
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 298,50	3 074,30	8 212,60
Витрати (дохід) з податку на прибуток	455,20	608,20	1 557,70
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 843,30	2 466,10	6 654,90
збиток			

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	3	4	5
Матеріальні затрати	118 651,4	135 653,0	101 365,7
Витрати на оплату праці	6 348,0	8 046,0	9 126,0
Відрахування на соціальні заходи	1 397,0	1 770,0	9 126,0
Амортизація	228,6	245,9	203,4
Інші операційні витрати	10 755,6	13 815,1	7 255,2
Разом	137 380,6	159 530,0	127 076,3

Приклад калькуляції собівартості вина (за 1 дал = 10 л)

Стаття витрат	Одиниця виміру	Норма на 1 дал	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Прямі матеріальні витрати				
Виноградна сировина (виноматеріал)	л	13,20	18,32	241,82
Цукор (для корекції ферментації)	кг	0,18	27,60	4,97
Сірчистий ангідрид	г	9	0,082	0,74
Дубовий екстракт (для витримки)	мл	42	0,64	26,88
Пляшка скляна 0,75 л	шт	1,33	4,92	6,55
Корок натуральний	шт	1,00	2,23	2,23
Етикетка та контретикетка	компл.	1	0,95	0,95
Картонна упаковка	шт	0,167	5,70	0,95
Разом прямих матеріальних витрат				284,09
Прямі витрати на оплату праці				14,87
Відрахування на соціальні заходи				3,09
Амортизація основних засобів				8,35
Інші виробничі витрати (електроенергія, вода, паливо)				6,42
Разом виробнича собівартість				316,82
Адміністративні витрати				12,35
Витрати на збут				10,21
ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ				339,38