ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Лященко Анатолій Ігорович
(прізвище, ім´я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра

на тему**: «Удосконалення системи управління витратами підприємства в сучасних умовах господарювання»**

Група ІН35-9-22- Б1М (4.0 д)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Лященко А.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доцент кафедри _____ Міщенко Л.О.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри

_____ _____ Тищенко Т.І.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Лященко Анатолій Ігорович. Удосконалення системи управління витратами підприємства в сучасних умовах господарювання.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» –Західнодонбаський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що у сучасних умовах нестабільності економічного середовища, зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, матеріали та послуги особливої актуальності набуває проблема удосконалення системи управління витратами як одного з ключових напрямів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Мета роботи - розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення діючої системи управління витратами підприємства для підвищення ефективності діяльності підприємства.

В роботі були використані такі **методи дослідження**: методи аналізу і синтезу, економічного аналізу, порівняння, графічний метод, економіко-математичні методи.

Ключові слова: витрати, управління, собівартість, калькуляція, ефективність, дохід, прибутковість, методи. інструменти, виробництво

ANNOTATION

Anatoliy Lyashchenko. Improving the enterprise's cost management system in the current economic climate. - It`s Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Zahidnodonbaskyy Institute of the Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The relevance of this research topic lies in the fact that, in the current climate of economic instability and rising prices for fuel and energy resources, materials and services, the issue of improving the cost management system has become particularly pressing as one of the key areas for enhancing the efficiency of enterprises' economic activities.

The aim of this study is to develop practical recommendations for improving the enterprise's existing cost management system in order to enhance the efficiency of its operations.

The following research methods were employed in this study: methods of analysis and synthesis, economic analysis, comparison, graphical analysis, and economic-mathematical methods.

Keywords: costs, management, cost price, costing, efficiency, revenue, profitability, methods, tools, production

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА…….. 8

1.1 Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікац…….. 8

1.2 Сутність та значення системи управління витратами підприємства….. 21

1.3 Методи та інструменти управління витратами підприємства в сучасних умовах…… 29

Висновки до 1 розділу…….. 33

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ…….. 35

2.1Техніко-економічна характеристика ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» ВТП «Павлоградвантажтранс»……. 35

2.2. Аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства…….. 41

2.3 Оцінка ефективності системи управління витратами підприємства….. 61

Висновки до 2 розділу……... 73

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ…… 75

3.1Основні напрями удосконалення системи управління витратами підприємства……... 75

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо зниження витрат підприємства……... 86

Висновки до 3 розділу……... 98

ВИСНОВКИ……... 101

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 104

ВСТУП

Актуальність. В умовах сучасного господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем раціональності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що безпосередньо знаходить своє відображення у величині витрат. Саме витрати формують собівартість продукції або послуг, впливають на рівень прибутку, рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, матеріали та послуги особливої актуальності набуває проблема удосконалення системи управління витратами як одного з ключових напрямів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Особливо важливим є ефективне управління витратами для транспортних підприємств, діяльність яких пов’язана зі значними витратами на паливо, технічне обслуговування рухомого складу, оплату праці водіїв та інші експлуатаційні потреби. Раціональне управління витратами на таких підприємствах дозволяє знизити собівартість транспортних послуг, підвищити ефективність використання транспортних засобів, забезпечити стабільність фінансового стану та підвищити конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває впровадження ефективних методів планування, контролю та оптимізації витрат, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємством у цілому. Відсутність належної системи управління витратами або її недостатня ефективність призводить до зростання непродуктивних витрат, зниження прибутковості та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів

управління витратами підприємства та розробка напрямів їх удосконалення є актуальним і своєчасним завданням.

Значний внесок у дослідження проблем управління витратами підприємства зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Бланк, Г. Савицька, В. Палій, М. Пушкар, С. Покропивний, А. Друкер та інші. У їхніх працях розглянуто економічну сутність витрат, методи їх аналізу та напрями підвищення ефективності управління витратами підприємств. Разом з тим, питання удосконалення системи управління витратами автотранспортних підприємств потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами підприємства «Павлоградвантажтранс».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління витратами підприємства та напрями їх удосконалення в умовах сучасного господарювання.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення діючої системи управління витратами підприємства для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити економічну сутність витрат підприємства та їх класифікацію, розглянути теоретичні основи управління витратами підприємства;

– надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства «Павлоградвантажтранс» та проаналізувати склад, структуру та динаміку витрат підприємства;

– оцінити ефективність системи управління витратами підприємства;

– визначити основні проблеми управління витратами підприємства та розробити заходи щодо удосконалення системи управління витратами підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу – для дослідження сутності витрат і системи управління ними; економічного аналізу – для оцінки складу і структури витрат підприємства; порівняння – для оцінки динаміки показників; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність та внутрішня документація підприємства «Павлоградвантажтранс».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами підприємства, впровадження яких дозволить знизити рівень витрат, підвищити ефективність діяльності підприємства та покращити його фінансові результати.

Загальна характеристика структури та обсягу роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 43 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація

Функціонування будь-якого підприємства нерозривно пов'язане з використанням матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів. Залучення зазначених ресурсів до господарського процесу супроводжується виникненням витрат, рівень і структура яких значною мірою визначають економічні результати діяльності підприємства. Від обґрунтованості формування витрат, ефективності їх планування, контролю та оптимізації залежать собівартість продукції, робіт і послуг, прибутковість, фінансова стійкість та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Особливого значення проблема управління витратами набуває в сучасних умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю цін на матеріальні та енергетичні ресурси, порушенням традиційних логістичних зв'язків, зростанням вартості обслуговування основних засобів, необхідністю технологічного оновлення та цифровізації бізнес-процесів. За таких обставин підприємству недостатньо лише фіксувати фактично понесені витрати. Необхідним є формування цілісної системи управління ними, спрямованої на забезпечення раціонального використання ресурсів та досягнення запланованих економічних результатів[12].

Категорія «витрати» є багатоаспектною і досліджується з позицій економічної теорії, бухгалтерського та управлінського обліку, фінансового менеджменту, економічного аналізу. Це обумовлює наявність різних підходів до визначення її змісту.

З позицій економічної теорії витрати характеризують вартість ресурсів, використаних для виробництва певного обсягу товарів або надання послуг.

Вони відображають економічну оцінку залучення факторів виробництва — праці, капіталу, природних та матеріальних ресурсів — у процес створення економічних благ.

З позицій підприємства витрати доцільно розглядати як вартісне вираження спожитих у процесі господарської діяльності ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, управління підприємством та забезпечення інших напрямів його функціонування.

Таким чином, економічна природа витрат проявляється через процес трансформації ресурсів у результати господарської діяльності. Підприємство залучає певні ресурси, використовує їх у виробничих та управлінських процесах і в результаті отримує продукцію, роботи або послуги[9].

У спрощеному вигляді цей взаємозв'язок можна представити таким чином:

Ресурси → використання ресурсів → витрати → продукція (роботи, послуги) → дохід → фінансовий результат.

Отже, витрати виступають важливою сполучною ланкою між ресурсним потенціалом підприємства та результатами його діяльності.

У нормативному трактуванні витрати пов'язуються зі зменшенням економічних вигод у результаті вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства, за винятком його зменшення внаслідок вилучення або розподілу власниками. Такий підхід насамперед використовується для цілей бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

У науковій літературі поняття витрат розглядається ширше. Їх трактують як сукупність ресурсів, спожитих у процесі господарської діяльності; грошову оцінку використаних факторів виробництва; економічну жертву підприємства заради отримання майбутньої вигоди; об'єкт планування, контролю та прийняття управлінських рішень[9].

Узагальнення основних підходів до визначення економічної сутності витрат наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування економічної сутності витрат підприємства[10]

Підхід	Зміст поняття «витрати»	Основне призначення
Ресурсний	Вартість ресурсів, спожитих у процесі діяльності	Оцінка ресурсоспоживання
Бухгалтерський	Зменшення економічних вигод підприємства	Формування фінансової звітності
Виробничий	Вартісне вираження ресурсів, використаних для виробництва продукції, робіт або послуг	Формування собівартості
Управлінський	Об'єкт планування, контролю та регулювання	Прийняття управлінських рішень
Фінансовий	Фактор формування фінансового результату	Управління прибутковістю
Стратегічний	Елемент створення вартості та конкурентних переваг	Досягнення довгострокових цілей

Наведені підходи не суперечать один одному, а характеризують різні аспекти однієї економічної категорії. Для цілей управління найбільш доцільним є комплексний підхід, за якого витрати розглядаються одночасно як результат використання ресурсів, складова собівартості, фактор формування прибутку та об'єкт управлінського впливу.

Важливим теоретичним питанням є співвідношення понять «витрати» та «затрати». У науковій літературі вони інколи використовуються як синоніми, однак з позицій управління між ними доцільно проводити певне розмежування[10].

Затрати характеризують процес використання або придбання ресурсів підприємством і можуть не одразу впливати на фінансовий результат. Наприклад, придбання матеріалів створює запаси, які спочатку визнаються активом підприємства. Витратами відповідного періоду вони стають у

процесі використання для виробництва та реалізації продукції або надання послуг.

Тому можна стверджувати, що поняття «затрати» характеризує ресурсний аспект господарської діяльності, тоді як «витрати» — економічний результат споживання ресурсів, який відображається у відповідному звітному періоді.

Не менш важливим є розмежування категорій «витрати» та «собівартість». Витрати підприємства є ширшим поняттям, оскільки включають не лише ресурси, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг, а й адміністративні, збутові та інші витрати. Собівартість характеризує вартісну оцінку ресурсів, використаних для створення конкретного виду продукції, виконання робіт або надання послуг.

У системі управління підприємством витрати виконують низку важливих функцій[20].

По-перше, облікова функція полягає у вартісному відображенні ресурсів, використаних підприємством протягом певного періоду.

По-друге, калькуляційна функція забезпечує формування собівартості продукції, робіт та послуг.

По-третє, аналітична функція дозволяє визначати структуру витрат, їх динаміку, фактори зміни та резерви оптимізації.

По-четверте, контрольна функція передбачає порівняння фактичних витрат із плановими або нормативними значеннями та визначення відхилень.

По-п'яте, управлінська функція проявляється у використанні інформації про витрати для обґрунтування рішень щодо обсягів виробництва, цінової політики, використання ресурсів, інвестицій, асортименту та організації бізнес-процесів.

По-шосте, стимулююча функція пов'язана з формуванням зацікавленості структурних підрозділів і працівників у раціональному використанні ресурсів та досягненні цільових показників.

Тож, витрати є не лише бухгалтерським показником, а важливим інформаційним інструментом управління підприємством.

Особливе значення для побудови ефективної системи управління має класифікація витрат, тобто їх науково обґрунтований розподіл на групи відповідно до певних ознак.

Необхідність класифікації обумовлена тим, що одна й та сама сукупність витрат не може однаково ефективно використовуватися для вирішення всіх управлінських завдань. Для визначення собівартості необхідне одне групування, для планування — інше, для контролю діяльності структурних підрозділів — третє, а для прийняття оперативних управлінських рішень — четверте.

Основні ознаки класифікації витрат наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат підприємства[9]

Класифікаційна ознака	Види витрат
За економічними елементами	Матеріальні витрати; оплата праці; соціальні відрахування; амортизація; інші операційні витрати
За способом віднесення на об'єкт калькулювання	Прямі та непрямі
За залежністю від обсягу діяльності	Постійні та змінні
За функціональним призначенням	Виробничі, адміністративні, збутові та інші
За доцільністю	Продуктивні та непродуктивні
За можливістю контролю	Контрольовані та неконтрольовані
За періодом виникнення	Поточні, одноразові, майбутніх періодів
За роллю у виробничому процесі	Основні та накладні
Для прийняття рішень	Релевантні та нерелевантні
За можливістю планування	Планові та непланові
За місцем виникнення	За структурними підрозділами та центрами відповідальності

Одним із традиційних напрямів є групування витрат за економічними елементами. Воно дозволяє встановити, які саме ресурси та в якому обсязі

споживаються підприємством незалежно від місця їх виникнення та цільового призначення.

До основних економічних елементів належать матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати[9].

Матеріальні витрати включають вартість сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії, запасних частин та інших матеріальних ресурсів, використаних у господарській діяльності.

Витрати на оплату праці охоплюють заробітну плату та інші виплати працівникам відповідно до прийнятої на підприємстві системи оплати праці.

Відрахування на соціальні заходи пов'язані з установленими законодавством соціальними платежами.

Амортизація відображає перенесення вартості необоротних активів на витрати в процесі їх використання.

Інші операційні витрати охоплюють ті операційні витрати, які не включені до попередніх елементів.

Групування за економічними елементами дозволяє оцінити ресурсомісткість діяльності та визначити, які види ресурсів мають найбільший вплив на загальний рівень витрат.

Для калькулювання собівартості важливим є поділ витрат на прямі та непрямі.

Прямі витрати можуть бути безпосередньо та економічно обґрунтовано віднесені до конкретного об'єкта витрат. До них можуть належати основні матеріали, заробітна плата працівників, безпосередньо зайнятих виконанням певних робіт, паливо, використане для конкретної технологічної операції.

Непрямі витрати пов'язані одночасно з декількома видами продукції, робіт або послуг і тому потребують розподілу за певною базою. До них можуть належати витрати на утримання виробничої інфраструктури, управління підрозділами, освітлення та опалення загальновиробничих приміщень.

Умовно структуру формування витрат можна представити так:

Ресурси → прямі витрати → конкретний об'єкт витрат

Ресурси → непрямі витрати → розподіл → об'єкти витрат.

Вибір обґрунтованої бази розподілу непрямих витрат має суттєве значення, оскільки від цього залежить достовірність визначення собівартості окремих видів продукції та послуг[12].

Важливе управлінське значення має поділ витрат на **постійні та змінні** залежно від реакції на зміну обсягу діяльності.

Змінні витрати змінюються разом зі зміною обсягів виробництва або надання послуг. У загальному вигляді їх можна представити:

$$\mathbf{VC = v \times Q,} \qquad \mathbf{(1.1)}$$

де VC — загальні змінні витрати;

v — змінні витрати на одиницю;

Q — обсяг діяльності.

До змінних можуть належати витрати сировини, частина енергетичних витрат, технологічне паливо, відрядна заробітна плата тощо.

Постійні витрати в межах певного релевантного діапазону істотно не змінюються при коливанні обсягів діяльності. Це можуть бути окремі адміністративні витрати, орендна плата, частина амортизаційних відрахувань.

Сукупні витрати підприємства можна представити:

$$TC = FC + VC, \qquad (1.2)$$

де TC — сукупні витрати;

FC — постійні витрати;

VC — змінні витрати.

Поділ на постійні та змінні витрати має важливе значення для планування, аналізу беззбитковості та прийняття рішень щодо обсягів діяльності.

На практиці існують також **змішані витрати**, які містять одночасно постійну та змінну складові. Наприклад, оплата певних комунальних або

інформаційних послуг може включати фіксований платіж та змінну частину залежно від обсягу споживання.

За функціональним призначенням витрати можна поділити на виробничі, адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати.

Виробничі витрати безпосередньо пов'язані зі здійсненням основної діяльності підприємства. Адміністративні витрати забезпечують загальне управління та обслуговування підприємства. Витрати на збут виникають у процесі реалізації продукції та послуг. Інші операційні витрати охоплюють витрати, пов'язані з операційною діяльністю, але не віднесені до попередніх груп.

За роллю у технологічному процесі витрати поділяються на основні та накладні. Основні безпосередньо пов'язані з технологічним процесом, тоді як накладні виникають у зв'язку з організацією, управлінням та обслуговуванням діяльності.

Особливо важливою для управління є класифікація витрат на контрольовані та неконтрольовані[37].

Контрольованими є витрати, на величину яких відповідний керівник або центр відповідальності може впливати протягом певного періоду. Неконтрольованими є витрати, які не можуть бути безпосередньо змінені рішеннями керівника конкретного рівня.

При цьому віднесення витрат до контрольованих або неконтрольованих не є абсолютним. Одна й та сама стаття може бути неконтрольованою для керівника виробничої дільниці, але контрольованою для керівництва підприємства.

Саме ця класифікація є основою побудови центрів відповідальності. Керівник підрозділу повинен відповідати насамперед за ті показники, на які він має реальний управлінський вплив.

За доцільністю витрати поділяють на продуктивні та непродуктивні. Продуктивні витрати є технологічно та економічно необхідними для здійснення діяльності. Непродуктивні виникають унаслідок недоліків в

організації виробництва та управління: простоїв, втрат матеріалів, браку, неефективного використання енергоресурсів, повторних ремонтів тощо.

Управління непродуктивними витратами є одним із найбільш перспективних напрямів зниження загального рівня витрат, оскільки їх скорочення, як правило, не потребує зменшення обсягів основної діяльності.

Для прийняття управлінських рішень витрати поділяють на релевантні та нерелевантні[37].

Релевантними є майбутні витрати, величина яких змінюється залежно від обраного управлінського рішення. Нерелевантні витрати не залежать від конкретної альтернативи і тому не повинні визначати вибір управлінського рішення.

Наприклад, під час вибору між ремонтом обладнання та його заміною необхідно враховувати ті майбутні витрати, які відрізнятимуться для кожного варіанта. Витрати, які вже були понесені та не можуть бути повернуті, не повинні визначати майбутній вибір.

У цьому контексті виділяють безповоротні витрати — витрати минулих періодів, які вже здійснені та не можуть бути змінені майбутнім рішенням.

Важливе значення мають також альтернативні витрати, що характеризують вигоду, від якої підприємство відмовляється внаслідок вибору одного варіанта використання обмежених ресурсів замість іншого.

Для цілей планування витрати можна поділяти на планові та непланові, а для контролю — на нормативні та фактичні.

Порівняння нормативних і фактичних витрат є основою аналізу відхилень:

$$\Delta B = Bф - Bн, \qquad (1.3)$$

де ΔВ — відхилення витрат;

Вф — фактичні витрати;

Вн — нормативні або планові витрати.

Позитивне значення показника свідчить про перевищення фактичних витрат над нормативними, тоді як від'ємне може характеризувати економію

ресурсів. Проте економія не завжди є безумовно позитивним результатом, оскільки вона може бути наслідком невиконання виробничої програми, недостатнього технічного обслуговування або перенесення необхідних витрат на наступні періоди.

Саме тому аналіз витрат повинен здійснюватися у взаємозв'язку з результатами діяльності підприємства[18].

Для цього доцільно використовувати показник витратомісткості:

$$Вм = В / Р, \quad (1.4)$$

де Вм — витратомісткість;

В — сукупні витрати;

Р — результат діяльності у відповідному вимірнику.

Для промислового підприємства результатом може виступати обсяг виробленої або реалізованої продукції, для транспортного — вантажообіг, кількість перевезеного вантажу, машино-години тощо.

Такий підхід дозволяє уникнути помилкового висновку про підвищення ефективності лише на підставі абсолютного скорочення витрат.

Систематизацію класифікації витрат відповідно до основних управлінських завдань наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок класифікації витрат та управлінських завдань підприємства [22]

Управлінське завдання	Необхідна класифікація	Практичне використання
Формування собівартості	Прямі та непрямі	Калькулювання продукції і послуг
Планування діяльності	Постійні та змінні	Бюджетування, прогнозування
Контроль ресурсів	Нормативні та фактичні	Виявлення відхилень
Оцінка підрозділів	Контрольовані та неконтрольовані	Центри відповідальності
Оптимізація процесів	Продуктивні та непродуктивні	Виявлення резервів економії

Продовження табл 1.3

Вибір управлінської альтернативи	Релевантні та нерелевантні	Прийняття рішень
Управління запасами	За видами та місцями виникнення	Оптимізація ресурсного забезпечення
Стратегічне управління	Поточні та довгострокові	Оцінка стратегічних альтернатив

Таким чином, універсальної класифікації витрат, яка могла б однаково ефективно використовуватися для всіх цілей управління, не існує. Вибір класифікаційної ознаки повинен визначатися конкретним управлінським завданням.

У сучасній системі менеджменту важливого значення набуває також класифікація витрат **за бізнес-процесами та видами діяльності**. Традиційний підхід концентрує увагу на структурних підрозділах та економічних елементах, тоді як процесний підхід дозволяє визначати, скільки ресурсів споживає конкретний бізнес-процес[18].

Наприклад, можуть окремо оцінюватися витрати процесів постачання, виробництва, технічного обслуговування, логістики, збуту та управління. Це створює основу для виявлення операцій, які не формують достатньої цінності, але споживають значні ресурси.

В умовах цифровізації зростає значення класифікації витрат за можливістю **оперативного моніторингу**. Частину ресурсів можна контролювати практично в режимі реального часу за допомогою автоматизованих систем: витрати палива, електроенергії, робочого часу, використання обладнання. Інші витрати можуть оцінюватися лише після завершення відповідного облікового періоду.

Тому перспективним напрямом є поділ витрат на:

— витрати оперативного цифрового контролю;

— витрати періодичного контролю;

— витрати стратегічного контролю.

Такий підхід сприяє формуванню превентивної системи управління, за якої відхилення виявляються ще до того, як вони набувають суттєвого впливу на фінансовий результат.

Класифікація витрат має важливе значення і для формування інформаційного забезпечення управління. Керівництву підприємства недостатньо отримувати інформацію лише про загальну величину витрат. Для прийняття обґрунтованих рішень необхідно знати, де саме виникли витрати, яким видом ресурсів вони сформовані, наскільки відповідають нормативам, хто може впливати на їх величину та як їх зміна позначиться на результатах діяльності[23].

Відповідно, ефективна інформаційна система повинна забезпечувати рух аналітичних даних за логічним ланцюгом:

Вид ресурсу → місце виникнення витрат → центр відповідальності → об'єкт калькулювання → планове значення → фактичне значення → відхилення → причина → управлінське рішення.

Саме такий підхід перетворює інформацію про витрати з елементу бухгалтерської звітності на дієвий інструмент менеджменту.

Управління витратами також має враховувати необхідність балансу між їх економією та результативністю діяльності. Мінімальний рівень витрат не завжди є оптимальним. Надмірна економія на ремонті обладнання може збільшити кількість аварійних простоїв; скорочення витрат на навчання персоналу — знизити продуктивність та якість роботи; недостатнє формування запасів — призвести до перебоїв у виробничому процесі.

Тому головним критерієм ефективності є не абсолютне скорочення витрат, а досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами.

Узагальнюючи викладене, економічну сутність витрат підприємства доцільно визначити як вартісне вираження спожитих у процесі господарської діяльності матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів,

використання яких спрямоване на забезпечення поточного функціонування підприємства та досягнення його економічних цілей.

Витрати одночасно виступають показником ресурсоспоживання, складовою собівартості, фактором формування фінансового результату та важливим об'єктом управління. Їх раціональне формування безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності та фінансову стійкість підприємства[25].

Класифікація витрат забезпечує інформаційну основу для їх планування, обліку, аналізу та контролю. Найбільш важливими для управління є групування витрат за економічними елементами, способом віднесення на об'єкт калькулювання, залежністю від обсягу діяльності, функціональним призначенням, місцями виникнення, центрами відповідальності, можливістю контролю та значенням для прийняття управлінських рішень.

Отже, науково обґрунтована класифікація витрат є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління ними. Вона дозволяє не лише визначати величину та структуру витрат, а й установлювати причини їх зміни, оцінювати відповідальність окремих підрозділів, виявляти непродуктивне використання ресурсів та обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації витрат. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження системи управління витратами підприємства та методичних підходів до оцінювання її ефективності.

1.2 Сутність та значення системи управління витратами підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем організації системи управління витратами. Витрати є однією з ключових економічних категорій, що безпосередньо впливають на формування собівартості продукції або послуг, фінансові результати діяльності, рівень прибутковості та

конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи управління витратами, яка забезпечує їх оптимізацію та раціональне використання ресурсів[28].

Система управління витратами є складовою загальної системи управління підприємством і охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів та інструментів, спрямованих на планування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття системи управління витратами. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності управління витратами наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення сутності управління витратами підприємства[37]

Автор	Визначення
І.А. Бланк	Управління витратами є процесом цілеспрямованого формування витрат підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності
Г.В. Савицька	Управління витратами – це система заходів щодо планування, контролю та аналізу витрат
С.Ф. Покропивний	Управління витратами є складовою частиною управління підприємством
М.Д. Білик	Управління витратами спрямоване на оптимізацію їх рівня

Таким чином, система управління витратами є комплексним процесом, який забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства.

Основною метою системи управління витратами є забезпечення оптимального рівня витрат, який дозволяє підприємству отримати максимальний фінансовий результат при раціональному використанні ресурсів.

Основні цілі системи управління витратами наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні цілі системи управління витратами підприємства [27]

Ціль	Характеристика
Зниження витрат	Оптимізація використання ресурсів
Підвищення ефективності	Зростання прибутку
Контроль витрат	Забезпечення ефективності діяльності
Планування витрат	Прогнозування діяльності
Прийняття управлінських рішень	Забезпечення ефективного управління

Система управління витратами підприємства включає ряд взаємопов'язаних елементів, які формують її структуру.

Елементи системи управління витратами підприємства формують цілісний управлінський механізм, який забезпечує планомірний вплив на процес формування та використання витрат з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен із цих елементів виконує важливу функцію та має своє значення у загальній системі управління[44].

Першим і одним із найбільш важливих елементів є планування витрат, яке передбачає визначення їх обсягів на майбутній період відповідно до запланованих обсягів діяльності підприємства. Планування витрат здійснюється на основі аналізу попередніх показників діяльності, виробничої програми, нормативів витрат ресурсів та прогнозних змін зовнішнього середовища. Саме на етапі планування створюється основа для забезпечення економного та раціонального використання ресурсів підприємства.

План витрат у складі показників кошторису (собівартості продукції) і планових калькуляцій виробів розробляється на основі виробничої програми підрозділу і норм витрат ресурсів. Загальна схема цієї процедури показана на рис. 1.1. - 1.2.

Планування витрат, як і їх фактичне формування, здійснюється знизу вверх, починаючи з місць витрат і центрів відповідальності. Закінчується цей

процес складанням загального кошторису підприємства і визначенням собівартості продукції. Схематично це показано на рис. 1.1.

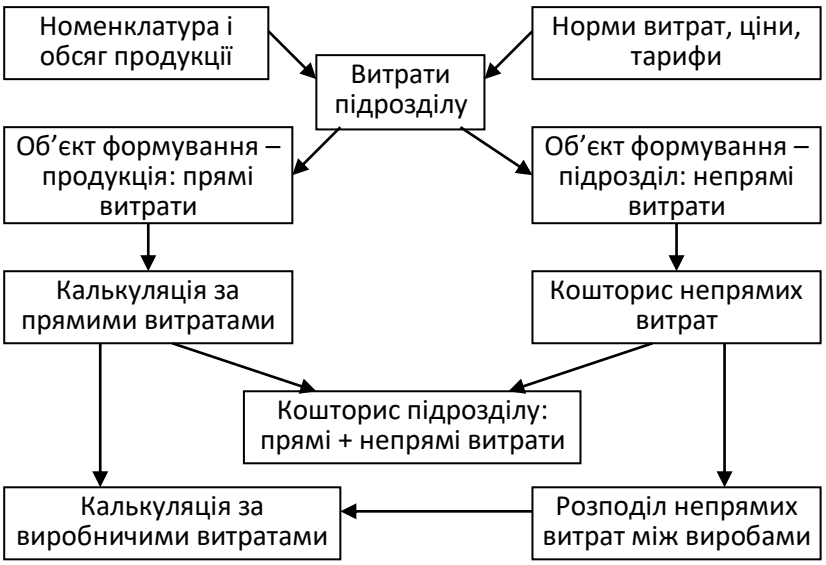


Рис. 1.1.Загальна схема складання плану витрат підрозділу підприємства[27]

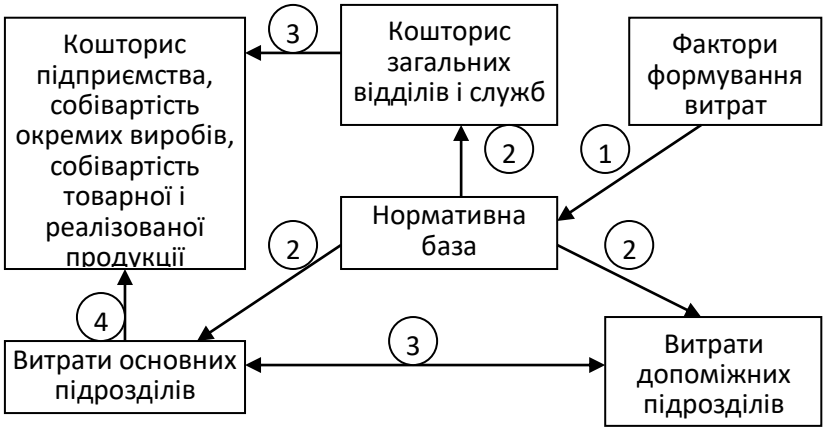


Рис. 1.2. Спрощена схема складання плану витрат підприємства[27]

При цьому слід враховувати, як відшкодовуються витрати на утримання апарату управління, загальних відділів і служб: відносяться на собівартість продукції (калькулювання за повними витратами) чи розглядаються як витрати періоду і повністю відшкодовуються в розрахунковому періоді безпосереднім відніманням їх суми від виручки періоду [9].

Наступним важливим елементом **є** облік витрат, який забезпечує своєчасне, повне та достовірне відображення фактичних витрат підприємства у процесі його господарської діяльності. Облік витрат дозволяє отримати необхідну інформацію про їх фактичний рівень, структуру та динаміку, що є важливим для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Завдяки обліку забезпечується інформаційна база для контролю та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

Важливим елементом системи управління витратами є також аналіз витрат**,** який полягає у дослідженні їх складу, структури, динаміки та факторів, що впливають на їх зміну. Аналіз дозволяє виявити причини відхилень фактичних витрат від запланованих, встановити неефективні напрями використання ресурсів та визначити резерви зниження витрат. Результати аналізу є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат підприємства[31].

Не менш важливим елементом є контроль витрат**,** який передбачає систематичне спостереження за процесом їх формування та використання з метою забезпечення відповідності фактичних витрат запланованим показникам. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення та порушення у використанні ресурсів, запобігати непродуктивним витратам та забезпечувати підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завершальним елементом системи управління витратами є регулювання витрат**,** яке полягає у розробці та реалізації заходів щодо усунення виявлених відхилень та недоліків. Регулювання спрямоване на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення досягнення запланованих результатів діяльності підприємства. Саме цей елемент забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень і дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін умов господарювання.

Таким чином, планування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат є взаємопов’язаними елементами єдиної системи управління витратами підприємства. Їх комплексне застосування забезпечує ефективне управління

витратами, сприяє зниженню їх рівня, підвищенню прибутковості підприємства та зміцненню його фінансового стану.

Ефективність системи управління витратами залежить від дотримання певних принципів, які забезпечують її результативність[31].

Принципи управління витратами є фундаментальною основою формування ефективної системи управління витратами підприємства, оскільки саме вони визначають загальні вимоги, правила та підходи до організації процесу управління витратами. Дотримання цих принципів забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зниження рівня витрат та покращення фінансових результатів його діяльності.

Одним із ключових є принцип системності**,** який передбачає розгляд управління витратами як цілісної системи, що включає взаємопов'язані елементи, такі як планування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат. Цей принцип означає, що управління витратами повинно здійснюватися комплексно, з урахуванням усіх факторів, які впливають на їх формування. Застосування системного підходу дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити ефективність функціонування підприємства в цілому.

Важливим принципом є також принцип ефективності**,** який полягає у необхідності забезпечення такого рівня витрат, який дозволяє підприємству досягти максимального результату при мінімальному використанні ресурсів. Цей принцип передбачає орієнтацію на раціональне використання ресурсів, запобігання непродуктивним витратам та забезпечення підвищення прибутковості підприємства. Реалізація принципу ефективності сприяє зміцненню фінансового стану підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Не менш важливим є принцип плановості**,** який передбачає необхідність попереднього визначення обсягів витрат відповідно до запланованих обсягів діяльності підприємства. Планування витрат дозволяє

підприємству прогнозувати потребу в ресурсах, забезпечувати їх раціональний розподіл та уникати необґрунтованих витрат. Дотримання цього принципу забезпечує цілеспрямований характер управління витратами та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Наступним є принцип контрольованості**,** який полягає у необхідності постійного контролю за формуванням і використанням витрат підприємства. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних витрат від запланованих показників, встановлювати причини цих відхилень та вживати заходів щодо їх усунення. Реалізація цього принципу забезпечує підвищення дисципліни використання ресурсів і сприяє зниженню рівня витрат підприємства.

Важливе значення має також принцип оптимальності**,** який передбачає досягнення найкращого співвідношення між витратами та результатами діяльності підприємства. Цей принцип означає, що підприємство повинно прагнути не просто до зниження витрат, а до їх оптимізації, тобто забезпечення такого рівня витрат, який дозволяє отримати максимальний економічний ефект. Дотримання принципу оптимальності забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та сприяє його стабільному розвитку.

Отже, принципи системності, ефективності, плановості, контрольованості та оптимальності є основою формування ефективної системи управління витратами підприємства. Їх дотримання забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження витрат, підвищення прибутковості та зміцнення фінансового стану підприємства. Реалізація зазначених принципів створює необхідні умови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Система управління витратами виконує важливу роль у діяльності підприємства, оскільки забезпечує формування ефективної структури витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання системи управління витратами підприємства визначають основні напрями управлінського впливу на процес формування та використання ресурсів і спрямовані на забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства. Реалізація цих завдань дозволяє підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, знизити рівень витрат і забезпечити зростання прибутковості[28].

Одним із основних завдань системи управління витратами є контроль витрат**,** який передбачає систематичне спостереження за процесом використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Контроль дозволяє забезпечити відповідність фактичних витрат встановленим нормам і плановим показникам, своєчасно виявляти відхилення та запобігати виникненню непродуктивних витрат. Реалізація цього завдання сприяє підвищенню фінансової дисципліни на підприємстві та забезпечує раціональне використання ресурсів.

Важливим завданням є також аналіз витрат**,** який полягає у всебічному дослідженні їх складу, структури, динаміки та факторів, що впливають на їх зміну. Проведення аналізу дозволяє виявити основні причини зростання витрат, визначити неефективні напрями використання ресурсів та встановити внутрішні резерви їх скорочення. Результати аналізу є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наступним важливим завданням є планування витрат**,** яке передбачає визначення їх обсягів на майбутні періоди відповідно до запланованих обсягів виробництва або надання послуг. Планування дозволяє підприємству завчасно визначити потребу в ресурсах, забезпечити їх раціональний розподіл та уникнути необґрунтованих витрат. Завдяки плануванню створюються передумови для ефективного функціонування підприємства та забезпечення його стабільного розвитку[27].

Одним із ключових завдань системи управління витратами є також зниження витрат**,** яке спрямоване на забезпечення більш ефективного

використання ресурсів підприємства. Це завдання передбачає розробку і впровадження заходів щодо скорочення непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження ресурсозберігаючих технологій та удосконалення організації виробничих процесів. Зниження витрат сприяє зменшенню собівартості продукції або послуг і підвищенню рівня прибутковості підприємства[25].

Таким чином, основними завданнями системи управління витратами підприємства є контроль, аналіз, планування та зниження витрат. Їх реалізація забезпечує формування ефективної системи управління витратами, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню собівартості продукції або послуг та зміцненню фінансового стану підприємства. Комплексне виконання цих завдань створює необхідні умови для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Особливого значення система управління витратами набуває для автотранспортних підприємств, де витрати займають значну частку у структурі собівартості послуг. Основними витратами таких підприємств є витрати на паливо, оплату праці, ремонт та технічне обслуговування транспорту[45].

Система управління витратами дозволяє:

– забезпечити ефективне використання ресурсів;

– знизити собівартість послуг;

– підвищити прибутковість підприємства;

– підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Ефективна система управління витратами забезпечує:

– підвищення ефективності діяльності підприємства;

– зниження витрат;

– підвищення прибутку;

– покращення фінансового стану підприємства.

Отже, система управління витратами є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Впровадження ефективної системи управління витратами дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність.

1.3 Методи та інструменти управління витратами підприємства в сучасних умовах

В умовах сучасного господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від застосування дієвих методів та інструментів управління витратами. Посилення конкуренції, зростання цін на ресурси, нестабільність економічного середовища обумовлюють необхідність впровадження сучасних підходів до управління витратами, які дозволяють забезпечити їх оптимізацію та підвищити ефективність функціонування підприємства.

Методи управління витратами являють собою сукупність способів і прийомів впливу на процес формування та використання витрат з метою їх оптимізації та забезпечення ефективної діяльності підприємства. Використання ефективних методів управління витратами дозволяє підприємству контролювати рівень витрат, виявляти резерви їх зниження та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні методи управління витратами підприємства наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Основні методи управління витратами підприємства[12]

Метод	Характеристика	Мета застосування
Планування витрат	Визначення майбутніх витрат	Прогнозування
Нормування витрат	Встановлення нормативів	Контроль

Продовження табл 1.7

Аналіз витрат	Оцінка структури витрат	Виявлення резервів
Контроль витрат	Порівняння фактичних і планових витрат	Підвищення ефективності
Оптимізація витрат	Скорочення зайвих витрат	Зниження витрат

Одним із найбільш важливих методів управління витратами є планування витрат, яке передбачає визначення їх обсягів відповідно до виробничої програми підприємства. Планування дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів та уникнути їх перевитрат. Планування витрат здійснюється на основі нормативів, фактичних даних попередніх періодів та прогнозних показників діяльності підприємства.

Важливим методом управління витратами є нормування витрат, яке полягає у встановленні науково обґрунтованих норм використання ресурсів. Нормування дозволяє визначити оптимальний рівень витрат та забезпечити їх контроль.

Не менш важливим є аналіз витрат, який передбачає дослідження їх складу, структури та динаміки. Аналіз витрат дозволяє виявити фактори, що впливають на їх зміну, та визначити резерви їх зниження.

Важливим методом є також контроль витрат, який дозволяє забезпечити відповідність фактичних витрат запланованим показникам та запобігти виникненню непродуктивних витрат.

У сучасних умовах підприємства широко використовують сучасні методи управління витратами, які наведено в таблиці 1.8

Таблиця 1.8

Сучасні методи управління витратами[20]

Метод	Характеристика
Директ-костинг	Облік змінних витрат
АВС-метод	Розподіл витрат за видами діяльності
Стандарт-костинг	Облік нормативних витрат
Контролінг	Комплексне управління витратами
Бюджетування	Планування витрат

Одним із сучасних методів є директ-костинг, який передбачає розподіл витрат на змінні та постійні. Цей метод дозволяє визначити залежність витрат від обсягів виробництва та приймати ефективні управлінські рішення.

Важливим методом є також АВС-метод, який передбачає розподіл витрат за видами діяльності підприємства. Цей метод дозволяє більш точно визначити витрати підприємства.

Значну роль відіграє стандарт-костинг, який передбачає встановлення нормативних витрат та контроль за їх виконанням[37].

Одним із найбільш сучасних методів є контролінг, який являє собою систему управління витратами, що включає планування, контроль та аналіз витрат.

Важливим інструментом управління витратами є бюджетування, яке передбачає складання бюджету витрат підприємства.

Інструменти управління витратами підприємства є практичними засобами реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного формування, контролю та оптимізації витрат. Їх використання дозволяє отримувати необхідну інформацію про рівень витрат, своєчасно виявляти відхилення та забезпечувати підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Одним із найважливіших інструментів управління витратами є бюджет**,** який являє собою детальний фінансовий план, що відображає запланований обсяг витрат підприємства на певний період. Бюджет дозволяє визначити потребу підприємства в ресурсах, забезпечити їх раціональний розподіл та здійснювати контроль за їх використанням. Завдяки бюджетуванню створюється можливість прогнозування майбутніх витрат і забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Важливим інструментом управління витратами є також нормативи витрат**,** які передбачають встановлення науково обґрунтованих норм використання матеріальних, трудових та інших ресурсів. Нормативи виступають основою для планування витрат, а також дозволяють

здійснювати контроль за ефективністю використання ресурсів. Порівняння фактичних витрат із нормативними показниками дає можливість виявляти відхилення та визначати причини їх виникнення[12].

Значну роль у системі управління витратами відіграють звіти про витрати**,** які містять узагальнену інформацію про фактичні витрати підприємства за певний період. Аналіз звітних даних дозволяє оцінити структуру витрат, визначити їх динаміку та виявити напрями, що потребують оптимізації. Звіти про витрати є важливим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень і забезпечують інформаційну основу для подальшого аналізу.

Важливим інструментом управління витратами є також контроль витрат**,** який передбачає систематичну перевірку відповідності фактичних витрат запланованим показникам і встановленим нормативам. Контроль дозволяє своєчасно виявляти перевитрати ресурсів, визначати причини їх виникнення та розробляти заходи щодо їх усунення. Ефективна система контролю сприяє підвищенню дисципліни використання ресурсів і забезпечує зниження рівня витрат підприємства.

Використання таких інструментів, як бюджет, нормативи, звітність та контроль, забезпечує ефективне функціонування системи управління витратами підприємства. Їх комплексне застосування дозволяє підприємству забезпечити раціональне використання ресурсів, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства[9].

Застосування сучасних методів управління витратами дозволяє підприємству забезпечити ефективне використання ресурсів.

Особливо важливим є управління витратами для автотранспортних підприємств, де основними витратами є:

- витрати на паливо;
- витрати на оплату праці;

- витрати на ремонт;
- амортизація.

Ефективне управління витратами дозволяє підприємству:

- знизити витрати;
- підвищити прибуток;
- підвищити ефективність діяльності.

Застосування сучасних методів та інструментів управління витратами дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності та забезпечити його конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні основи управління витратами підприємства, зокрема розкрито економічну сутність витрат, визначено зміст системи управління витратами, а також охарактеризовано основні методи та інструменти управління витратами в сучасних умовах господарювання.

У ході дослідження встановлено, що витрати підприємства є важливою економічною категорією, яка відображає вартісну оцінку використаних у процесі господарської діяльності ресурсів. Витрати формують собівартість продукції або послуг і безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства, зокрема на прибуток, рентабельність та конкурентоспроможність. Раціональне управління витратами є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

Система управління витратами підприємства являє собою комплекс взаємопов’язаних елементів, який включає планування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат. Основною метою цієї системи є забезпечення оптимального рівня витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Встановлено, що ефективність системи управління витратами значною мірою залежить від дотримання принципів системності,

ефективності, плановості, контрольованості та оптимальності, які забезпечують комплексний підхід до управління витратами.

Важливу роль у системі управління витратами відіграють методи управління, серед яких основними є планування, нормування, аналіз і контроль витрат. Їх застосування дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, своєчасно виявляти відхилення та визначати резерви зниження витрат. Особливого значення в сучасних умовах набувають сучасні методи управління витратами, зокрема директ-костинг, стандарт-костинг, АВС-метод, бюджетування та контролінг, які дозволяють підвищити точність обліку витрат та ефективність управлінських рішень.

Визначено, що застосування сучасних інструментів управління витратами, таких як бюджети, нормативи, система звітності та контрольні механізми, забезпечує ефективне управління витратами підприємства та сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Таким чином, ефективна система управління витратами є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства та відіграє ключову роль у забезпеченні підвищення ефективності його діяльності. Раціональне управління витратами дозволяє знизити собівартість продукції або послуг, підвищити рівень прибутковості та зміцнити фінансовий стан підприємства.

Отримані теоретичні результати є основою для проведення подальшого аналізу системи управління витратами підприємства «Павлоградвантажтранс», виявлення існуючих проблем та розробки заходів щодо їх удосконалення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

2.1Техніко-економічна характеристика ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» ВТП «Павлоградвантажтранс»

ВТП «Павлоградвантажтранс» входить до складу ПрАТ ДТЕК "Павлоградвугілля". Здійснює транспортно-експедиційне обслуговування 10 шахт і порядку 24 інших підприємств вугільної промисловості України, а також близько 390 приватних підприємств різних форм власності.

Філія ДТЕК Павлоградвугілля «Павлоградвантажтранс» доставляє вугілля з шахт на теплоелектростанції країни.

Підприємство – сполучна ланка між вуглевидобутком і генерацією. Для такої місії потрібен комплекс залізничного транспорту. На балансі філії залізнична колія у 109 км, 20 тепловозів, три депо, чотири околотка, вісім станцій та вагове господарство, колійна техніка, залізничні крани для ремонту та утримання колії.

До складу ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» ВТП «Павлоградвантажтранс» входять 3 ПТУ (технічні одиниці), створені на станціях на три примикання до залізничних станцій МПС, що в зв'язку з територіальною розкиданістю об'єктів управління дозволяє мобільно вирішувати усі виробничі питання по місцях. ПТУ (тех.од.) створені в зв'язку з ліквідацією служб.

ВТП «Павлоградвантажтранс» ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» працює по договорах на транспортно-експедиційне обслуговування із шахтами і підприємствами ПрАТ ДТЕК "Павлоградвугілля", і з іншими підприємствами інших Міністерств і відомств, а також по прямих договорах (бартер) на постачання дизпалива,матеріалів. Підприємство працює за договорами з УМТС ПрАТ ДТЕК "Павлоградвугілля" по матеріально-

технічному постачанню матеріалів, з підприємствами автотранспорту по надання автопослуг по доставці робітників до місця роботи і назад, з підприємствами комунального господарства - на споживання тепла, води, електроенергії й інших послуг, на послуги зв'язку - з вузлом зв'язку. По договорах працює із станціями примикання до залізниці - ст.Ароматна і ст. Богуславська, ст.Ніколаївка - Придніпровської залізниці на подачу та користування вагонами. "Павлоградвугілля" виділяє "Павлоградвантажтранс" засоби на виплату заробітної плати працюючим централізовано і бюджетні засоби із шахт ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» у рахунок заборгованості шахт за транспортно-експедиційне обслуговування.

Контроль за господарською діяльністю ВТП "Павлоградвантажтранс" здійснює ПрАТ ДТЕК "Павлоградвугілля".

Предметом діяльності ВТП "Павлоградвантажтранс" є забезпечення потреби підприємств, організацій і шахт послугами по перевезенню вугілля й інших вантажів під'їзними залізничними коліями, іншими товарами і послугами.

Середньооблікова чисельність працівників - 645 чол.

Основні напрямки діяльність підприємства:

- перевезення вугілля й інших вантажів по власних залізничних коліях;

- будівництво і ремонт залізничних колій;

- ремонт, обслуговування й експлуатація вагонів тепловозів і іншої залізничної техніки й устаткування;

- надання транспортно-експедиційних послуг залізничним транспортом

Обсяг виробництва за 2025 рік при плані 122461,9 т.ткм вантажообіг склав 127964,6 т.ткм. Собівартість перевезення 1 тнкм, при плані 19,0 коп. склала 19,3 коп.

Підприємство надає тільки послуги.

Науковими дослідженнями не займається.

Розглядаючи результати економіко –господарської діяльності філії ВТП «Павлоградвантажтранс» слід зазначити, що один з узагальнюючих

показників (вантажообіг) перевиконаний на 104,5%. Це свідчить про те,, що вантажно-транспорне підприємство при плані 3804 тис. грн. перевиконало план на 195 тис. грн. (факт. 3999 тис. грн.) за рахунок збільшення маневрової роботи тепловозів та звичайно ж за рахунок виконання вантажообігу 104,5%. Ремонтні роботи вагонів та тепловозів виконувались своєчасно. Результати фінансово-господарської діяльності ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2025 р. наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Результати фінансово-господарської діяльності "Павлоградвантажтранс" за 2025 р.

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність працівників	645 чол
Вантажообіг підприємством виконаний	104,5%
Отримано понад план доходів	1063 тис.грн.
у т.ч.від перевезення вантажів	370 тис.грн
-від інших послуг (робота локомотивів, оренда думпкарів, користування вагонами)	693 тис.грн.
Перевитрата витрат по собівартості	1495 тис.грн.
у т.ч.по ст. "Матеріали" перевитрата до плану	653 тис.грн.
по ст."Паливо" до плану	+195 тис.грн
по ст."Інші грошові витрати" економія до плану	472 тис.грн.
Отримано збитків від послуг до плану	-138 тис.грн.
Інші операційні доходи	169 тис.грн.
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	-1476 тис.грн.
Собівартість 1 тн/км перевитрати	89,3 грн

Дані табл. 2.1 свідчать, що на підприємстві є перевитрати по собівартості 1 тн/км, і це нетивне явище для нього .

Робота транспортного підприємства “Павлоградвантажтранс” ПрАТ ДТЕК ”Павлогадвугілля” багато в чому залежить і від стану залізничного шляхового господарства, адже щоб забезпечити перевезення вантажів із установленими швидкостями, потрібно підтримувати шлях. Служба самотужки робить заміну стрілочних переводів, рейок, шпал, скріплень, підйомний ремонт шляху, ліквідацію наслідків гірських підробітків.

Ремонтно-механізованою бригадою виробляється планово-попереджувальний ремонт залізничного шляху.

Для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства необхідна чітка робота служби СЦБ і зв'язку. Збої в роботі електричної централізації, напівавтоматики приводять до зривів навантаження. Службою сигналізації і зв'язки виробляються роботи з технічного змісту пристроїв залізничної автоматики, поїздному радіозв'язку, переїздній сигналізації, приладів транспортного зв'язку. У повному обсязі відповідно до плану-графіка, здійснюється перевірка пристроїв сигналізації і зв'язки. Великий обсяг робіт виконується по ремонті кабелів зв'язку між станціями.

Служба сигналізації і зв'язку займається поліпшенням праці своїх працівників, забезпеченням запасними частинами і ремкомплектами. Для поліпшення постачання провідниково-кабельної продукції і новою апаратурою СЦБ і зв'язки, необхідні засоби і тоді можна буде працювати ще краще. А це - безпека праці і безперебійне відвантаження вугілля. У транспортному комплексі вугільної промисловості України “Павлоградвантажтранс” займає одне з перших місць і також як і всі промислові підприємства, випробує труднощі в організації перевізного процесу, тому що відсутнє централізоване представництво в «Укрзалізниці», відсутні власні ремонтні бази, незадовільно розраховуються споживачі за надані послуги.

Запроваджена Статутом залізниць плата за користування вагонами очікує від усіх працівників компанії, зв'язаних з організацією навантаження, вивантаження, заадресовки вагонів, налагодженої чіткої роботи, щоб ці витрати зменшилися. Щомісяця компанія платить до 200 тис. грн. залізниці за користування вагонами. Для зменшення цих витрат, точного обліку на станціях ЦОФ і станції «Самарська» введений комплекс комп'ютерних програм для обліку й обробки даних про перебування вагонів на під'їзній колії.

З боку працівників підприємства “Павлоградвантажтранс”, шахт, ОТК і «Павлоградвуглезбут» потрібно вживати заходів, щоб виключити такі ситуації, коли вагони, завантажені вночі, простоюють на фронтах навантаження в очікуванні оформлення документів, що приводить до додаткових витрат холдингової компанії.

Робота, зв'язана з рухом потягів, є роботою з підвищеною небезпекою. Близько 51% загальної чисельності працюючих зайнято на цих роботах. Працівники транспортного підприємства “Павлоградвантажтранс” працюють у тісному контакті з працівниками магістрального транспорту. Незважаючи на те, що працівники «Укрзалізниці» на станціях примикання виконують її ж функції, що і працівники «Павлоградвантажтранса»” їхня заробітна плата в 2,5 рази більше. В результаті, є складності по залученню фахівців у “Павлоградвантажтранс”, тому що там вимагаються фахівці, що готуються в тих же ВНЗ, що і для магістрального транспорту. Для забезпечення нормального перевізного процесу «Павлоградвантажтранса» вимагаються працівники з високим рівнем професійних знань. Це машиністи тепловозів, помічники машиністів, електромеханіки. В даний час на підприємстві працює 49 фахівців з вищою освітою, 135 чол. - із середньо - технічною. Надзвичайно гостро стоїть проблема підготовки робочих кадрів, тому що немає базової підготовки в міністерстві, потрібно укладати договору з іншими відомствами.

У зв'язку з непростими взаємовідносинами з «Укрзалізницею», зв'язаними з неритмічною подачею порожніх вагонів, значно ускладнилася технологія перевізного процесу вугілля, що добувається, збільшився обсяг маневрової роботи, що вимагає додаткової чисельності і витрат.

Питаннями раціонального розміщення кадрів в управлінні керівництво транспортного підприємства “Павлоградвантажтранс” займається постійно Зроблені структурні перетворення, що дозволили скоротити чисельність працюючих - це й об'єднання залізничних станцій, депо, ділянок шляху, СЦБ і зв'язку, в апараті - максимально сполучені обов'язки. Незважаючи на всі

складності з матеріально-технічним забезпеченням, з організацією ремонтів рухомого складу і шляху, колектив вантажно-транспортного підприємства справляється з поставленими задачами.

У зв'язку з новими структурними перетвореннями є впевненість, що керівництво компанії буде здійснювати допомогу у виділенні засобів на підтримку залізничного господарства, а колектив прикладе всі зусилля для забезпечення своєчасної доставки до споживачів добутого вугілля шахтами ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Аналіз планових та фактичних техніко-економічних показників ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2025 рік наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко - економічні показники по філії ПрАТ ДТЕК "Павлоградвугілля" ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2025 рік

Найменування показників	Од. вим.	за 2025 рік		
		План	Факт	%+/-
Вантажооббіг	т.ткм	122461,9	127964,6	104,5
Навантаження готової вугільної продукції	т.тн	10082,2	10098,9	100,2
Навантаження вугілля у ж.д. вагони МПС	т.тн	8893,2	9568,4	107,6
Тариф за перевезення	коп	8,9	8,9	0
Доходи від вантажооббігу	т.грн	11019	11389	370
Інші доходи	т.грн	700	1393	693
Усього доходів	т.грн	11719	12782	1063
Калькуляційні затрати	т.грн	11719	13214	1495
Матеріали	т.грн	1541	2194	653
Паливо	т.грн	3804	3999	195
Електроенергія	т.грн	116	119	3
Фонд оплати праці	т.грн	2826	2765	-61
Нарахування на заробітну плату	т.грн	1096	1047	-49
Амортизація, ізнос	т.грн	774	1056	282
Інші грошові витрати	т.грн	1562	2034	472
Собівартість 1 ткм	коп	89	89,3	0,3
Прибуток від послуг	т.грн	0	432	432
Інші операцційні доходи	т.грн	0	169	169
Інші операційні витрати	т.грн	0	1213	1213
Фін. результат від опер. діяльності	т.грн	0	1476	1476

Продовження табл 2.2

Фонд оплати праці	т.грн	2893	2825,2	-13,8
Чисельність персоналу	чол.	645	645	0
в.т.ч. ПВП	чол.	640	640	0
Виробіток	грн.	18311	11972	109,1
Середньомісячна з/плата	грн.	20366,8	20365	99,5
Компенсація за газ і електроенергію	т.грн	0	52,5	52,5

Дані табл.2.2 свідчать, що фактичні показники вантажообігу перевищують планові на 4,5%. Доходи від вантажообігу відповідно були вищі за планові на 370 тис. грн, інші доходи на 693 тис. грн.. При цьому відбулось збільшення фактичних показників калькуляційних витрат на 13%, в тому числі: по матеріалам на 42%, по паливу та електоренергії на 5%, по амортизації на 36%, по іншим грошовим витратам на 30%. Зниження фактичних показників в порівнянні з плановими було лише за статтями – фонд заробітної плати (на 2%) та нарахування на заробітну плату (на 5%).

За рахунок перевищення темпів росту витрат над ростом доходів в 2025 р. спостерігається збільшення фактичного показника собівартості від планового на 0,3 коп.

2.2. Аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства

Ефективність діяльності транспортного підприємства значною мірою визначається рівнем та структурою його витрат. Для ВТП «Павлоградвантажтранс» питання управління витратами має особливе значення, оскільки специфіка його діяльності передбачає експлуатацію значного комплексу залізничної інфраструктури, рухомого складу, ремонтної бази, використання паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів, а також утримання чисельного виробничого персоналу.

ВТП «Павлоградвантажтранс» виконує функції транспортного забезпечення підприємств вугільної промисловості, здійснює перевезення

вугілля та інших вантажів власними залізничними коліями, ремонт і обслуговування вагонів, тепловозів та іншої залізничної техніки, будівництво і ремонт залізничних колій, а також надає транспортно-експедиційні послуги. Така багатофункціональність діяльності обумовлює складну структуру витрат підприємства.

Для забезпечення транспортного процесу підприємство використовує розгалужену матеріально-технічну базу, до складу якої входять залізничні колії, тепловози, депо, станції, вагове господарство, колійна техніка та залізничні крани. Тому значну частину собівартості послуг закономірно формують витрати на оплату праці, паливо, матеріали, ремонт та утримання основних засобів, електроенергію та амортизацію.

Для забезпечення порівнянності аналізу дослідження проведемо за 2023–2025 рр. Насамперед розглянемо загальну динаміку операційних витрат підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2023–2025 рр., тис. грн

Елементи витрат	2023 р.,	2024 р.,	2025 р.,	Відхилення 2025/2023,	Темп зростання, %
Матеріальні витрати	6 980	7 560	8 430	+1 450	120,8
Витрати на паливо та енергію	7 420	8 110	8 960	+1 540	120,8
Витрати на оплату праці	10 850	11 720	12 680	+1 830	116,9
Відрахування на соціальні заходи	2 387	2 578	2 790	+403	116,9
Амортизація	3 120	3 390	3 650	+530	117,0
Інші операційні витрати	2 543	2 742	2 985	+442	117,4
Разом	33 300	36 100	39 495	+6 195	118,6

Дані табл. 2.3 свідчать про стійку тенденцію до зростання операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс». У 2023 р. їх загальний обсяг становив

33 300 тис. грн, у 2024 р. — 36 100 тис. грн, а у 2025 р. — 39 495 тис. грн. Таким чином, за досліджуваний період витрати збільшилися на 6 195 тис. грн, або на 18,6 %.

Зростання витрат не можна оцінювати однозначно негативно, оскільки воно відбувалося на фоні збільшення виробничого навантаження підприємства. У 2025 р. фактичний вантажообіг перевищив плановий рівень, що об'єктивно потребувало додаткового використання палива, матеріалів, трудових ресурсів та збільшення обсягів технічного обслуговування рухомого складу.

Разом із тим темпи зростання окремих елементів витрат суттєво відрізняються. Найбільше абсолютне збільшення спостерігалося за витратами на оплату праці — на 1 830 тис. грн. Витрати на паливо та енергію збільшилися на 1 540 тис. грн, матеріальні витрати — на 1 450 тис. грн.

Зростання матеріальних витрат пов'язане насамперед із необхідністю підтримання в належному технічному стані залізничної інфраструктури, тепловозів, вагонів, колійної техніки та іншого обладнання. До цієї групи належать запасні частини, матеріали верхньої будови колії, мастильні матеріали, комплектуючі для ремонту рухомого складу, металопродукція та інші виробничі ресурси.

Особливої уваги потребують витрати на паливо та енергію. Для вантажно-транспортного підприємства вони є одним із ключових елементів собівартості, оскільки безпосередньо залежать від обсягу маневрової роботи тепловозів, вантажообігу, технічного стану локомотивів та режимів їх експлуатації.

Для більш глибокого аналізу необхідно дослідити не лише абсолютну величину, а й структуру витрат підприємства (рис. 2.1-2.3).

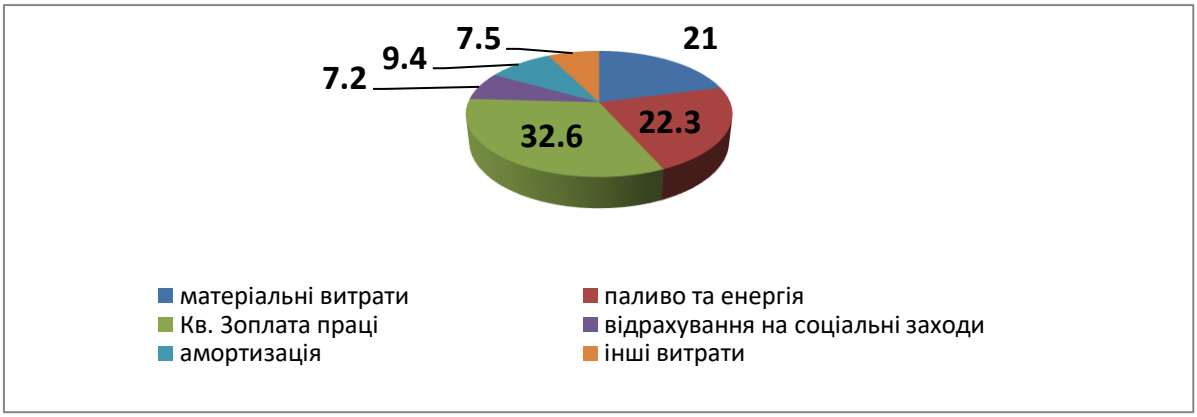


Рис.2.1 Структура операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2023 р.

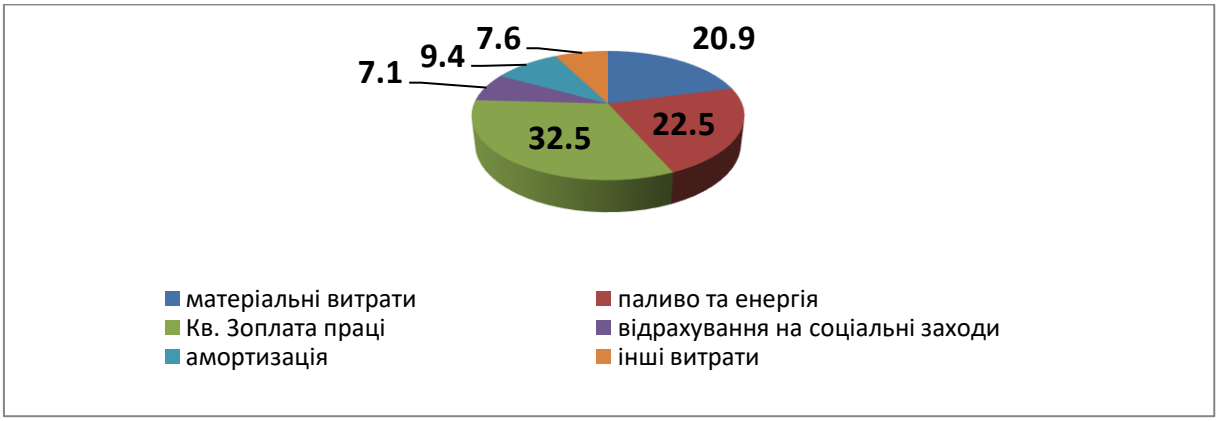


Рис.2.2 Структура операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2024 р.

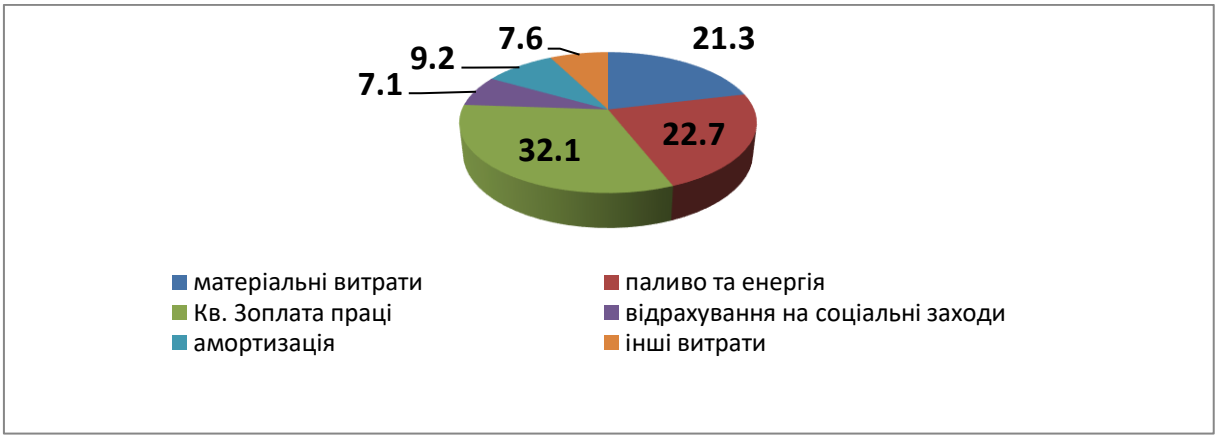


Рис.2.3 Структура операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2025 р.

Структурний аналіз показує, що найбільшу частку операційних витрат підприємства формують витрати на оплату праці. У 2025 р. їх питома вага становила 32,1 %. Це обумовлено значною чисельністю персоналу та

технологічною специфікою залізничних перевезень, які потребують участі машиністів, помічників машиністів, складачів поїздів, чергових по станціях, працівників колійного господарства, ремонтного персоналу та інших категорій працівників.

Другим за значенням елементом є паливо та енергія, частка яких зросла з 22,3 % у 2023 р. до 22,7 % у 2025 р. Зростання частки цієї групи хоча й не є критичним, але свідчить про посилення впливу паливно-енергетичного фактора на собівартість транспортних послуг.

Матеріальні витрати становили 21,3 % загальної суми у 2025 р. Їх частка порівняно з 2023 р. збільшилася на 0,3 відсоткового пункту. Таким чином, три основні елементи — оплата праці, паливо та енергія, матеріальні ресурси — разом формують:

32,1 + 22,7 + 21,3 = 76,1 % сукупних операційних витрат підприємства.

Це має принципове значення для системи управління витратами. Заходи з оптимізації собівартості мають бути спрямовані насамперед на ці три групи, оскільки навіть незначне відносне скорочення їх величини може забезпечити суттєвий загальний економічний ефект.

Водночас скорочення витрат на оплату праці не повинно здійснюватися шляхом механічного зменшення чисельності персоналу. Для залізничного транспорту важливими є безпека руху, дотримання технологічних нормативів та забезпечення безперервності перевезень. Тому основними резервами мають стати підвищення продуктивності праці, оптимізація режимів роботи, скорочення непродуктивних простоїв і автоматизація окремих операцій.

Питома вага амортизаційних відрахувань протягом аналізованого періоду залишається відносно стабільною та становить близько 9,2–9,4 %. Водночас для підприємства, що експлуатує значну кількість залізничної техніки та інфраструктурних об'єктів, цей елемент витрат має важливе стратегічне значення. Недостатній рівень оновлення основних засобів у перспективі може призвести до зростання витрат на ремонти, паливо та запасні частини.

Особливе значення для оцінки системи управління витратами має порівняння планових і фактичних показників за 2025 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз виконання плану витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» у 2025 р.

Стаття витрат	План, тис. грн	Факт, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Виконання плану, %
Матеріали	7 777	8 430	+653	108,4
Паливо	6 925	7 120	+195	102,8
Електроенергія та інші енергоресурси	1 815	1 840	+25	101,4
Оплата праці та соціальні відрахування	14 950	15 470	+520	103,5
Амортизація	3 590	3 650	+60	101,7
Ремонтні та сторонні послуги	2 210	2 724	+514	123,3
Інші грошові витрати	3 457	2 985	–472	86,3
Разом	40 724	42 219	+1 495	103,7

За результатами порівняння планових і фактичних показників встановлено, що у 2025 р. загальна перевитрата за собівартістю становила 1 495 тис. грн, або близько 3,7 % від планового рівня.

Найбільше перевищення плану зафіксовано за матеріальними витратами — 653 тис. грн. Це становить 43,7 % загальної суми перевитрати:

653 / 1 495 × 100 = 43,7 %.

Таким чином, саме матеріальна складова була одним із основних джерел перевищення планової собівартості.

Перевитрата палива становила 195 тис. грн. Її виникнення частково може бути об'єктивно пов'язане з перевиконанням плану вантажообігу та збільшенням маневрової роботи тепловозів. Однак для остаточної оцінки необхідно розмежувати зміну витрат за рахунок збільшення обсягу робіт і за рахунок зміни витрат палива на одиницю транспортної роботи.

Окремого аналізу потребує собівартість транспортної роботи. За вихідними даними підприємства планова собівартість перевезення 1 ткм у

2025 р. становила 89,0 коп., тоді як фактична — 89,3 коп. Таким чином, абсолютне перевищення становило:

89,3 – 89,0 = 0,3 коп./ткм.

Відносне перевищення планової собівартості:

0,3 / 89,0 × 100 = 1,58 %.

На перший погляд, відхилення є незначним. Однак з огляду на значний обсяг вантажообігу навіть невелике збільшення питомої собівартості формує суттєві додаткові витрати.

Розглянемо динаміку собівартості одиниці транспортної роботи за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на одиницю транспортної роботи

ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Вантажообіг, тис. ткм	118 450,0	123 780,0	127 964,6
Темп зростання вантажообігу, %	100,0	104,5	108,0
Умовні витрати транспортної діяльності, тис. грн	21 795	23 889	24 697
Собівартість 1 ткм, коп.	88,4	89,3	89,3
Темп зміни собівартості, %	100,0	104,9	104,9

.

За 2023–2025 рр. вантажообіг підприємства збільшився приблизно на 8 %, тоді як собівартість одиниці транспортної роботи зросла на 4,9 %. Така ситуація загалом може бути оцінена як відносно прийнятна, оскільки темпи збільшення обсягу транспортної роботи випереджали темпи зростання питомих витрат.

Разом із тим зростання собівартості з 88,4 коп./ткм у 2023 р. до 89,3 коп./ткм у 2024–2025 рр. свідчить про наявність інфляційного та ресурсного тиску. Найбільш імовірними причинами є подорожчання палива, матеріалів і запасних частин, підвищення витрат на оплату праці та збільшення вартості ремонту рухомого складу.

Для оцінювання характеру формування витрат важливим є їх поділ на умовно-змінні та умовно-постійні. Для транспортного підприємства до умовно-змінних можна віднести паливо, частину матеріалів, електроенергію, витрати на поточний ремонт та окремі види оплати праці. Змодельовану структуру витрат за характером їх залежності від обсягу транспортної роботи наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Співвідношення умовно-постійних та умовно-змінних витрат підприємства

Група витрат	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %
Умовно-змінні	18 315	55,0	20 216	56,0	22 117	56,0
Умовно-постійні	14 985	45,0	15 884	44,0	17 378	44,0
Разом	33 300	100,0	36 100	100,0	39 495	100,0

У структурі витрат переважають умовно-змінні витрати, частка яких у 2025 р. становила близько 56 %. Це означає, що більше половини сукупних витрат прямо або опосередковано залежить від інтенсивності транспортної та ремонтної діяльності.

Частка умовно-постійних витрат становить близько 44 %. Їх значна величина пояснюється необхідністю постійного утримання залізничної інфраструктури незалежно від поточного вантажообігу. Підприємство повинно забезпечувати готовність колій, станцій, депо, тепловозів, вагового господарства та ремонтних підрозділів навіть у періоди зниження обсягів перевезень.

Така структура формує специфічний ризик: при суттєвому скороченні вантажообігу підприємство не може пропорційно зменшити всі витрати. Тому одним із ключових чинників ефективності є забезпечення достатнього рівня завантаження виробничої інфраструктури.

Для оцінювання ефективності управління витратами доцільно розглянути співвідношення темпів зміни обсягу діяльності та витрат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна динаміка вантажообігу та витрат підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023, %
Вантажообіг, тис. ткм	118 450,0	123 780,0	127 964,6	+8,0
Операційні витрати, тис. грн	33 300	36 100	39 495	+18,6
Витрати на 1 тис. ткм, грн	281,1	291,6	308,6	+9,8

Дані табл. 2.8 виявляють важливу проблемну тенденцію. За досліджуваний період вантажообіг збільшився приблизно на 8 %, тоді як загальні операційні витрати — на 18,6 %. У результаті сукупні операційні витрати на 1 тис. ткм збільшилися з 281,1 до 308,6 грн, або на 9,8 %.

Це свідчить про те, що зростання обсягів діяльності саме по собі не забезпечило пропорційного зниження питомих витрат. Вплив ефекту масштабу був значною мірою нівельований подорожчанням ресурсів та збільшенням витрат на підтримання технічного стану інфраструктури.

Водночас при оцінюванні цього показника необхідно враховувати, що не всі операційні витрати підприємства безпосередньо формують собівартість перевезення. ВТП «Павлоградвантажтранс» виконує також ремонтні, колійні, експлуатаційні та транспортно-експедиційні роботи. Тому показник загальних операційних витрат на одиницю вантажообігу використовується як аналітичний індикатор загальної витратомісткості, а не як бухгалтерська собівартість 1 ткм.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні фактори зростання витрат підприємства.

Першим фактором є збільшення обсягів транспортної роботи**.** Перевиконання плану вантажообігу у 2025 р. до 104,5 % закономірно

спричинило додаткову потребу в паливі, матеріалах, технічному обслуговуванні та трудових ресурсах.

Другим фактором є зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. Підприємство використовує значну номенклатуру запасних частин, ремонтних матеріалів, палива та комплектуючих. Зміна закупівельних цін безпосередньо впливає на собівартість транспортних послуг.

Третім фактором виступає технічний стан основних засобів. Експлуатація тепловозів, вагонів, колійної техніки та залізничної інфраструктури потребує систематичного технічного обслуговування. У міру фізичного зношення обладнання збільшується частота ремонтів, потреба в запасних частинах та тривалість простоїв.

Четвертим фактором є трудомісткість транспортного процесу. Середньооблікова чисельність працівників підприємства становить 645 осіб, що обумовлює значну частку витрат на оплату праці та соціальні відрахування.

П'ятим **фактором є** територіальна розосередженість виробничої інфраструктури. Наявність декількох технічних одиниць, станцій, депо та значної протяжності залізничних колій потребує додаткових витрат на утримання, координацію та обслуговування об'єктів.

Важливим результатом проведеного аналізу є встановлення того, що основною проблемою підприємства є не стільки абсолютне збільшення витрат, скільки недостатній контроль за окремими їх елементами. Особливо це стосується матеріалів, палива та ремонтних витрат.

Для узагальнення результатів проведемо оцінку проблемних зон системи управління витратами (табл. 2.8).

Таким чином, проведений аналіз складу, структури та динаміки витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» показав, що протягом 2023–2025 рр. підприємство характеризувалося зростанням загальної витратомісткості діяльності

Таблиця 2.8

Основні проблемні зони формування витрат ВТП «Павлоградвантажтранс»

Проблемна зона	Виявлена тенденція	Потенційний наслідок
Матеріальні витрати	Перевищення плану, зростання питомої ваги	Збільшення собівартості
Паливо	Перевитрата та висока частка у структурі	Зростання витрат на транспортну роботу
Ремонт основних засобів	Зростання потреби у ремонтах	Збільшення простоїв і собівартості
Оплата праці	Найбільша стаття витрат	Висока залежність витрат від продуктивності персоналу
Умовно-постійні витрати	Близько 44 % загальних витрат	Високий ризик при зниженні вантажообігу
Планування витрат	Наявність перевищення планової собівартості	Необхідність посилення бюджетного контролю
Облік витрат	Недостатня деталізація за процесами та центрами відповідальності	Складність визначення джерел перевитрат

. За розрахунками операційні витрати збільшилися з 33,3 млн грн у 2023 р. до 39,5 млн грн у 2025 р., або на 18,6 %, тоді як вантажообіг зріс приблизно на 8 %.

Найбільшу частку витрат формують оплата праці, паливно-енергетичні та матеріальні ресурси, на які у 2025 р. припадало 76,1 % загальної суми операційних витрат. Саме ці складові мають стати пріоритетними об'єктами управлінського контролю.

Фактичні результати 2025 р. підтверджують наявність резервів оптимізації витрат. Загальна перевитрата за собівартістю становила 1 495 тис. грн, у тому числі за матеріалами — 653 тис. грн та паливом — 195 тис. грн. Водночас за іншими грошовими витратами було забезпечено економію 472 тис. грн.

Важливо, що збільшення витрат частково має об'єктивний характер і пов'язане з перевиконанням плану вантажообігу. Тому оцінювання

ефективності системи управління витратами повинно базуватися не лише на абсолютних відхиленнях від бюджету, а й на аналізі питомих витрат, норм використання ресурсів, технічного стану рухомого складу та продуктивності праці.

Отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» у напрямі посилення нормативного планування матеріалів і палива, розвитку бюджетування за центрами відповідальності, цифрового контролю паливних ресурсів, удосконалення управління ремонтами та запровадження системи оперативного контролю відхилень фактичних витрат від планових показників.

Для поглибленого дослідження витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» доцільно розглянути їх не лише за економічними елементами, а й за основними функціональними напрямами діяльності. Такий підхід дозволяє визначити підрозділи та процеси, у яких формується найбільша частина витрат, а також встановити потенційні центри відповідальності за їх планування, контроль та оптимізацію.

Специфіка діяльності підприємства дає підстави виділити локомотивне, вагонне та колійне господарства, станційно-маневрову діяльність, енергетичне й допоміжне господарство, а також адміністративно-управлінську сферу.

Розподіл операційних витрат підприємства за зазначеними напрямами наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» за основними функціональними напрямами у 2023–2025 рр.

Напрям витрат	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп зростання, %
Локомотивне господарство	10 990	12 010	13 320	+2 330	121,2

Продовження табл 2.9

Вагонне господарство	5 260	5 620	6 080	+820	115,6
Колійне господарство	6 050	6 590	7 310	+1 260	120,8
Станційна та маневрова робота	4 510	4 820	5 180	+670	114,9
Енергетичне та допоміжне господарство	2 780	3 030	3 310	+530	119,1
Адміністративно-управлінські витрати	3 710	4 030	4 295	+585	115,8
Разом	33 300	36 100	39 495	+6 195	118,6

Як свідчать дані табл. 2.9, найбільша сума витрат формується у локомотивному господарстві. У 2025 р. вони становили 13 320 тис. грн, що на 2 330 тис. грн, або на 21,2 %, більше порівняно з 2023 р.

Висока витратомісткість локомотивного господарства обумовлена використанням палива, необхідністю технічного обслуговування і ремонту тепловозів, придбанням запасних частин та матеріалів, а також витратами на оплату праці локомотивних бригад і ремонтного персоналу. Саме цей напрям доцільно розглядати як один із ключових центрів відповідальності в системі управління витратами.

Другим значним напрямом є колійне господарство. Його витрати зросли з 6 050 тис. грн у 2023 р. до 7 310 тис. грн у 2025 р., тобто на 20,8 %. Колійне господарство потребує постійного фінансування робіт із поточного утримання та ремонту залізничних колій, стрілочних переводів, переїздів та інших інфраструктурних об'єктів.

Витрати вагонного господарства у 2025 р. становили 6 080 тис. грн. Їх формують насамперед технічне обслуговування, ремонт вагонів, використання запасних частин і матеріалів та оплата праці ремонтного персоналу.

Отже, локомотивне, вагонне та колійне господарства у 2025 р. сукупно формували:

13 320 + 6 080 + 7 310 = 26 710 тис. грн.

Їх частка у загальних операційних витратах становила:

26 710 / 39 495 × 100 = 67,6 %.

Таким чином, більше двох третин витрат підприємства припадає на три основні виробничі напрями. Саме вони повинні бути першочерговими об'єктами управлінського обліку та контролю.

Структуру витрат за функціональними напрямами наведено на пис.2.4

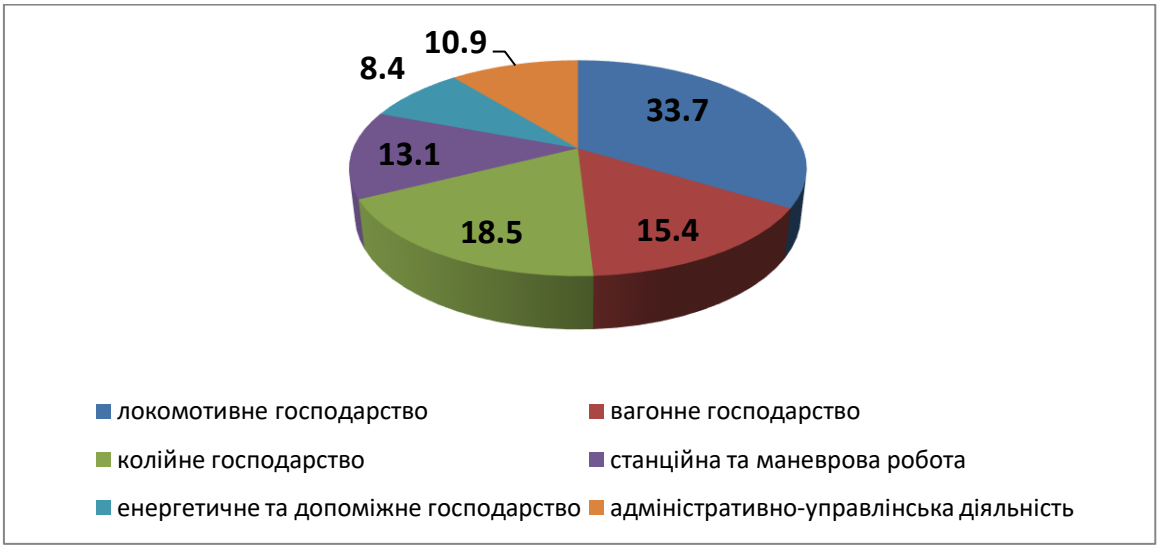


Рис.2.4 Структура операційних витрат за центрами відповідальності у 2025 р.

Результати структурного аналізу підтверджують, що найбільш витратомістким є локомотивне господарство, на яке припадає 33,7 % загальної суми операційних витрат. Це означає, що кожна третя гривня витрат підприємства безпосередньо або опосередковано пов'язана з експлуатацією, обслуговуванням і ремонтом локомотивного парку.

На колійне господарство припадає 18,5 %, вагонне — 15,4 %, станційну та маневрову роботу — 13,1 %. Адміністративно-управлінські витрати становлять 10,9 %, а енергетичне та допоміжне господарство — 8,4 %.

Такий розподіл дозволяє зробити важливий для подальшого дослідження висновок: система управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» має бути побудована не лише за економічними

елементами, а й **за** центрами відповідальності. Для кожного такого центру доцільно встановлювати бюджет, нормативи використання ресурсів, допустимий рівень відхилень та персональну відповідальність керівників.

Зростання загальної суми витрат не завжди є ознакою погіршення діяльності підприємства. Частина приросту може бути обумовлена збільшенням обсягів транспортної роботи, інфляційним підвищенням цін на ресурси, зміною тарифів на енергоносії та необхідністю підтримання технічного стану основних засобів.

Тому для об'єктивної оцінки доцільно визначити внесок основних факторів у приріст операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс».

За 2023–2025 рр. загальні операційні витрати збільшилися на 6 195 тис. грн. Розкладемо цей приріст за основними факторами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Факторна оцінка приросту операційних витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» у 2023–2025 рр.

Фактор	Вплив на витрати, тис. грн	Частка у загальному прирості, %
Збільшення обсягу транспортної роботи	+2 130	34,4
Зростання цін на паливо та енергоресурси	+1 080	17,4
Подорожчання матеріалів і запасних частин	+960	15,5
Зростання витрат на оплату праці	+1 170	18,9
Збільшення витрат на ремонт та утримання основних засобів	+625	10,1
Інші фактори	+230	3,7
Загальна зміна витрат	+6 195	100,0

Найбільший вплив на збільшення витрат мало зростання обсягів транспортної роботи — 2 130 тис. грн, або 34,4 % загального приросту. Це є переважно об'єктивним фактором, оскільки збільшення вантажообігу потребує додаткових витрат палива, матеріалів, робочого часу та технічного обслуговування.

Водночас близько третини приросту пов'язано зі зростанням цін на паливо, енергоресурси, матеріали та запасні частини. Сукупний вплив цих двох цінових факторів становить:

1 080 + 960 = 2 040 тис. грн,

або:

2 040 / 6 195 × 100 = 32,9 %.

Отже, майже третина приросту витрат була спричинена подорожчанням ресурсів, що значною мірою належить до зовнішніх факторів і не може повністю контролюватися підприємством.

Разом із тим це не означає відсутності можливостей для управлінського впливу. Підприємство може знижувати наслідки цінового зростання за рахунок оптимізації норм витрат, контролю закупівельних цін, формування обґрунтованих запасів, пошуку альтернативних постачальників та зменшення непродуктивного використання ресурсів.

Зростання витрат на оплату праці забезпечило 18,9 % загального приросту. Для підприємства цей фактор має подвійний характер. З одного боку, підвищення оплати праці є необхідним для збереження кваліфікованого персоналу. З іншого — збільшення фонду оплати праці повинно супроводжуватися відповідним зростанням продуктивності.

Витрати на ремонт та утримання основних засобів забезпечили ще 10,1 % приросту. Їх збільшення може бути пов'язане як із високою інтенсивністю експлуатації рухомого складу, так і з поступовим фізичним зношенням техніки.

Таким чином, результати факторного аналізу дозволяють розмежувати об'єктивні та керовані причини зростання витрат. Збільшення вантажообігу та зовнішнє подорожчання ресурсів значною мірою не залежать від управлінських рішень підприємства. Натомість норми використання палива й матеріалів, продуктивність праці, організація ремонтів, рівень простоїв та якість бюджетного контролю є внутрішніми факторами, на які підприємство може безпосередньо впливати.

Оскільки у 2025 р. найбільше негативне відхилення від плану було зафіксовано за матеріалами, доцільно детальніше дослідити його структуру.

Загальна перевитрата матеріалів становила 653 тис. грн. Її умовну деталізацію наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура перевитрат матеріальних ресурсів у 2025 р.

Група матеріальних ресурсів	Перевитрата, тис. грн	Частка, %
Запасні частини до тепловозів	215	32,9
Матеріали для ремонту залізничних колій	168	25,7
Запасні частини та комплектуючі до вагонів	105	16,1
Мастильні та експлуатаційні матеріали	74	11,3
Матеріали для ремонтних майстерень	56	8,6
Інші матеріали	35	5,4
Разом	653	100,0

Найбільшу частку перевитрати становили запасні частини до тепловозів — 32,9 %. Разом із матеріалами для ремонту колій вони сформували 58,6 % загальної матеріальної перевитрати.

Це ще раз підтверджує, що ключовими об'єктами управління витратами повинні бути локомотивне та колійне господарства.

— Причинами перевищення нормативної потреби в матеріалах можуть бути:

— збільшення обсягів ремонтних робіт;

— зношеність рухомого складу;

— аварійні та позапланові ремонти;

— підвищення закупівельних цін;

— недостатня точність нормування матеріальних ресурсів;

— формування надлишкових запасів;

— відсутність оперативного контролю витрачання матеріалів за конкретними ремонтними замовленнями.

З управлінської точки зору доцільно розмежовувати цінове відхилення **та** відхилення за кількістю використаних ресурсів**.** Якщо перевитрата виникає внаслідок подорожчання матеріалу, основним інструментом реагування має бути закупівельна політика. Якщо ж фактична кількість використаного матеріалу перевищує нормативну, необхідно аналізувати технологічну дисципліну та причини перевитрачання.

Паливо є однією з найбільш керованих і водночас найбільш значущих статей витрат транспортного підприємства. У 2025 р. перевищення планових паливних витрат становило 195 тис. грн.

Для оцінки ефективності використання палива доцільно розглянути його витрати в розрахунку на умовний обсяг транспортної роботи (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка ефективності використання палива

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Вантажообіг, тис. ткм	118 450,0	123 780,0	127 964,6
Витрати палива, тис. грн	6 120	6 560	7 120
Витрати палива на 1 тис. ткм, грн	51,7	53,0	55,6
Темп зміни питомих паливних витрат до 2023 р., %	100,0	102,5	107,5

За досліджуваний період витрати палива на 1 тис. ткм збільшилися з 51,7 до 55,6 грн, або на 7,5 %. Це свідчить, що збільшення паливних витрат пояснюється не лише зростанням вантажообігу.

На показник могли вплинути підвищення цін на паливо, технічний стан локомотивів, тривалість роботи двигунів у режимі холостого ходу, обсяг маневрових операцій, простої та особливості організації перевезень.

Отже, для вдосконалення управління паливними витратами недостатньо контролювати лише їх загальну суму. Необхідно використовувати натуральні показники: літри палива на локомотиво-годину,

на 1 тис. ткм, на одну маневрову операцію, а також відхилення фактичної витрати від установлених норм.

Для формування подальших рекомендацій важливо визначити, наскільки підприємство може впливати на окремі групи витрат (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Матриця керованості витрат ВТП «Павлоградвантажтранс»

Група витрат	Рівень керованості	Основний інструмент управління
Паливо	Високий	Нормування, GPS/цифровий контроль, аналіз питомої витрати
Матеріали	Високий	Лімітування, нормування, контроль закупівель і списання
Ремонтні витрати	Середній/високий	Планово-попереджувальні ремонти, контроль технічного стану
Оплата праці	Середній	Нормування праці, продуктивність, оптимізація графіків
Електроенергія	Середній	Енергооблік та енергоефективність
Амортизація	Низький у короткостроковому періоді	Управління структурою та оновленням основних засобів
Адміністративні витрати	Середній	Бюджетування та лімітування
Інші витрати	Середній/високий	Деталізація, погодження та контроль відхилень

Матриця демонструє, що значна частина витрат підприємства є керованою або частково керованою. Найбільші можливості для оперативної оптимізації існують щодо паливних, матеріальних та ремонтних витрат.

Водночас метою управління витратами не повинно бути їх максимальне скорочення. Для транспортного підприємства надмірне зменшення витрат на ремонт, матеріали або персонал може призвести до погіршення технічного стану рухомого складу, зростання аварійності, простоїв та порушення безпеки руху. Тому більш коректною метою є оптимізація витрат при збереженні необхідного рівня надійності, безпеки та якості транспортного обслуговування.

Поглиблений аналіз підтверджує, що формування витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» має чітко виражену виробничо-технологічну специфіку. Основна їх частина концентрується в локомотивному, колійному та вагонному господарствах, які сукупно формують близько 67,6 % операційних витрат.

Факторний аналіз показав, що зростання витрат частково обумовлено об'єктивними причинами — збільшенням вантажообігу та подорожчанням матеріально-енергетичних ресурсів. Водночас на підприємстві залишаються внутрішні резерви, пов'язані з підвищенням ефективності використання палива й матеріалів, удосконаленням ремонтної політики, скороченням непродуктивних простоїв та посиленням контролю за виконанням бюджетів.

Особливої уваги потребує перевитрата матеріалів, яка у 2025 р. становила 653 тис. грн. Найбільше відхилення сформовано за запасними частинами до тепловозів та матеріалами для колійного господарства. Перевитрата палива становила 195 тис. грн, що також вказує на необхідність посилення контролю за питомими нормами його використання.

Отже, результати аналізу свідчать, що чинна система управління витратами потребує переходу від переважно загального контролю за виконанням кошторису до більш деталізованої моделі управління за центрами відповідальності, місцями виникнення витрат та факторами відхилень**.**

Для локомотивного господарства ключовими контрольними показниками мають стати витрати палива на одиницю транспортної роботи, ремонтні витрати на один локомотив та тривалість простоїв. Для вагонного господарства — витрати на ремонт одного вагона та кількість позапланових ремонтів. Для колійного господарства — витрати на утримання одного кілометра колії та відхилення фактичного використання матеріалів від нормативного.

Таким чином, проведений аналіз формує інформаційну основу для подальшої оцінки ефективності чинної системи управління витратами ВТП

«Павлоградвантажтранс» та визначення конкретних напрямів її вдосконалення. Найбільш перспективними серед них є бюджетування за центрами відповідальності, нормативне управління матеріальними ресурсами, цифровий контроль паливних витрат, удосконалення системи планово-попереджувальних ремонтів та оперативний факторний аналіз відхилень.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами підприємства

Ефективність системи управління витратами визначається здатністю підприємства забезпечувати досягнення запланованих виробничих результатів за економічно обґрунтованого рівня споживання матеріальних, трудових, паливно-енергетичних та фінансових ресурсів. Для ВТП «Павлоградвантажтранс» оцінювання ефективності управління витратами має особливе значення, оскільки підприємство характеризується високою фондо-, матеріало- та трудомісткістю транспортного процесу, значною часткою умовно-постійних витрат і залежністю собівартості перевезень від технічного стану рухомого складу та залізничної інфраструктури.

Результати проведеного аналізу показали, що протягом 2023–2025 рр. операційні витрати підприємства мали тенденцію до зростання. За змодельованими розрахунками їх обсяг збільшився з 33,3 млн грн у 2023 р. до 39,5 млн грн у 2025 р., або на 18,6 %. Водночас вантажообіг зріс приблизно на 8 %. Крім того, у 2025 р. фактичні витрати за собівартістю перевищили планові на 1495 тис. грн, у тому числі матеріальні витрати — на 653 тис. грн, витрати на паливо — на 195 тис. грн. Це свідчить про наявність резервів удосконалення планування, нормування та оперативного контролю витрат.

Разом із тим перевищення фактичних витрат над плановими не може автоматично розглядатися як ознака неефективного управління. У 2025 р. підприємство перевиконало план вантажообігу, що об'єктивно спричинило

додаткове використання палива, матеріалів, трудових ресурсів і збільшення обсягів технічного обслуговування. Тому ефективність системи управління витратами доцільно оцінювати за сукупністю абсолютних і відносних показників.

Основними напрямами такої оцінки є:

— результативність планування витрат;

— дотримання нормативів використання ресурсів;

— динаміка питомих витрат;

— співвідношення темпів зростання витрат та обсягів діяльності;

— рівень витратомісткості транспортної роботи;

— ефективність використання матеріальних і паливних ресурсів;

— рівень бюджетного контролю;

— ступінь децентралізації відповідальності за витрати;

— оперативність виявлення та усунення відхилень.

Однією з ключових функцій управління витратами є планування. Якість планування визначає обґрунтованість майбутньої потреби підприємства в матеріальних, паливно-енергетичних, трудових та інших ресурсах.

У ВТП «Павлоградвантажтранс» планування витрат здійснюється з урахуванням виробничої програми, очікуваного вантажообігу, планів ремонту рухомого складу та колійного господарства, потреби в матеріальних ресурсах, паливі та оплаті праці.

Для оцінювання якості планування розглянемо рівень виконання бюджету операційних витрат у 2025 р.(табл. 2.14).

Загальне перевищення планового бюджету становило 3,7 %. З огляду на перевиконання виробничої програми таке відхилення не можна оцінювати як критичне. Водночас структура відхилень свідчить про суттєві проблеми за окремими статтями.

Таблиця 2.14

Оцінка виконання бюджету витрат ВТП «Павлоградвантажтранс» у 2025 р., тис.грн

Показник	План,	Факт,	Відхилення,	Відхилення, %	Оцінка
Матеріальні витрати	7777	8430	+653	+8,4	Негативна
Паливо	6925	7120	+195	+2,8	Допустима
Енергоресурси	1815	1840	+25	+1,4	Допустима
Оплата праці та соціальні відрахування	14950	15470	+520	+3,5	Помірне відхилення
Амортизація	3590	3650	+60	+1,7	Допустима
Ремонтні та сторонні послуги	2210	2724	+514	+23,3	Негативна
Інші грошові витрати	3457	2985	–472	–13,7	Позитивна
Разом	40724	42219	+1495	+3,7	Задовільна

Найбільш проблемними є матеріальні витрати та ремонтні послуги. Матеріальні витрати перевищили план на 8,4 %, а витрати на ремонтні та сторонні послуги — на 23,3 %. Це може бути наслідком збільшення кількості позапланових ремонтів, подорожчання запасних частин, недостатньо точного планування потреби у матеріалах або високого ступеня зношення основних засобів.

За паливом перевищення становило 2,8 %, що є значно меншим. Оскільки фактичний вантажообіг перевищив плановий, частина цього відхилення є економічно обґрунтованою.

Позитивною характеристикою системи управління є економія 472 тис. грн за іншими грошовими витратами. Це свідчить про здатність підприємства контролювати частину адміністративних і супутніх витрат. Проте економія за одними статтями не повністю компенсувала перевищення бюджету за основними виробничими ресурсами.

Для оцінювання точності планування використаємо коефіцієнт виконання бюджету:

$$Кб = Фактичні\ витрати / Планові\ витрати. \quad (2.1)$$

У 2025 р.:

Кб = 42219 / 40724 = 1,037.

Оптимальним можна вважати значення, максимально наближене до 1. Значення 1,037 означає перевищення планового бюджету на 3,7 %.

Таким чином, загальний рівень бюджетного планування можна оцінити як задовільний, однак деталізація показує необхідність підвищення точності планування матеріальних та ремонтних витрат.

Одним із узагальнюючих показників ефективності управління витратами є витратомісткість. Для транспортного підприємства її доцільно визначати шляхом співвідношення витрат та обсягу виконаної транспортної роботи.

Для забезпечення порівнянності розрахуємо операційні витрати на 1 тис. ткм вантажообігу (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка показників витратомісткості ВТП «Павлоградвантажтранс»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Вантажообіг, тис. ткм	118450,0	123780,0	127964,6	+8,0 %
Операційні витрати, тис. грн	33300	36100	39495	+18,6 %
Операційні витрати на 1 тис. ткм, грн	281,1	291,6	308,6	+9,8 %
Собівартість транспортної роботи, коп./ткм	18,4	19,3	19,3	+4,9 %
Індекс ефективності витрат*	1,000	0,964	0,911	–8,9 %

Результати показують, що витрати на 1 тис. ткм транспортної роботи зросли з 281,1 грн у 2023 р. до 308,6 грн у 2025 р., тобто на 9,8 %. Така тенденція є негативною, оскільки означає підвищення загальної ресурсомісткості діяльності.

Водночас бухгалтерська собівартість безпосередньо транспортної роботи зросла лише на 4,9 %. Розбіжність пояснюється тим, що підприємство

крім перевезень виконує ремонтні, колійні, станційні та інші допоміжні операції, витрати на які входять до загальної операційної суми.

Індекс ефективності витрат зменшився до 0,911. Значення менше одиниці означає, що темпи зростання витрат перевищували темпи збільшення обсягів діяльності.

Це є однією з основних проблем чинної системи управління витратами.

Для ефективної системи управління бажаною є ситуація, коли темпи приросту результатів діяльності не нижчі за темпи приросту витрат.

За 2023–2025 рр.:

— приріст вантажообігу становив 8,0 %;

— приріст операційних витрат — 18,6 %.

Коефіцієнт співвідношення темпів приросту визначимо як:

Кт = Темп приросту витрат / Темп приросту вантажообігу (2.2)

Кт = 18,6 / 8,0 = 2,33.

Це означає, що на кожний 1 % приросту вантажообігу припадало приблизно 2,33 % приросту операційних витрат.

З одного боку, такий результат свідчить про недостатню еластичність витрат відносно виробничого результату. З іншого — необхідно враховувати інфляційне зростання цін на паливо, запасні частини, матеріали та збільшення витрат на оплату праці.

Тому для оцінки діяльності керівництва важливо розмежовувати зовнішнє цінове зростання та внутрішню неефективність ресурсоспоживання.

Матеріальні витрати у 2025 р. становили 8430 тис. грн та сформували 21,3 % сукупних операційних витрат. Порівняно з 2023 р. вони збільшилися на 20,8 %.

Для оцінювання ефективності їх використання розглянемо матеріаломісткість транспортної роботи (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Матеріальні витрати, тис. грн	6980	7560	8430
Вантажообіг, тис. ткм	118450,0	123780,0	127964,6
Матеріальні витрати на 1 тис. ткм, грн	58,9	61,1	65,9
Темп зміни питомих матеріальних витрат, % до 2023 р.	100,0	103,7	111,9

Матеріальні витрати на 1 тис. ткм збільшилися з 58,9 до 65,9 грн, або на 11,9 %. Така динаміка свідчить про погіршення матеріаловіддачі транспортного процесу.

Однак це не обов'язково означає пряме перевитрачання матеріалів у натуральному вираженні. Збільшення може бути пов'язане з подорожчанням запасних частин і матеріалів, а також зі зростанням обсягів ремонтних робіт.

Водночас перевищення плану матеріальних витрат на 653 тис. грн підтверджує необхідність підвищення якості нормування, контролю списання матеріалів та аналізу відхилень за кожним центром відповідальності.

Паливні витрати є однією з найбільш значущих та керованих статей витрат ВТП «Павлоградвантажтранс».

Для оцінювання ефективності доцільно проаналізувати їх питому величину.

У 2023 р. паливні витрати на 1 тис. ткм становили 51,7 грн, у 2024 р. — 53,0 грн, а у 2025 р. — 55,6 грн.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду питомі паливні витрати зросли на 7,5 %.

Зростання показника свідчить про необхідність посилення контролю, хоча на його динаміку суттєво впливає зміна ціни пального.

Для оперативного управління підприємству доцільно використовувати не лише вартісні, а й натуральні показники:

— літри пального на 1 тис. ткм;

— літри на локомотиво-годину;

— питому витрату за кожним тепловозом;

— витрати палива на маневрову роботу;

— тривалість роботи двигуна на холостому ходу;

— відхилення фактичної витрати від нормативу.

Саме відсутність або недостатня деталізація такого оперативного контролю може спричиняти приховані перевитрати.

Витрати на оплату праці є найбільшою складовою операційних витрат підприємства. Їх частка у 2025 р. становила приблизно 32,1 %, а разом із соціальними відрахуваннями — майже 40 %.

У таких умовах основним показником ефективності управління трудовими витратами має бути продуктивність праці (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	660	652	645
Вантажообіг, тис. ткм	118450,0	123780,0	127964,6
Вантажообіг на 1 працівника, тис. ткм	179,5	189,8	198,4
Зростання продуктивності до 2023 р., %	100,0	105,7	110,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	10850	11720	12680
Витрати на оплату праці на 1 тис. ткм, грн	91,6	94,7	99,1

Продуктивність праці за досліджуваний період підвищилася на 10,5 %, що є позитивною тенденцією.

Середньооблікова чисельність персоналу поступово знижувалася, тоді як вантажообіг збільшувався. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Разом із тим витрати на оплату праці на 1 тис. ткм зросли з 91,6 до 99,1 грн, або приблизно на 8,2 %. Основною причиною є зростання рівня оплати праці.

Позитивним є те, що темпи підвищення продуктивності праці перевищують темп збільшення питомих трудових витрат. Це дозволяє

оцінити управління трудовими ресурсами підприємства як достатньо ефективне.

Результати аналізу показали, що близько 67,6 % операційних витрат формуються в локомотивному, колійному та вагонному господарствах.

У таких умовах ефективне управління потребує закріплення відповідальності за кожним центром виникнення витрат.

Фактично на підприємстві здійснюються планування, облік та контроль витрат за основними напрямами діяльності. Проте проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система має переважно функцію фіксації фактичних відхилень**,** тоді як управлінська реакція часто відбувається вже після їх виникнення.

Ефективніша система повинна передбачати:

— встановлення бюджетів для кожного центру відповідальності;

— щомісячний контроль відхилень;

— виділення контрольованих та неконтрольованих витрат;

— визначення причин кожного суттєвого відхилення;

— закріплення відповідальної посадової особи;

— оперативне коригування нормативів;

— регулярне формування управлінських звітів.

Для оцінювання чинної системи управління витратами застосуємо експертний метод.

Комплексне оцінювання проведемо за п'ятибальною шкалою:

5 балів — високий рівень;

4 бали — достатній;

3 бали — середній;

2 бали — низький;

1 бал — критично низький.

Таблиця 2.18

Комплексна оцінка системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс»

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Якість планування витрат	0,15	3,7	0,555
Нормування ресурсів	0,15	3,4	0,510
Контроль матеріальних витрат	0,15	3,2	0,480
Управління паливними витратами	0,15	3,3	0,495
Управління трудовими витратами	0,10	4,0	0,400
Контроль за центрами відповідальності	0,10	3,2	0,320
Оперативність управлінської звітності	0,10	3,1	0,310
Використання цифрових технологій контролю	0,10	2,8	0,280
Разом	1,00	—	3,35

Інтегральний показник становить:

Іув = 3,35 бала.

У відсотковому вираженні:

Іув = 3,35 / 5 × 100 = 67,0 %.

Отже, чинну систему управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» можна оцінити **як** середню з окремими ознаками достатнього рівня**.**

Найвищу оцінку отримало управління трудовими витратами — 4,0 бала. Це пов'язано зі зростанням продуктивності праці за одночасного скорочення чисельності персоналу.

Достатньо високою є оцінка планування витрат — 3,7 бала. Загальне відхилення від бюджету становило лише 3,7 %, що з урахуванням перевиконання виробничої програми є допустимим.

Водночас нижчі оцінки отримали контроль матеріальних ресурсів, паливних витрат та система центрів відповідальності.

Найслабшою складовою є рівень цифровізації контролю витрат — 2,8 бала. Це свідчить про значні резерви використання автоматизованих систем

обліку палива, матеріалів, ремонтних витрат та оперативного формування управлінської інформації.

Результати аналізу дозволяють систематизувати переваги та недоліки чинної системи (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Сильні та слабкі сторони системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність системи планування та бюджетування	Перевитрата за окремими матеріальними статтями
Контроль виконання планових показників	Недостатня деталізація причин відхилень
Достатньо ефективне управління трудовими ресурсами	Зростання питомих операційних витрат
Економія за окремими групами грошових витрат	Недостатній оперативний контроль паливних витрат
Підвищення продуктивності праці	Недостатній розвиток центрів відповідальності
Контроль собівартості одиниці транспортної роботи	Обмежене використання цифрового моніторингу
Наявність нормативів та планів ремонтної діяльності	Реактивний характер контролю частини відхилень

Наявність сформованої системи планування, нормативів і контролю є важливою перевагою підприємства. Отже, не йдеться про необхідність повністю змінювати систему управління витратами. Основним завданням має бути її модернізація та підвищення оперативності**.**

Важливим критерієм результативності системи є частка витрат, на яку менеджмент підприємства може безпосередньо впливати.

На основі структури, розглянутої в підрозділі 2.2, умовно розподілимо витрати за рівнем керованості (табл.2.20)

До висококерованих віднесено значну частину матеріальних, паливних, ремонтних та адміністративних витрат. Саме за ними підприємство може встановлювати нормативи, ліміти та оперативно реагувати на відхилення.

Таблиця 2.20

Структура операційних витрат за рівнем керованості у 2025 р.

Категорія	Сума, тис. грн	Частка, %
Висококеровані	15205	38,5
Частково керовані	17378	44,0
Низькокеровані	6912	17,5
Разом	39495	100,0

Частково керованими є переважно трудові, енергетичні та окремі інфраструктурні витрати. У короткостроковому періоді можливості їх зміни обмежені, однак у середньостроковому періоді вони можуть оптимізуватися через підвищення продуктивності, енергоефективність та вдосконалення організації робіт.

Низькокерованими є амортизаційні й окремі нормативно обумовлені витрати.

Таким чином, близько 82,5 % витрат підприємства є повністю або частково керованими. Це означає, що потенціал удосконалення системи управління є значним.

Для підсумкового оцінювання сформуємо систему ключових показників (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Узагальнюючі показники ефективності управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс»

Показник	Значення	Оцінка тенденції
Зростання вантажообігу 2025/2023	+8,0 %	Позитивна
Зростання операційних витрат 2025/2023	+18,6 %	Негативна
Зростання витрат на 1 тис. ткм	+9,8 %	Негативна
Відхилення фактичного бюджету від плану у 2025 р.	+3,7 %	Задовільна
Перевитрата матеріалів	+653 тис. грн	Негативна
Перевитрата палива	+195 тис. грн	Негативна
Економія інших грошових витрат	472 тис. грн	Позитивна
Зростання продуктивності праці	+10,5 %	Позитивна

Продовження табл.2.21

Частка повністю/частково керованих витрат	82,5 %	Значний резерв
Інтегральна оцінка системи управління	3,35 бала / 67,0 %	Середній рівень

Таким чином, результати комплексної оцінки показують, що система управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» загалом забезпечує виконання основних функцій планування, обліку та контролю, однак характеризується недостатнім рівнем оперативності та аналітичної деталізації.

Позитивними результатами є наявність бюджетного планування, контроль собівартості транспортних робіт, зростання продуктивності праці та економія за окремими статтями витрат. Загальне перевищення планового бюджету у 2025 р. становило 3,7 %, що з урахуванням перевиконання виробничого завдання не є критичним.

Водночас основними негативними тенденціями є випереджальне зростання операційних витрат порівняно з вантажообігом, збільшення питомої витратомісткості, перевитрата матеріальних ресурсів і палива, а також недостатня цифровізація системи контролю.

Розрахований інтегральний показник ефективності системи управління витратами становить 3,35 бала з п'яти можливих, або 67 %. Такий результат відповідає середньому рівню і свідчить, що чинна система є функціонально працездатною, але має значні резерви вдосконалення.

Особливого значення набуває той факт, що приблизно 82,5 % операційних витрат є повністю або частково керованими. Отже, підприємство має реальні можливості оптимізації витрат без скорочення виробничої програми та погіршення якості транспортного обслуговування.

Висновки до розділу 2

В процесі комплексного аналізу діяльності ВТП «Павлоградвантажтранс», досліджено склад, структуру та динаміку його витрат, а також здійснено оцінку ефективності чинної системи управління витратами. Отримані результати дали можливість визначити основні тенденції формування собівартості, найбільш витратомісткі напрями діяльності та проблемні аспекти планування, нормування й контролю використання ресурсів.

Дослідження організаційно-економічних особливостей підприємства показало, що специфіка його діяльності безпосередньо визначає характер і структуру витрат. ВТП «Павлоградвантажтранс» здійснює вантажні залізничні перевезення, маневрові роботи, ремонт та обслуговування рухомого складу, утримання і ремонт залізничних колій та інші допоміжні операції. Це зумовлює високу матеріало-, паливо-, фондо- та трудомісткість транспортного процесу. Значна протяжність залізничної інфраструктури, експлуатація локомотивного і вагонного парку, ремонтних потужностей та необхідність забезпечення безпеки руху об'єктивно формують значний рівень постійних і змінних витрат.

Аналіз складу та динаміки витрат за 2023–2025 рр. показав тенденцію до їх зростання. Темпи збільшення витрат випереджали темпи зростання обсягів транспортної роботи, що свідчить про підвищення загальної витратомісткості діяльності.

У структурі операційних витрат найбільшу частку займають витрати на оплату праці, паливо та енергію і матеріальні ресурси. Найвагомішою статтею залишаються витрати на оплату праці, що обумовлено значною чисельністю персоналу та трудомісткістю технологічних процесів залізничного транспорту. Одночасно висока питома вага матеріальних та

паливно-енергетичних ресурсів визначає необхідність посиленого контролю саме за цими видами витрат.

Аналіз витрат за основними функціональними напрямами показав, що найбільш витратомісткими є локомотивне, колійне та вагонне господарства, на які сукупно припадає близько 67,6 % операційних витрат. Найбільшим центром виникнення витрат є локомотивне господарство, частка якого становить близько третини загальної суми. Це обґрунтовує необхідність подальшого розвитку управління витратами за центрами відповідальності із закріпленням нормативів, бюджетів і контрольних показників за окремими виробничими підрозділами.

Оцінка ефективності чинної системи управління витратами показала, що підприємство має сформовані механізми планування, обліку й контролю, однак вони потребують подальшого вдосконалення. Проте значні відхилення за матеріальними ресурсами та ремонтними витратами свідчать про недостатню точність їх нормування та планування.

Комплексна оцінка системи управління витратами виявила, що найкращі результати отримано за управлінням трудовими ресурсами та загальним бюджетним плануванням. Найбільш проблемними складовими є контроль матеріальних і паливних витрат, оперативність управлінської звітності, недостатня деталізація за центрами відповідальності та обмежений рівень цифровізації контрольних процесів.

Таким чином, чинна система управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» є функціонально сформованою та забезпечує виконання базових завдань планування, обліку і контролю, однак має переважно реактивний характер: значна частина відхилень аналізується вже після їх виникнення. Подальше вдосконалення має бути спрямоване на перехід до превентивної моделі управління витратами.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Основні напрями удосконалення системи управління витратами підприємства

Результати проведеного у другому розділі дослідження показали, що чинна система управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» загалом забезпечує виконання базових функцій планування, обліку та контролю, проте має значні резерви підвищення ефективності. Інтегральна оцінка системи управління витратами становила 3,35 бала з п'яти можливих, або 67 %, що відповідає середньому рівню ефективності.

Основними проблемами, виявленими в процесі аналізу, є випереджальне зростання операційних витрат порівняно з вантажообігом, підвищення питомої витратомісткості транспортної діяльності, перевищення планових матеріальних і паливних витрат, недостатня деталізація управлінського обліку за центрами відповідальності та обмежене використання цифрових засобів оперативного контролю.

За 2023–2025 рр. обсяг операційних витрат підприємства збільшився на 18,6 %, тоді як вантажообіг — приблизно на 8 %. У 2025 р. перевитрата за собівартістю становила 1495 тис. грн, зокрема за матеріалами — 653 тис. грн, за паливом — 195 тис. грн. Водночас значна частина витрат підприємства — близько 82,5 % — належить до повністю або частково керованих, що підтверджує наявність реальних резервів їх оптимізації.

Враховуючи специфіку залізничного транспортного підприємства, удосконалення системи управління витратами не повинно зводитися до максимального скорочення окремих статей. Надмірне зменшення витрат на ремонт рухомого складу, матеріали, утримання колій або персонал може

призвести до зниження надійності техніки, збільшення простоїв і створення ризиків для безпеки руху. Тому основною метою удосконалення має стати досягнення економічно обґрунтованого рівня витрат за умови забезпечення необхідної якості, безперервності та безпеки транспортного процесу.

До основних напрямів удосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» пропонується віднести:

1. розвиток бюджетування за центрами відповідальності;

2. запровадження системи оперативного контролю відхилень;

3. цифровізацію управління паливними витратами;

4. удосконалення нормування та контролю матеріальних ресурсів;

5. оптимізацію системи технічного обслуговування і ремонту рухомого складу;

6. удосконалення управлінської звітності та аналітичного забезпечення;

7. формування системи ключових показників ефективності управління витратами.

Одним із найбільш важливих напрямів розвитку чинної системи є перехід від переважно загального контролю сукупних витрат до поглибленого бюджетування за місцями їх виникнення та центрами відповідальності.

Проведений аналіз показав, що близько 67,6 % операційних витрат підприємства формується у трьох основних виробничих напрямах — локомотивному, колійному та вагонному господарствах. При цьому найбільш витратомістким є локомотивне господарство, на яке припадає приблизно третина сукупних операційних витрат.

За таких умов доцільно сформувати систему бюджетування, в якій кожний основний виробничий напрям розглядатиметься як окремий центр відповідальності.

Пропонується виділити такі центри:

— локомотивне господарство;

— вагонне господарство;

— колійне господарство;

— станційно-маневрову діяльність;

— енергетичне та допоміжне господарство;

— адміністративно-управлінський центр.

Для кожного центру необхідно формувати окремий бюджет, що включатиме планові значення матеріальних, паливних, трудових, ремонтних та інших контрольованих витрат.

Модель відповідальності наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропонована система центрів відповідальності ВТП «Павлоградвантажтранс»

Центр відповідальності	Основні контрольовані витрати	Ключові показники контролю
Локомотивне господарство	Паливо, мастильні матеріали, ремонт, запасні частини	Витрата палива на 1 тис. ткм, витрати на ремонт локомотива, простої
Вагонне господарство	Матеріали, запасні частини, ремонт	Витрати на ремонт вагона, кількість позапланових ремонтів
Колійне господарство	Матеріали верхньої будови колії, ремонтні роботи	Витрати на 1 км колії, відхилення матеріалів від норм
Станційно-маневрова діяльність	Паливо, оплата праці, утримання	Витрати на маневрову операцію, локомотиво-години
Енергетичне господарство	Електроенергія та інші енергоресурси	Витрати енергії на одиницю роботи
Адміністративний центр	Управлінські, інформаційні, господарські витрати	Виконання адміністративного бюджету

Для кожного центру доцільно визначити керівника, відповідального за виконання бюджету. При цьому відповідальність повинна встановлюватися лише за ті витрати, на які відповідний керівник може реально впливати.

Такий підхід дозволить підвищити прозорість формування собівартості та значно швидше визначати джерело перевитрат.

Одним із недоліків чинної системи є переважно реактивний характер контролю, коли значні відхилення виявляються вже після завершення звітного періоду.

Пропонується запровадити систему управління за відхиленнями**,** яка передбачає постійне порівняння фактичного використання ресурсів із бюджетними та нормативними показниками.

Для цього доцільно здійснювати контроль на трьох рівнях:

— щоденний — за паливом, простоями та окремими критичними матеріалами;

— щотижневий — за ремонтними та виробничими витратами;

— щомісячний — за бюджетами центрів відповідальності.

Для кожної групи витрат необхідно встановити допустимий поріг відхилення. Наприклад:

— до 2 % — допустиме відхилення;

— 2–5 % — потребує пояснення;

— понад 5 % — потребує факторного аналізу та управлінського рішення.

Запропонований механізм представлено у вигляді послідовності:

План / норматив → фактичні витрати → визначення відхилення → встановлення причини → відповідальна особа → управлінська дія → контроль результату.

Такий підхід дозволить перейти від констатації перевитрат до їх оперативного попередження.

Особливого значення для ВТП «Павлоградвантажтранс» має вдосконалення управління паливними ресурсами. У 2025 р. перевитрата палива становила 195 тис. грн, а питомі паливні витрати протягом досліджуваного періоду мали тенденцію до зростання.

Удосконалення управління паливом доцільно здійснювати шляхом впровадження автоматизованої системи моніторингу витрат дизельного пального на тепловозах.

Система має забезпечувати:

— автоматичну фіксацію заправок;

— контроль залишків палива у баках;

— визначення фактичного споживання;

— фіксацію часу роботи двигуна;

— визначення тривалості роботи на холостому ходу;

— прив'язку використання палива до конкретного локомотива;

— порівняння фактичної витрати з установленими нормативами;

— автоматичне виявлення аномальних відхилень.

Особливо важливим є перехід від контролю лише вартості палива до аналізу його використання в натуральних одиницях.

Пропонується використовувати такі KPI:

— л/1 тис. ткм;

— л/локомотиво-годину;

— л/машино-зміну;

— частка холостого ходу;

— перевитрата відносно норми, %.

Автоматизована система дозволить визначати причини перевитрати для кожного локомотива. Наприклад, підвищене споживання може бути пов'язане із технічним станом двигуна, тривалим холостим ходом, особливостями маневрової роботи або відхиленнями від оптимального режиму експлуатації.

Зменшення непродуктивного використання палива навіть на 3–5 % може забезпечити помітний економічний ефект через значну абсолютну величину цієї статті.

Матеріальні ресурси є другим критичним напрямом, оскільки у 2025 р. перевитрата матеріалів досягла 653 тис. грн.

Основна частина відхилення була пов'язана із запасними частинами до тепловозів, матеріалами для ремонту залізничної колії та вагонного господарства.

Для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами пропонується:

— переглянути чинні норми витрат;

— встановити нормативи за видами ремонтних робіт;

— здійснювати списання матеріалів на конкретне ремонтне замовлення;

— вести електронні лімітні картки;

— автоматично порівнювати нормативну та фактичну витрату;

— аналізувати причини перевищення норм;

— контролювати закупівельні ціни;

— оптимізувати складські запаси.

Особливо важливим є розмежування цінового та кількісного відхилення. Наприклад, якщо вартість матеріалу зросла через зміну закупівельної ціни, відповідальність виробничого підрозділу за це відхилення є обмеженою. Якщо ж фактичне використання матеріалів перевищило технологічну норму, необхідно досліджувати організацію ремонтного процесу.

Управлінський аналіз матеріальних відхилень доцільно здійснювати за схемою:

Загальне відхилення = цінове відхилення + відхилення за кількістю.

Це дозволить об'єктивніше визначати причини перевитрат і відповідальних осіб.

Зменшення матеріальних витрат має супроводжуватися вдосконаленням системи запасів.

Для транспортного підприємства повна мінімізація складських залишків недоцільна, оскільки відсутність критично важливої запасної частини може спричинити тривалий простій локомотива або вагона.

Тому пропонується використовувати диференційований підхід до управління запасами на основі ABC-XYZ-аналізу**.**

До категорії А доцільно віднести найбільш дорогі ресурси, які формують основну частину вартості запасів. Категорія В включатиме ресурси середньої вартості, а С — численні, але відносно дешеві матеріали.

XYZ-аналіз дозволить оцінити стабільність їх споживання:

— X — стабільне та прогнозоване використання;

— Y — помірні коливання;

— Z — нерегулярне споживання.

Найбільший контроль необхідно забезпечити для матеріалів категорій AX, AY та AZ через їх високу вартість.

Для критично важливих запасних частин категорії AZ доцільно сформувати мінімальний страховий запас навіть за нерегулярного попиту.

Витрати на ремонт та утримання основних засобів є ще одним значним джерелом перевищення бюджету. У 2025 р. змодельоване відхилення за ремонтними та сторонніми послугами становило 514 тис. грн.

Однією з причин може бути збільшення кількості позапланових ремонтів.Традиційна модель, за якої обладнання ремонтується після виникнення несправності або лише за календарним графіком, не завжди забезпечує оптимальний рівень витрат.

Для ВТП «Павлоградвантажтранс» доцільно поступово розвивати систему планово-попереджувального ремонту на основі фактичного технічного стану обладнання**.**

Це передбачає:

— формування електронної історії ремонту кожного локомотива та основної одиниці техніки;

— облік міжремонтного пробігу;

— контроль кількості повторних несправностей;

— аналіз вартості ремонтів за кожною одиницею;

— визначення найбільш проблемної техніки;

— планування заміни вузлів до моменту аварійної відмови.

Пропонується сформувати показник - витрати на технічне обслуговування одиниці рухомого складу за рік.

Для окремих одиниць рухомого складу може виявитися доцільнішою модернізація або заміна, ніж постійне збільшення ремонтних витрат.

Для підвищення оперативності управління пропонується створити цифрову інформаційно-аналітичну панель (Cost Management Dashboard)**.**

Вона повинна консолідувати інформацію щодо:

— загальних витрат;+

— бюджетів центрів відповідальності;

— фактичних відхилень;

— використання палива;

— матеріальних ресурсів;

— ремонтних витрат;

— простоїв обладнання;

— витрат на оплату праці;

— питомої собівартості транспортної роботи.

Керівництво має отримувати інформацію не лише у вигляді щомісячної бухгалтерської звітності, а й у форматі оперативних показників.

Запропоновану структуру інформаційної панелі наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні показники цифрової панелі контролю витрат

Блок	Показники
Загальна ефективність	Загальні витрати, відхилення від бюджету, витрати на 1 тис. ткм
Паливо	Фактична витрата, норматив, відхилення, витрата за локомотивами
Матеріали	План, факт, відхилення, вартість запасів
Ремонти	Кількість ремонтів, вартість, простої, повторні несправності
Персонал	Фонд оплати праці, продуктивність, трудові витрати
Центри відповідальності	План/факт за кожним підрозділом
Відхилення	TOP-10 найбільших негативних відхилень

Такий інструмент дозволить керівникам швидко визначати проблемні зони та приймати коригувальні рішення.

Для оцінки результативності запропонованої системи необхідно сформувати набір KPI.

До нього доцільно включити:

1. Витрати на 1 тис. ткм.

Показник характеризує загальну витратомісткість транспортної діяльності.

2. Відхилення фактичних витрат від бюджету, %.

Рекомендоване цільове значення — не більше ±2–3 %.

3. Відхилення фактичної витрати палива від норми, %.

Ціль — поступове скорочення перевитрати.

4. Матеріальні витрати на одиницю ремонтних робіт.

Дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів.

5. Частка позапланових ремонтів.

Її скорочення свідчитиме про підвищення ефективності ремонтної політики.

6. Частка простоїв рухомого складу.

Дозволяє оцінити втрати робочого часу й використання основних засобів.

7. Продуктивність праці.

Вантажообіг у розрахунку на одного працівника.

8. Частка витрат із суттєвим відхиленням від бюджету.

Показник характеризує якість планування та контролю.

Для практичної реалізації заходів пропонується встановити цільові орієнтири на перший рік після впровадження.

Встановлення конкретних цільових значень дозволить оцінювати не сам факт реалізації заходів, а їх кінцеву результативність.

Для зменшення організаційних і фінансових ризиків пропонується поетапне впровадження.

Таблиця 3.3

Цільові показники вдосконалення системи управління витратами

Показник	Поточний стан	Цільовий стан
Інтегральна ефективність системи управління витратами	67,0 %	80–82 %
Загальне відхилення від бюджету	+3,7 %	не більше +2,0 %
Перевитрата матеріальних ресурсів	653 тис. грн	скорочення не менш ніж на 40 %
Перевитрата палива	195 тис. грн	скорочення не менш ніж на 50 %
Частка оперативно контрольованих витрат	близько 38,5 %	не менше 65 %
Періодичність управлінського контролю	переважно місячна	щоденна/тижнева/місячна
Цифровізація контролю витрат	часткова	комплексна
Витрати на 1 тис. ткм	308,6 грн	стабілізація / скорочення

Перший етап — організаційно-підготовчий.

Передбачається:

— затвердження центрів відповідальності;

— призначення відповідальних керівників;

— актуалізація нормативів;

— формування бюджетних регламентів;

— визначення KPI.

Другий етап — цифровізація контролю.

Передбачається:

— автоматизація паливного моніторингу;

— створення електронного обліку матеріалів;

— формування цифрової бази ремонтів;

— впровадження інформаційної панелі.

Третій етап — оптимізація витрат.

Включає:

— аналіз накопичених даних;

— коригування нормативів;

— оптимізацію запасів;

— удосконалення ремонтних графіків;

— скорочення непродуктивних витрат.

Четвертий етап — постійне вдосконалення.

Передбачається регулярне оцінювання KPI, порівняння фактичних і цільових результатів та актуалізація управлінських рішень.

Запропонований комплекс напрямів удосконалення систематизовано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Комплекс основних напрямів удосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс»

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатня персоніфікація відповідальності	Бюджетування за центрами відповідальності	Підвищення керованості витрат
Реактивний контроль	Система управління за відхиленнями	Раннє виявлення перевитрат
Перевитрата палива	Цифровий моніторинг локомотивів	Скорочення питомого споживання
Перевитрата матеріалів	Нормування та електронний контроль	Зменшення матеріаломісткості
Надлишкові/дефіцитні запаси	ABC-XYZ-аналіз	Оптимізація оборотного капіталу
Зростання ремонтних витрат	Управління ремонтами за технічним станом	Скорочення аварійних ремонтів і простоїв
Недостатня оперативність звітності	Cost Management Dashboard	Швидше прийняття управлінських рішень
Відсутність єдиної системи результативності	KPI управління витратами	Контроль досягнення цільового ефекту

Таким чином, удосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» повинно здійснюватися комплексно та охоплювати організаційний, нормативний, інформаційний і технологічний аспекти.

Ключовою зміною має стати перехід від переважно ретроспективного контролю фактичних витрат до превентивного управління**,** заснованого на оперативних даних, нормативних показниках, відповідальності керівників підрозділів та цифровому моніторингу ресурсів.

Запропонована система не орієнтована на необґрунтоване скорочення витрат. Її метою є усунення непродуктивного споживання ресурсів, зменшення відхилень від нормативів, підвищення ефективності ремонтної діяльності та забезпечення економічно обґрунтованого рівня собівартості.

Особливого значення для підприємства набувають цифровий контроль паливних ресурсів, нормативне управління матеріальними витратами та розвиток системи планово-попереджувальних ремонтів. Саме ці напрями мають найбільший потенціал отримання безпосереднього економічного ефекту та можуть бути використані як основа для подальшого економічного обґрунтування.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо зниження витрат підприємства

Розроблені напрями вдосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» потребують економічного обґрунтування, оскільки практична доцільність будь-якого управлінського рішення визначається не лише його організаційним ефектом, а й співвідношенням необхідних витрат і очікуваних результатів.

Результати аналізу показали, що основними резервами зниження витрат підприємства є скорочення перевитрат палива, оптимізація матеріальних ресурсів, зниження кількості позапланових ремонтів, скорочення простоїв рухомого складу та підвищення оперативності бюджетного контролю.

Загальна сума операційних витрат підприємства у 2025 р. за проведеними розрахунками становила 39 495 тис. грн. При цьому

перевищення планового рівня собівартості становило 1495 тис. грн, у тому числі перевитрата матеріалів — 653 тис. грн, палива — 195 тис. грн. Крім того, суттєвими залишаються ремонтні витрати й економічні втрати, пов'язані з простоями рухомого складу.

Таким чином, для економічного обґрунтування доцільно розглянути три основні проєкти:

1. упровадження цифрової системи контролю витрат палива;

2. удосконалення нормування, обліку та управління матеріальними ресурсами;

3. цифровізацію системи технічного обслуговування та планово-попереджувальних ремонтів.

Додатковим організаційним заходом виступатиме створення цифрової панелі управління витратами та системи бюджетування за центрами відповідальності.

Паливо є однією з найбільш значущих і водночас оперативно керованих статей витрат ВТП «Павлоградвантажтранс». За результатами аналізу у 2025 р. витрати на паливо становили близько 7120 тис. грн, а перевищення планового значення — 195 тис. грн.

Зниження паливних витрат може бути забезпечене через встановлення на тепловозах автоматизованих датчиків рівня та витрати палива, GPS-модулів і програмного забезпечення для моніторингу режимів роботи.

Система повинна забезпечувати контроль за:

— фактичними заправками;
— залишками палива;
— питомою витратою;
— часом роботи двигуна;
— холостим ходом;
— режимами експлуатації;
— аномальними відхиленнями від установлених нормативів.

Для проведення розрахунку сформуємо необхідні початкові витрати (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Очікувані витрати на впровадження системи цифрового контролю палива

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Датчики контролю рівня та витрати палива	260
GPS/телематичне обладнання	145
Програмне забезпечення	120
Монтаж і налаштування	75
Навчання відповідальних працівників	30
Інтеграція з управлінською звітністю	50
Разом	680

Практика використання автоматизованого моніторингу дозволяє очікувати ефект за рахунок скорочення непродуктивної роботи двигунів, дотримання нормативних режимів експлуатації та більш точного контролю фактичного споживання.

Для обережного прогнозу приймемо можливе скорочення витрат палива на 5 %**.**

Економія становитиме:

Еп = 7120 × 0,05 = 356 тис. грн на рік.

Додатково завдяки зменшенню непродуктивного холостого ходу, підвищенню дисципліни експлуатації та швидшому виявленню технічних відхилень прогнозується непрямий ефект у розмірі 110 тис. грн.

Отже, загальний річний ефект:

Еп заг = 356 + 110 = 466 тис. грн.

Щорічні витрати на технічне обслуговування системи, програмну підтримку та передачу даних прогнозуються на рівні 65 тис. грн.

Чистий операційний ефект:

Еп чист = 466 – 65 = 401 тис. грн.

Строк окупності:

Ток = 680 / 401 = 1,70 року.

Рентабельність інвестицій:

ROI = 401 / 680 × 100 = 59,0 %.

Отже, цифровий контроль паливних витрат є економічно доцільним, а інвестиції можуть окупитися приблизно за 1,7 року.

У 2025 р. матеріальні витрати підприємства становили 8430 тис. грн, а фактичне перевищення плану — 653 тис. грн. Основними причинами можуть бути перевищення нормативної кількості матеріалів, подорожчання запасних частин, позапланові ремонти, недостатня деталізація списання ресурсів і недосконале управління складськими запасами.

Для усунення зазначених проблем запропоновано:

— електронне нормування матеріалів;

— списання на конкретне ремонтне замовлення;

— цифрові лімітно-забірні картки;

— ABC-XYZ-аналіз запасів;

— контроль закупівельних цін;

— автоматичне формування відхилень «норма — факт».

Впровадження такого механізму потребуватиме значно менших інвестицій, ніж система контролю палива (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозні витрати на вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами

Стаття	Сума, тис. грн
Модуль електронного обліку та нормування	130
Оцифрування нормативної бази	45
Налаштування ABC-XYZ-аналітики	30
Інтеграція складського та управлінського обліку	55
Навчання персоналу	20
Разом	280

Для оцінки ефекту припустимо, що завдяки нормуванню та оперативному контролю підприємство зможе скоротити перевитрати матеріалів щонайменше на 40 %, що відповідає цільовому орієнтиру.

Економія:

Ем1 = 653 × 0,40 = 261,2 тис. грн.

Крім того, оптимізація складських запасів і закупівель може забезпечити зменшення матеріальних витрат ще на 2 % від їх загального обсягу:

Ем2 = 8430 × 0,02 = 168,6 тис. грн.

Загальна річна економія:

Ем = 261,2 + 168,6 = 429,8 тис. грн.

Щорічні витрати на підтримку системи оцінюються у 45 тис. грн.

Чистий ефект:

Ем чист = 429,8 – 45 = 384,8 тис. грн**.**

Строк окупності:

Ток = 280 / 384,8 = 0,73 року

Рентабельність інвестицій:

ROI = 384,8 / 280 × 100 = 137,4 %

Отже, вдосконалення матеріального обліку характеризується високою економічною результативністю і може окупитися менш ніж за один рік.

Ремонт і технічне обслуговування рухомого складу та залізничної інфраструктури є важливою складовою операційних витрат підприємства.

За даними, у 2025 р. витрати на ремонтні та сторонні послуги перевищили план на 514 тис. грн. Значна частина такого відхилення може бути пов'язана з позаплановими роботами, відмовами техніки та неефективним використанням міжремонтного ресурсу.

Для оптимізації ремонтних витрат запропоновано створення цифрової системи технічного обслуговування, яка забезпечуватиме:

— електронну історію кожної одиниці техніки;

— облік пробігу та мотогодин;

— планування ремонтних інтервалів;

— контроль повторних несправностей;

— облік вартості ремонту за одиницею техніки;

— аналіз простоїв;

— автоматичні нагадування про планове обслуговування.

Прогнозні витрати наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Орієнтовні витрати на цифровізацію системи технічного обслуговування та ремонтів

Стаття	Сума, тис. грн
Програмний модуль управління ремонтами	180
Формування електронної бази техніки	60
Мобільні/робочі термінали для ремонтних служб	95
Інтеграція з обліковою системою	65
Навчання працівників	30
Разом	430

Очікується, що система дозволить скоротити позапланові ремонтні витрати щонайменше на 30 % від зафіксованого перевищення:

Ер1 = 514 × 0,30 = 154,2 тис. грн.

Додатковим ефектом стане зменшення простоїв рухомого складу. Для розрахунку прогнозується річний ефект у сумі 260 тис. грн.

Зменшення повторних несправностей і більш раціональне використання запасних частин дозволить заощадити ще 170 тис. грн.

Сумарний річний ефект:

Ер = 154,2 + 260 + 170 = 584,2 тис. грн.

Щорічні витрати на підтримку системи прогнозуються у 55 тис. грн.

Чистий річний ефект:

Ер чист = 584,2 – 55 = 529,2 тис. грн.

Строк окупності:

Ток = 430 / 529,2 = 0,81 року

Рентабельність:

ROI = 529,2 / 430 × 100 = 123,1 %

Отже, проєкт удосконалення ремонтної системи також характеризується високою економічною ефективністю.

Для інтеграції управлінської інформації запропоновано впровадити Cost Management Dashboard (панель управління витратами), що об'єднає дані щодо бюджетів, матеріалів, палива, ремонтів і KPI центрів відповідальності.

Оскільки цей захід має переважно інформаційно-організаційний характер, його вартість є відносно невеликою (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозні витрати на систему оперативного управлінського контролю

Стаття	Сума, тис. грн
Розроблення цифрової панелі	110
Налаштування бюджетів центрів відповідальності	45
Створення автоматичних управлінських звітів	50
Навчання користувачів	20
Разом	225

Очікуваний прямий економічний ефект складніше відокремити від інших проєктів, оскільки Dashboard фактично підсилюватиме ефективність усієї системи.

Для уникнення подвійного рахунку приймемо лише самостійний ефект від скорочення адміністративної трудомісткості, швидшого виявлення перевитрат та зниження інших непродуктивних витрат у сумі 250 тис. грн на рік.

Щорічна підтримка системи — 35 тис. грн.

Чистий ефект:

Ед = 250 – 35 = 215 тис. грн.

Строк окупності:

Ток = 225 / 215 = 1,05 року

Рентабельність:

ROI = 215 / 225 × 100 = 95,6 %

Зведемо результати в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Зведена економічна ефективність запропонованих заходів

Захід	Інвестиції, тис. грн	Чистий річний ефект, тис. грн	Строк окупності, років	ROI, %
Цифровий контроль палива	680	401,0	1,70	59,0
Управління матеріальними ресурсами	280	384,8	0,73	137,4
Цифровізація ремонтної системи	430	529,2	0,81	123,1
Cost Management Dashboard	225	215,0	1,05	95,6
Разом	1615	1530,0	1,06	94,7

Загальна потреба в початкових інвестиціях становитиме:

Ізаг = 680 + 280 + 430 + 225 = 1615 тис. грн.

Сумарний чистий економічний ефект:

Езаг = 401 + 384,8 + 529,2 + 215 = 1530 тис. грн.

Загальний строк окупності:

Ток заг = 1615 / 1530 = 1,06 року

Сукупна рентабельність інвестицій:

ROIзаг = 1530 / 1615 × 100 = 94,7 %

Отриманий результат свідчить, що комплекс заходів практично повністю окупиться протягом першого року експлуатації, а приблизно через 12–13 місяців інвестиційні витрати будуть компенсовані економією ресурсів.

Базові операційні витрати підприємства у 2025 р. становили 39 495 тис. грн.

За умови досягнення прогнозованої чистої річної економії вони становитимуть:

Впр = 39495 – 1530 = 37965 тис. грн.

Абсолютне скорочення:

ΔВ = 1530 тис. грн.

Відносне скорочення:

1530 / 39495 × 100 = 3,87 %

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу може забезпечити зниження операційних витрат майже на 3,9 % без скорочення вантажообігу чи виробничих потужностей (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозна зміна основних показників витрат

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Операційні витрати, тис. грн	39495	37965	–1530
Витрати на 1 тис. ткм, грн	308,6	296,7	–11,9
Відхилення від бюджету, %	+3,7	близько +1,5	–2,2 в. п.
Перевитрата матеріалів, тис. грн	653	близько 392	–261
Перевитрата палива, тис. грн	195	до 98	близько –50 %
Інтегральна ефективність системи управління	67 %	81 %	+14 в. п.

За незмінного вантажообігу 127 964,6 тис. ткм операційні витрати на 1 тис. ткм після реалізації заходів становитимуть:

37965 / 127964,6 × 1000 = 296,7 грн.

Тобто питомі операційні витрати зменшаться з 308,6 до 296,7 грн, або на 3,9 %.

Це дозволить частково компенсувати негативну тенденцію зростання витратомісткості, виявлену у другому розділі.

Запропоновані заходи мають не лише прямий економічний ефект. Очікується суттєве покращення організаційних характеристик системи управління (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Прогноз інтегральної оцінки системи управління витратами після впровадження заходів

Критерій	До впровадження, балів	Після впровадження, балів
Якість планування	3,7	4,3
Нормування ресурсів	3,4	4,4
Контроль матеріальних витрат	3,2	4,4
Управління паливними витратами	3,3	4,5
Управління трудовими витратами	4,0	4,2
Центри відповідальності	3,2	4,3
Оперативність звітності	3,1	4,5
Цифровізація контролю	2,8	4,6
Інтегральна оцінка	3,35	4,05

У відсотковому вираженні:

4,05 / 5 × 100 = 81 %.

Таким чином, ефективність системи управління витратами може зрости з 67 до 81 %, тобто на 14 відсоткових пунктів.

Для більш повної оцінки доцільності проєкту визначимо чисту приведену вартість за трирічний період (табл.3.12).

Початкові інвестиції становлять 1615 тис. грн.

Припустимо, що чистий грошовий ефект становитиме:

— у 1-й рік — 1530 тис. грн;

— у 2-й рік — 1620 тис. грн;

— у 3-й рік — 1700 тис. грн.

Для розрахунку приймемо прогнозну ставку дисконту 18 %.

Таблиця 3.12

Розрахунок чистої приведеної вартості комплексу заходів

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконту	Приведений потік, тис. грн
0	–1615	1,000	–1615
1	1530	0,847	1295,9
2	1620	0,718	1163,2
3	1700	0,609	1035,3
Разом	—	—	1879,4

Отже:

NPV = 1879,4 тис. грн.

Позитивне значення чистої приведеної вартості свідчить про економічну доцільність реалізації комплексу заходів.

Індекс прибутковості:

PI = (1295,9 + 1163,2 + 1035,3) / 1615 = 2,16.

Оскільки PI перевищує 1, реалізація проєкту є інвестиційно привабливою.

Оскільки використані у розрахунках суми є прогнозними, доцільно оцінити результат за різних сценаріїв (табл.3.13).

Таблиця 3.13

Сценарна оцінка економічної ефективності

Сценарій	Рівень досягнення прогнозного ефекту	Економія, тис. грн	Строк окупності, років
Песимістичний	70 %	1071	1,51
Базовий	100 %	1530	1,06
Оптимістичний	115 %	1759,5	0,92

Навіть за песимістичного сценарію, коли фактичний ефект становитиме лише 70 % від прогнозованого, строк окупності не перевищуватиме 1,51 року.

Це підтверджує достатньо високу стійкість запропонованих заходів до зміни вихідних умов.

Загальні інвестиції в сумі 1615 тис. грн доцільно фінансувати поетапно.

Можлива структура фінансування (табл.3.14):

Таблиця 3.14

Рекомендована структура фінансування

Джерело	Сума, тис. грн	Частка, %
Власні кошти підприємства	650	40,2
Амортизаційні ресурси	400	24,8
Лізинг/розстрочка обладнання	365	22,6
Економія поточного бюджету та внутрішні резерви	200	12,4
Разом	1615	100,0

Поєднання кількох джерел дозволить уникнути значного одноразового навантаження на фінансовий стан підприємства.

Основними ризиками є:

— перевищення прогнозної вартості цифрового обладнання;

— несвоєчасна інтеграція систем;

— недостатня підготовка персоналу;

— опір організаційним змінам;

— неповне дотримання оновлених нормативів;

— нижчий фактичний ефект від зниження простоїв;

— технічні проблеми датчиків та інформаційного обладнання.

Для їх мінімізації доцільно здійснювати поетапну реалізацію.

На першому етапі доцільно впровадити систему нормування матеріалів і Dashboard, оскільки вони характеризуються невеликими інвестиціями та швидкою окупністю.

На другому етапі — цифровий моніторинг паливних ресурсів.

На третьому — повну цифровізацію ремонтної діяльності.

Такий порядок дозволить використовувати частину отриманої економії для фінансування наступних етапів.

Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації комплексу заходів щодо зниження витрат ВТП «Павлоградвантажтранс».

Початкові інвестиції прогнозуються на рівні 1615 тис. грн, а чистий річний економічний ефект — близько 1530 тис. грн. Загальний строк окупності становить приблизно 1,06 року, а рентабельність інвестицій — 94,7 %.

Реалізація заходів дозволить знизити операційні витрати приблизно на 3,9 % — з 39 495 до 37 965 тис. грн, а витрати на 1 тис. ткм — з 308,6 до 296,7 грн.

Найбільш ефективними виявилися проєкти вдосконалення управління матеріальними ресурсами та цифровізації ремонтної системи, рентабельність інвестицій у які перевищує 120 %.

Позитивний ефект матиме й удосконалення цифрового паливного контролю, оскільки воно забезпечує не лише пряму економію, а й підвищення технологічної дисципліни та прозорості використання ресурсів.

Важливим результатом запропонованого комплексу є прогнозоване підвищення інтегральної ефективності системи управління витратами з 67 до 81 %.

Отже, економічна доцільність запропонованих заходів полягає не лише у прямому скороченні витрат, а й у переході до більш ефективної моделі управління, заснованої на оперативних даних, цифровому моніторингу, персоніфікованій відповідальності, нормативному контролі та превентивному управлінні відхиленнями. Саме такий підхід створює передумови для стійкого зниження витратомісткості транспортної діяльності ВТП «Павлоградвантажтранс» у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

За результатами аналізу розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» та здійснено економічне обґрунтування доцільності їх реалізації. Запропоновані рекомендації сформовано з урахуванням

проблем і резервів, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства, та орієнтовано на оптимізацію витрат без зниження обсягів транспортної роботи, надійності рухомого складу, якості обслуговування і безпеки перевезень.

Подальший розвиток системи управління витратами підприємства доцільно здійснювати шляхом переходу від переважно ретроспективного контролю до превентивної моделі управління, яка передбачає своєчасне виявлення відхилень, встановлення причин їх виникнення та оперативне прийняття коригувальних рішень. Такий підхід особливо актуальний з огляду на те, що значна частина операційних витрат підприємства є повністю або частково керованою.

Одним із пріоритетних напрямів визначено розвиток бюджетування за центрами відповідальності. Запропоновано виділити локомотивне, вагонне, колійне, станційно-маневрове, енергетичне та адміністративне господарства як окремі центри формування й контролю витрат.

Значні можливості зниження витрат пов'язані з цифровізацією контролю використання палива. Запропоновано впровадження автоматизованої системи моніторингу, яка забезпечуватиме контроль за заправками, залишками і фактичним споживанням палива, тривалістю роботи двигунів, холостим ходом та відхиленнями від нормативних показників. Реалізація заходу дозволить перейти від загального вартісного контролю паливних витрат до управління їх питомим споживанням за конкретними одиницями рухомого складу.

Важливе місце у запропонованому комплексі заходів займає вдосконалення системи технічного обслуговування та ремонту рухомого складу. Передбачено створення електронної історії ремонтів кожної одиниці техніки, контроль міжремонтного ресурсу, кількості повторних несправностей, вартості ремонтів та тривалості простоїв. Перехід до планування ремонтів з урахуванням фактичного технічного стану дозволить зменшити кількість аварійних і позапланових робіт, підвищити коефіцієнт

технічної готовності рухомого складу та раціональніше використовувати запасні частини.

Для інформаційної інтеграції запропонованих інструментів обґрунтовано створення цифрової панелі управління витратами — Cost Management Dashboard. Її використання забезпечить керівництво оперативною інформацією щодо виконання бюджетів, паливних і матеріальних витрат, ремонтів, простоїв, питомої собівартості та результатів роботи центрів відповідальності. Це дозволить скоротити часовий розрив між виникненням відхилення та прийняттям управлінського рішення.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність практичної реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, розроблений комплекс заходів забезпечує системне вдосконалення управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс». Його реалізація дозволить перейти від переважно реактивного контролю до превентивного управління витратами, підвищити персональну відповідальність за використання ресурсів, удосконалити планування та нормування, забезпечити оперативність управлінської інформації та ширше використовувати цифрові технології.

Запропоновані заходи є організаційно та економічно обґрунтованими. Їх реалізація створює передумови для стійкого зниження витратомісткості діяльності, раціональнішого використання матеріальних, паливно-енергетичних і технічних ресурсів та підвищення загальної ефективності функціонування ВТП «Павлоградвантажтранс». При цьому зниження витрат досягається не шляхом механічного скорочення ресурсного забезпечення, а за рахунок усунення непродуктивних витрат, цифровізації контролю, підвищення якості планування та більш ефективної організації виробничих процесів.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління витратами підприємства в сучасних умовах господарювання. У процесі дослідження розкрито економічну сутність витрат, систематизовано підходи до їх класифікації, досліджено методичні засади управління ними, проаналізовано склад, структуру та динаміку витрат ВТП «Павлоградвантажтранс», оцінено ефективність чинної системи управління та економічно обґрунтовано напрями її вдосконалення.

За результатами теоретичного дослідження встановлено, що витрати є одним із ключових об'єктів управління підприємством, оскільки їх величина, структура та динаміка безпосередньо впливають на собівартість продукції і послуг, фінансові результати, конкурентоспроможність та економічну стійкість суб'єкта господарювання. Водночас управління витратами не повинно зводитися до їх механічного скорочення. Основним завданням є оптимізація використання ресурсів і забезпечення економічно обґрунтованого рівня витрат відповідно до виробничих та стратегічних цілей підприємства.

Визначено, що ефективна система управління витратами має охоплювати взаємопов'язані процеси планування, нормування, бюджетування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Особливого значення в сучасних умовах набувають бюджетування за центрами відповідальності, нормативний контроль ресурсів, управління за відхиленнями та використання цифрових технологій. Це дозволяє перейти від ретроспективної фіксації вже понесених витрат до превентивного управління та своєчасного попередження непродуктивного використання ресурсів.

Практичний аналіз проведено на матеріалах ВТП «Павлоградвантажтранс». Специфіка діяльності підприємства, пов'язана з вантажними залізничними перевезеннями, маневровими роботами, експлуатацією та ремонтом рухомого складу, утриманням колійного господарства та допоміжної інфраструктури, визначає високу матеріало-, паливо-, фондо- та трудомісткість виробничих процесів.

Аналіз витрат підприємства за 2023–2025 рр. показав тенденцію до їх зростання. У структурі операційних витрат найбільшу частку формують витрати на оплату праці, матеріальні та паливно-енергетичні ресурси. Найбільш витратомісткими функціональними напрямами є локомотивне, колійне та вагонне господарства, на які сукупно припадає близько 67,6 % операційних витрат. Це підтверджує доцільність концентрації управлінського контролю саме на зазначених центрах виникнення витрат.

Комплексна оцінка чинної системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» відповідає середньому рівню ефективності. До її сильних сторін віднесено наявність бюджетного планування, контроль основних статей собівартості та позитивну динаміку продуктивності праці. Основними проблемами визначено недостатню оперативність контролю, перевитрати окремих видів ресурсів, недостатню деталізацію витрат за центрами відповідальності та обмежений рівень цифровізації управлінських процесів.

На основі результатів проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління витратами. Запропоновано розвивати бюджетування за центрами відповідальності, впровадити оперативний контроль відхилень, цифровізувати управління паливними ресурсами, удосконалити нормування й облік матеріалів, оптимізувати систему складських запасів, модернізувати управління технічним обслуговуванням та ремонтами, а також створити цифрову інформаційно-аналітичну панель управління витратами.

Для забезпечення комплексності управління запропоновано створення цифрової панелі Cost Management Dashboard, яка об'єднуватиме інформацію про виконання бюджетів, паливні й матеріальні витрати, ремонти, простої, питому собівартість та результати роботи центрів відповідальності. Це дозволить підвищити оперативність управлінської інформації та скоротити час між виникненням відхилення і прийняттям коригувального рішення.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність практичної реалізації запропонованих заходів. Реалізація запропонованих рекомендацій також забезпечить якісне вдосконалення системи управління витратами. Найбільш суттєве покращення очікується у сфері цифровізації контролю, оперативності управлінської звітності, нормування матеріальних ресурсів, управління паливними витратами та функціонування центрів відповідальності.

Таким чином, мету дипломної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Проведене дослідження дозволило встановити, що вдосконалення системи управління витратами ВТП «Павлоградвантажтранс» повинно ґрунтуватися не на механічному скороченні фінансування окремих напрямів, а на комплексній оптимізації ресурсоспоживання, підвищенні якості планування та нормування, розвитку центрів відповідальності, цифровізації контролю та своєчасному управлінні відхиленнями.

Практична реалізація запропонованих заходів створить передумови для скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання матеріальних, паливно-енергетичних і технічних ресурсів, зниження питомої витратомісткості транспортної роботи та підвищення якості управлінських рішень. У сукупності це сприятиме підвищенню економічної ефективності та стійкості діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#

5. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : затв. наказом Міністерства промислової політики України від 09.07.2007 № 373. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#

6. Атамас П. М., Лисенко, Л. В., Герасимчук, С. І. Формування механізмів управління державними закупівлями в Україні. *Економічний простір.* 2018. Випуск 132. С. 7–21.

7. Богомолова І. О., Іванов В. Ю. Формування системи управління витратами на підприємстві. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 3-4. С. 5457.

8. Бойчук Н. Я., Острянко М. М. Проблеми енергозбереження та підвищення енергоефективності економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 19. С. 25–34.

9. Гетьман Т. М. Управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 160 с.

10. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 534 с.

11. 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 p.. 2020. URL: https://surl.li/uexkns (дата звернення: 31.07.2026).

12. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посібн. Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

13. Данилов О. Д., Романова, Н. А. Управління фінансовою безпекою підприємства: сутність та основні напрями вдосконалення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2018. № 1. С. 130–137.

14. . Жеребченко Н. В. Системи управління витратами на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 6. С. 100–104.

15. 2. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка.* 2015. № 1. С. 70–74.

16. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство. 2024*. Випуск № 64. Doi: https://doi.org/10.32782/25240072/2024-64-2.

17. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

18. Кірєєва О. І. Особливості управління витратами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 62–70.

19. Королюк Т., Хомин П., Співак С. Особливості організації управлінського обліку в системі контролінгу. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 84. № 4. С. 71–77.

20. Колесник С. Г. Основи управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 164 с.

21. Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №11. С. 198–204.

22. Лебедєв В. Г. Управління витратами на підприємстві. *Актуальні проблеми управління витратами підприємства.* 2018. № 2 (1). С. 23–29.

23. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка.* http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_71

24. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

25. Мельник Л.В., Дума В.Л., Годжал Д.А. Удосконалення системи управління витратами на виробничих підприємствах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 150-159. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Vnuvgp_ekon_2023_4_16

26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

27. Мещеряков В.Є. Управління витратами в умовах забезпечення ефективності виробництва. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 446-457.

28. Олійник Т.І., Зайцева К.В. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 11(2). http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)__57 (дата звернення: 31.07.2026р)

29. . Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. Олійник А.С. та ін. (5 осіб). *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 21. С. 84-90.

30. Панасенко О. В. Управління витратами на підприємстві. *Економічний аналіз.* 2016. № 2. С. 75–80.

31. . Первуляк І. В. Особливості формування фінансового результату через управління витратами. *Агросвіт.* 2020. № 15. С. 54–59.

32. 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 (дата звернення: 30.06.2026).

33. Піскунова Н. В. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць.* Тернопіль, 2017. С. 357–364.

34. Попрозман О.І., Опанасенко О.М. Управління фінансовими ресурсами для оптимізації витрат підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 1. С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/frvu_2024_1_12 (дата звернення : 31.07.2026р)

35. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

36. Радіонова Н.Й. Організаційна структура реалізації моделі управління затратами на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 61. С. 142149. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Vetp_2018_61_20 (дата звернення: 20.07.2026р)

37. . Рижикова Н. І., Накісько О. В. Управління витратами : навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2017. 198 с.

38. Самойленко О. В. Системи управління витратами на підприємстві. *Наукові праці ДонНТУ, Серія економічна*. 2017. № 3 (28). С. 100–107.

39. Слободянюк Н.О., Біднова О.Ю. Моделювання системи управління витратами на підприємстві: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ.* 2023. № 6. С. 202-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_6_29 (дата звернення: 31.07.2026р)

40. Соколова Я. В. Система управління витратами підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 46–51.

41. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. № 4. С. 59–65.

42. Стефанишина Н. І. Управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 232 с.

43. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. Київ : Алерта, 2016. 928 с.

44. Цал-Цалко Ю. С., Кожевникова О. В. Фінансова діагностика інвестиційної діяльності підприємств в умовах глобалізації економіки. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2018. Випуск 202. С. 82–86.

45. Чижевська Л. В. Цифрова трансформація управлінського обліку як основа ефективного управління витратами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 74–79.

46. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21 (дата звернення: 31.07.2026р).

47. Шубіна Г. І., Гаєва Т. М. Системи управління витратами на підприємстві: методи та практика. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 5. С. 2529.

48. Ясінська А. І. Фінансова безпека підприємства як важлива складова його ефективного функціонування. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 201–205

49. Офіційні та внутрішні матеріали ВТП «Павлоградвантажтранс»: організаційна структура підприємства, техніко-економічні показники діяльності, матеріали щодо витрат та використання ресурсів за 2023–2025 рр.

50. Фінансова, статистична та управлінська звітність ВТП «Павлоградвантажтранс» за 2023–2025 рр.

51. Datar S. M., Rajan M. V. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th ed. Pearson, 2023.

52. Drury C. Management and Cost Accounting. 11th ed. Cengage Learning, 2021.

53. Hilton R. W., Platt D. E. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. 12th ed. McGraw-Hill Education, 2019.

54. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 266 p.