

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ»**

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

_____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

_____ **Сергій НІКІТЧЕНКО**
(підпис)

Виконав

_____ **Владислав САХНО**
(підпис)

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК**

" ____ " _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Сахно Владиславу Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ»**

затверджена наказом від "16"10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність підприємства, дані Держстату
України, інтернет-джерела, наукові праці

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні питання управління витратами в підприємстві
2. Оцінка діяльності в тов «АГРО-Темп»
3. Напрямки удосконалення системи управління витратами в тов «АГРО-Темп»

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання " ____ " _____ 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи** _____

Сергій НІКІТЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання _____

Владислав САХНО

Реферат

Магістерська робота складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Викладена на 71 сторінці машинописного тексту, ілюстрована 9 таблицями та 15 рисунками. Список використаних джерел вміщує 59 джерел.

Мета магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами торговельного підприємства на основі впровадження сучасних інструментів стратегічного контролю (на прикладі ТОВ «АГРО-Темп»).

Теоретичною і методичною основою роботи є діалектичний метод пізнання, системний підхід і аналіз, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань обліку, аналізу та управління витратами, законодавчі та нормативні акти України, а також внутрішня звітність досліджуваного підприємства.

У першому розділі – «Теоретичні основи управління витратами в підприємстві» – визначено понятійний апарат, розкрито економічну сутність та класифікацію витрат, а також обґрунтовано концептуальні засади формування ефективної системи управління витратами.

У другому розділі – «Оцінка діяльності в ТОВ «АГРО-Темп» – проведено емпіричний аналіз організаційно-економічної характеристики торговельного підприємства, здійснено оцінку діючої системи управління витратами, а також виявлено актуальні проблеми та недоліки в цій сфері.

У третьому розділі – «Напрямки удосконалення системи управління витратами в ТОВ «АГРО-Темп» – запропоновано практичні напрями вдосконалення управлінського обліку витрат, обґрунтовано механізми впровадження сучасних інструментів стратегічного контролю та сформульовано очікуваний економічний ефект від їх реалізації.

Ключові слова: управління витратами, підприємницькі структури, стратегічний контроль, торговельне підприємство, оптимізація, ефективність, управлінський облік.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Поняття та економічна сутність витрат	9
1.2 Характеристика системи управління витратами підприємств сфери послуг.....	14
1.3 Методологічні аспекти управління витратами в підприємстві	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АГРО-Темп».....	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АГРО-Темп».....	23
2.2 Діагностика системи управління витратами ТОВ «АГРО-Темп».....	26
2.3 Оцінка ефективності системи управління витратами в ТОВ «АГРО-Темп».....	29
Висновки до другого розділу.....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «АГРО-Темп».....	34
3.1 Прогноз розвитку ринку сільгостехніки в Україні у повоєнний період.....	34
3.2 Пропозиції щодо поліпшення системи управління витратами в ТОВ «АГРО-Темп».....	43
3.3 Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.....	52
Висновки до третього розділу.....	56
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних макроекономічних викликів та євроінтеграційного вектора розвитку України, аграрний сектор залишається одним із ключових драйверів національної економіки. Ринок сільськогосподарської техніки, попри збитки від воєнної агресії та складну логістику, з 2024 року демонструє тенденції до відновлення, переорієнтовуючись на інноваційну, екологічну та «розумну» техніку. У середовищі високої насиченості ринку та жорсткої конкуренції — як технологічної (зі світовими брендами CNH, Claas, John Deere), так і цінової — конкурентоспроможність підприємств-дистриб'юторів дедалі більше залежить від ефективності внутрішніх управлінських процесів.

Ключовою передумовою сталого розвитку підприємства стає побудова дієвої системи управління витратами. Еволюційний підхід до їх ідентифікації, чітка класифікація та калькулювання собівартості є базисом для прийняття стратегічних рішень. Особливої ваги набуває мінімізація витрат, що не створюють додаткової вартості (*non-value added*), та переосмислення видатків не як втрат, а як стратегічних інвестицій у розвиток персоналу, цифровізацію та сервіс. Необхідність трансформації моделі управління від класичної дистрибуції до комплексного сервісно-орієнтованого партнерства зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами торговельного підприємства на основі впровадження сучасних інструментів стратегічного контролю.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

1. Розкрити економічну сутність витрат та визначити ключові умови ефективного управління ними, зокрема в частині обліку непрямих витрат та взаємних послуг.

2. Провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-Темп», оцінити його ринкові позиції в Західному регіоні та стратегію розвитку.
3. Дослідити стан ринку сільськогосподарської техніки в Україні, виявити основні конкурентні загрози та перспективи відновлення попиту.
4. Оцінити ефективність існуючої кадрової політики та співпраці з фінансовими установами як факторів впливу на витрати та доходи компанії.
5. Обґрунтувати доцільність переходу підприємства до сервісно-орієнтованої моделі.
6. Розробити шляхи удосконалення системи управління витратами через впровадження системи збалансованих показників (*Balanced Scorecard*), автоматизацію процесів та оптимізацію логістики.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами та фінансово-господарською діяльністю підприємства на ринку сільськогосподарської техніки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних інструментів удосконалення системи управління витратами ТОВ «АГРО-Темп».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні підходу до управління витратами дистриб'ютора с/г техніки, який базується на інтеграції фінансового контролю з нефінансовими метриками (якість сервісу, лояльність клієнтів, компетенції персоналу) в рамках концепції *Balanced Scorecard*. Це дозволяє забезпечити не лише облік, а й попередження неефективних витрат у процесі трансформації компанії в сервісного партнера.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: *аналіз і синтез* (для визначення сутності витрат); *статистичний та порівняльний аналіз* (для оцінки ринку с/г техніки та фінансового стану підприємства); *метод коефіцієнтів* (для аналізу ліквідності та рентабельності); *стратегічний аналіз* (для обґрунтування впровадження збалансованої системи показників).

Практичне значення дослідження. Розроблені рекомендації мають прикладний характер і спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГРО-Темп». Зокрема, запропонований комплекс заходів (автоматизація обліку, навчання персоналу, впровадження BSC) дозволить забезпечити стабільне зростання прибутку, зниження операційних ризиків та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи були оприлюднені на II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «ЕКОНОМІЧНІ ДНІ – 2025» яка відбулася 10 квітня 2025 року у м. Києві .

Кваліфікаційна робота виконана на 70 сторінках, містить 8 рис., 10 таблиць, 6 додатків. Перелік використаної літератури складає 63 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та економічна сутність витрат

Науковий аналіз доцільно розпочати з ґрунтовного вивчення існуючих підходів до трактування економічної сутності ключової категорії «витрати», а також із проведення чіткого розмежування між поняттями «витрати» та «затрати». На підставі проведеного аналізу буде запропоновано авторське трактування категорії «витрати підприємства».

Категорія «витрати» є однією з найбільш широко використовуваних у вітчизняній та зарубіжній економічній науці. Розгляд історичного контексту формування цього поняття варто розпочати з класиків економічної думки.

Зокрема, К. Маркс визначав витрати як сукупність засобів виробництва, необхідної праці та робочої сили, використаних у виробничому процесі. На цій основі встановлюється вартість виробництва і реалізації товару для підприємства [39]. Таким чином, у марксистській теорії витрати розглядаються з різних сторін, включаючи тенденції їхнього розвитку.

Е. Чемберлін акцентував увагу на диференціації витрат, наголошуючи, що витрати виробництва включають усі видатки, необхідні для створення товару (послуги) та доставлення його споживачеві у стані, придатному для задоволення потреб. Водночас витрати збуту, за його трактуванням, складаються з тих видатків, основною метою яких є створення ринку або попиту на продукт [22, с. 170].

Систематизація наукових підходів дозволяє виділити ключові аспекти, на яких ґрунтується економічна сутність категорії «витрати»:

Визначення сутності «Витрати»

Джерело	Визначення сутності «Витрати»	Акцентований аспект
[47, с. 39]	«Спожиті ресурси чи витрачені кошти для одержання бажаного результату»	Результат та споживання ресурсів
[5, с. 3]	Виробничі витрати, що призводять до виникнення (збільшення) активу, а саме – незавершеного виробництва	Зв'язок з активами та виробничим процесом
[6]	Виплати, які підприємство повинно здійснити, або ті доходи, котрі воно повинно забезпечити постачальнику ресурсів для того, щоби відволікти ці ресурси від використання в альтернативних виробництвах	Економічний вибір та альтернативні витрати
[46, с. 215]	Спожиті в процесі виробництва засоби виробництва (сировина, матеріали, паливо тощо), які втілюють у собі минулу працю, і засоби праці (будівлі, машини, устаткування) у формі амортизації	Перенесення вартості та матеріальна складова
[48]	Сукупність використаних у процесі основної та іншої звичайної діяльності ресурсів, виражених у вартісних вимірниках, мотивованих цілями отримання прибутку, а також зменшення зобов'язань перед кредиторами	Функціональність (цілепокладання) та зменшення зобов'язань

Джерело: сформовано автором [21, 38]

Наведені підходи однозначно характеризують витрати як комплексну економічну категорію, нерозривно пов'язану з використанням (споживанням) вартості: чи то у формі спожитих ресурсів, чи то як виплати, необхідні для досягнення бажаного результату або створення активу. Витрати символізують вартісне вираження спожитих засобів виробництва, амортизації основних фондів та зменшення фінансових зобов'язань.

Варто відзначити, що в більшості класичних та наведених підходів акцент зміщено на матеріально-ресурсну складову (витрачені кошти, сировина, матеріали, паливо, амортизація). Проте, у сучасних умовах до ідентифікації витрат необхідним є включення не лише матеріальних відшкодувань, але й виплат за живе використання праці. Таким чином, для формування повного уявлення про фінансово-економічну сутність витрат підприємства, сучасна концепція має обов'язково інтегрувати відшкодування витрат на оплату праці

працівників та нарахування на неї як критично важливий елемент структури витрат.

Через високу наукову популярність і дискусійність поняття «витрати» в економічній літературі спостерігається значне розмаїття підходів до його трактування. Наприклад, М. І. Скрипник пропонує чітко розмежовувати оплату коштів за використані ресурси від витрат коштів, які суб'єкт господарювання здійснює для забезпечення безперервності та результативності своєї діяльності. Згідно з цим підходом, оплата ресурсів не завжди одразу класифікується як витрати, що впливають на фінансовий результат. Вплив на прибуток прослідковується лише в момент списання оборотних активів на виробництво, або при списанні вартості необоротних активів через амортизацію на готову продукцію чи на фінансовий результат звітного періоду [44, с. 164].

Для систематизації наукових поглядів пропонується їхнє групування за трьома ключовими аспектами трактування: ототожнення із собівартістю, ототожнення із затратами та порівняння з ресурсами.

Наукова думка щодо ототожнення категорії «витрати» із «собівартістю» еволюціонувала в часі.

Р. Ентоні та Дж. Ріс (1993 р.) визначали собівартість (або витрати) як виражений у грошовій формі обсяг ресурсів, використаних для досягнення бажаних цілей [48].

В. П. Завгородній (1997 р.) стверджував, що всі витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції, виражені в грошовому еквіваленті, формують собівартість [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 375].

Ф. Ф. Бутинець (2012 р.) і Т. В. Дідоренко (2015 р.) уточнили, що витрати виробництва – це грошове відображення обсягів ресурсів, використаних у процесі виробництва, які формують виробничу собівартість продукції [4, с. 13; 7, с. 78].

Спільним для цих підходів є грошове вираження витрат та їхня спрямованість на досягнення конкретної мети (виробництво).

Диференціація між термінами «витрати» (vytrakhy, expenses) та «затрати» (zatraty, outlays/costs) також демонструє значну еволюцію.

Е. Дербін (1997 р.) пропонував розглядати витрати як вартість, що дорівнює витратам на придбання ресурсів, а затрати – як самі ресурси [8].

Г. Фандель (2000 р.) визначав затрати як участь факторів виробництва у виробничому процесі, а витрати – як «затрати у вартісному вимірі» [7].

О. І. Павликівська (2002 р.) співвідносила витрати з цільовим призначенням (собівартістю), а затрати – з економічними елементами [33].

Л. В. Нападовська (2004 р.) пропонувала пов'язувати затрати з формуванням собівартості, а витрати – зі зменшенням економічної доцільності або збільшенням поточних зобов'язань [22].

З. В. Задорожній (2007 р.) розуміє витрати як зменшення економічної доцільності (вибуття активів чи збільшення зобов'язань), тоді як затрати – це грошове вираження ресурсів, задіяних для отримання вигоди [10].

У вітчизняній науці переважає термін «витрати», а поняття «затрати» (за В. А. Дерієм, 2009 р.) вживається лише у контексті реальних коштів на придбання цінностей. М. І. Маниліч та О. В. Миронюк (2012 р.) зазначають, що затрати пов'язані з чинниками, що формують результати діяльності, а витрати – з фінансовими аспектами такої діяльності [8].

Третій блок об'єднує визначення, які трактують витрати через їхнє зіставлення з ресурсами:

Ч. Т. Хорнгрен та Дж. Фостер (1995 р.), а також М. Г. Грещак (2002 р.) визначали витрати як спожиті ресурси або гроші [6].

Подібні сучасні визначення розкривають витрати як спожиті ресурси і використані фактори виробництва, відтворені у грошовому еквіваленті та долучені до процесу діяльності (О. В. Родіна, 2017 р.), або як грошове відтворення вартості всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо) на виробництво і реалізацію продукції за фіксований проміжок часу (Н. А. Чернобривая, 2018 р.) [39].

Окрім відмінностей у дефініціях, суттєво різняться і види витрат залежно від обраних класифікаційних ознак. Згідно з класифікацією за впливом на фінансові результати, витрати поділяються на:

Невичерпані витрати – ті, що призводять до нарощення зобов'язань або списання активів у процесі поточної фінансово-господарської діяльності для отримання доходів майбутніх періодів (наприклад, передоплати, капіталізовані витрати).

Вичерпані витрати – ті, що призводять до нарощення зобов'язань або списання активів для отримання доходів звітного періоду (наприклад, собівартість реалізованої продукції).

Для забезпечення ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень витрати на підприємстві класифікуються за низкою ключових ознак:

Залежність від обсягу виробництва: Постійні витрати – їхній розмір не змінюється протягом певного періоду незалежно від зміни обсягу виробництва.

Змінні витрати – їхня загальна сума змінюється прямо пропорційно обсягу виробництва.

Вплив на прийняття рішень (Релевантність): Релевантні витрати – очікувані майбутні витрати, які будуть відрізнятися залежно від обраної альтернативи (впливають на рішення).

Нерелевантні витрати – будуть однакові для всіх альтернатив (не впливають на рішення).

Оцінювання альтернативних варіантів: Дійсні (реальні) витрати – передбачають фактичну сплату грошей або використання інших активів.

Можливі (уявні) витрати – вказують на втрачену вигоду, тобто вимагають відмови від альтернативного рішення (альтернативні витрати).

Спосіб визначення собівартості: Маржинальні витрати – використовуються на виробництво додаткової одиниці продукції.

Середні витрати – розраховуються як середньоарифметичне значення загальних витрат, що припадають на виробництво продукції.

Рівень контролю і регулювання: Контрольовані (регульовані) витрати – знаходяться в межах контролю керівника, який може на них впливати.

Неконтрольовані (нерегульовані) витрати – перебувають поза межами контролю керівника.

У результаті узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних економістів, витрати визначаються як грошовий вимірник кількості використаних ресурсів, що були задіяні у процесі діяльності підприємства з метою отримання прибутку, а також нарощення зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.

Подальший розвиток еволюційного підходу в ідентифікації економічного змісту та сутнісного розуміння категорії витрат є доцільним. Це дозволить підвищити ефективність управління підприємством на основі формування ефективної політики його доходів, витрат та прибутку.

1.2. Характеристика системи управління витратами підприємств сфери послуг

В умовах загострення економічної кризи та введення непередбачуваних обмежень, як-от карантинні заходи для боротьби з COVID-19, управління та облік витратами набувають стратегічного значення. Для підприємств сфери послуг, де вартість послуги часто є менш матеріальною і більше залежить від людського капіталу та адміністративних витрат, ефективний контроль за витратами безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та виживання на ринку.

Основною умовою успішного функціонування є забезпечення того, щоб ціна на послугу чи роботу покривала всі витрати, а кожний структурний підрозділ відповідав за свою частину витрат (центр відповідальності).

Система обліку витрат в Україні ґрунтується на Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), зокрема [22]:

✓ НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Визначає витрати як «зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)».

✓ НП(С)БО 16 «Витрати»: Встановлює види витрат та основні принципи їх оцінки та визнання.

✓ НП(С)БО 31 «Фінансові витрати»: Регулює облік фінансових витрат, пов'язаних із запозиченнями.

✓ Для цілей фінансового обліку витрати класифікуються за економічним змістом, основними групами яких є:

Це витрати від звичайної діяльності підприємства, що формують собівартість послуг (матеріальні витрати, оплата праці, амортизація виробничих фондів, загальновиробничі та інші прямі витрати).

Таблиця 1.2.

Складові (згідно з НП(С)БО 16

Категорія	Призначення
Адміністративні	Забезпечення управління підприємством в цілому та функціонування його служб (витрати на розвиток, утримання основних засобів загального використання, податки, службові відрядження апарату управління, винагороди за професійні послуги).
На збут	Пов'язані з реалізацією послуг (оплата праці продавців, реклама, дослідження ринку, транспортування, гарантійне обслуговування, страхування готової продукції/послуг).
Інші операційні	Витрати, не включені до собівартості, адміністративних чи збутових (науково-дослідні роботи, утримання об'єктів соціальної сфери, втрати від курсових різниць, резерв сумнівних боргів, штрафи).

Джерело: сформовано автором [22]

Витрати, пов'язані із залученням позикового капіталу (обслуговування кредитів та облігацій, витрати за фінансовою орендою).

Витрати, що виникають під час господарської діяльності, але не пов'язані безпосередньо з виробництвом/реалізацією та фінансами (наприклад, собівартість реалізованих фінансових інвестицій, втрати від ліквідації необоротних активів, уцінка активів).

В період економічної нестабільності, особливо в секторі послуг, система управління витратами повинна мати низку специфічних характеристик для забезпечення гнучкості та стійкості.

Таблиця 1.3.

Класифікація витрат щодо управління у кризових ситуаціях

Характеристика	Сутність та Кризове Значення
Адаптивність та Гнучкість	Здатність системи швидко переорієнтувати планування витрат під різкі зміни попиту (наприклад, перехід на онлайн-обслуговування, скорочення оренди офісів). Необхідне швидке розмежування фіксованих (оренда, основні зарплати) та змінних (маркетинг, комісійні) витрат.
Аналіз Доданої Вартості (Value-Added Analysis)	Жорсткий фокус на усуненні витрат, що не створюють цінності (Non-Value Added Costs) для клієнта (наприклад, надмірні адміністративні процеси, очікування, втрати часу). В умовах кризи кожна гривня має бути інвестована лише у те, що клієнт готовий оплатити.
Впровадження ABC-методу (Activity-Based Costing)	Особливо актуально для послуг. Дозволяє максимально точно віднести непрямі (загальновиробничі та адміністративні) витрати на конкретну послугу чи клієнта, використовуючи специфічні драйвери (наприклад, час консультанта, кількість оброблених документів).
Оперативність та Цифровізація	Перехід до збору та обробки інформації про витрати в режимі реального часу. Це дає змогу керівництву приймати миттєві рішення щодо ціноутворення чи скорочення некритичних витрат, а не чекати кінця звітної періоду.
Проактивне Планування (Beyond Budgeting) ^{1.3}	Замість жорстких річних бюджетів, система має підтримувати гнучке, ковзне прогнозування (<i>Rolling Forecast</i>), що дозволяє щоквартально чи щомісячно переглядати оптимальний рівень витрат залежно від зміни економічних умов.

Джерело: сформовано автором [22]

Чітка класифікація витрат є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ціноутворення та розподілу центрів відповідальності. Поведінка витрат часто неоднозначна, що вимагає гнучкого підходу до їх поділу.

Для ефективного управління витратами необхідно: забезпечити оперативну та повну інформацію про витрати для управлінського персоналу;

раціонально планувати оптимальну кількість витрат для безперервності виробництва та зменшення собівартості; провести комплексну оцінку діяльності та всіх витрат, порівнюючи показники з галузевими стандартами; періодично переглядати та максимально зменшувати ті витрати, які не приносять додаткової цінності (non-value added).

В умовах нестабільності успішне функціонування підприємства сфери послуг залежить від ефективного управління витратами, інновацій, раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів, а також налагодження партнерських зв'язків.

1.3. Методологічні аспекти управління витратами в підприємстві за центрами відповідальності

Сучасний підхід до організації управління витратами на підприємстві базується на Концепції центрів відповідальності (ЦВ). Вперше цю ідею сформулював Джон А. Хігінс (John A. Higgins). На початку 1950-х років ХХ століття вона набула широкого поширення у США, а згодом була імплементована в інших країнах світу [6].

Поява концепції ЦВ була зумовлена об'єктивною потребою в ефективнішому управлінні підприємством в умовах ринкової економіки, зокрема, необхідністю посилення контролю за використанням ресурсів.

У подальшому ідеї ЦВ розвивалися та інтегрувалися з передовими управлінськими методами, такими як [6]:

- ТГМ (Тариф—Година—Машина). Метод, спрямований на точне калькулювання витрат на використання обладнання.
- «SIT» (System-in-Time, або «Вчасно»/Just-in-Time). Концепція, орієнтована на мінімізацію запасів та витрат, пов'язаних з неефективною логістикою.

Особливий акцент у розвитку концепції було зроблено на психологічних аспектах управління. З часом значну увагу почали приділяти формуванню

механізму самоконтролю працівників (керівників, спеціалістів, робітників) під час виконання ними своїх функціональних обов'язків.

Центр відповідальності (ЦВ) — це сегмент діяльності підприємства, який очолює певна особа, що несе персональну відповідальність за досягнення встановлених показників роботи даного сегмента.

Функціональний і територіальний аспекти побудови центрів відповідальності унаочнює рис.1.1.

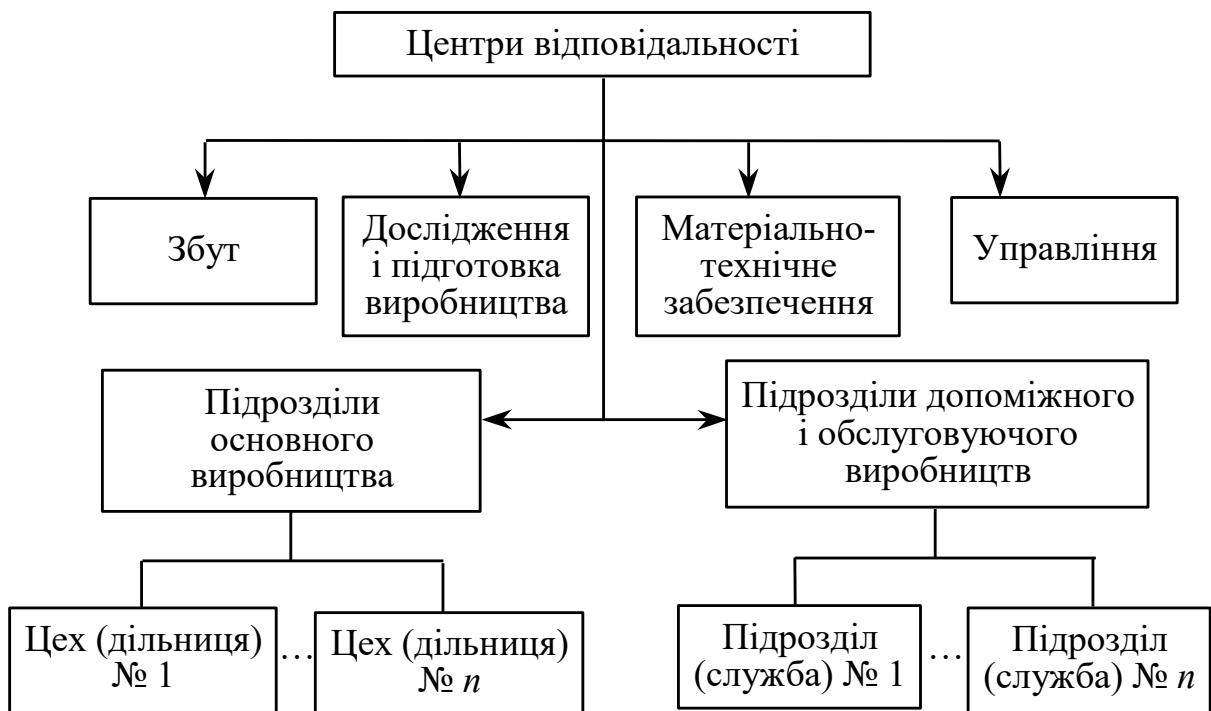


Рис. 1.1. Функціональний і територіальний аспекти формування центрів відповідальності

Джерело: сформовано автором [6, 22]

Створення центрів відповідальності, орієнтованих на витрати, здійснюється на основі місць витрат — сегментів, де фактично формуються витрати.

Місце витрат може бути первинним (наприклад, робоче місце) або являти собою сукупність організаційно поєднаних робочих місць (дільниця, відділення, цех).

Центри відповідальності за витрати (Центри витрат) — це місце витрат або організаційна єдність декількох місць, де здійснюється контроль витрат та встановлено персональну відповідальність керівника за їхній рівень.

Центри витрат є фундаментальною основою для впровадження системи управління витратами на засадах персональної відповідальності.

Впровадження системи управління витратами за центрами відповідальності надає підприємству низку значних переваг, зокрема, дозволяє повною мірою скористатися вигодами децентралізованого управління:

Передача оперативних рішень на нижчі рівні дає змогу вищому менеджменту зосередитися на стратегічних та глобальних питаннях розвитку. Управлінці на місцях володіють більш оперативною інформацією і краще розуміють специфіку проблем, що сприяє прийняттю компетентніших та своєчасних рішень. Делегування повноважень підвищує мотивацію та сприяє управлінському розвитку керівників середньої та нижньої ланок.

Персоніфікація відповідальності робить процес контролю більш ефективним та прозорим. Система сприяє точнішому обчисленню витрат за конкретними носіями (продукцією, роботами, послугами).

Для ефективного функціонування Центри відповідальності (за витратами) мають формуватися з дотриманням ряду ключових вимог. А це- забезпечення порівнянності планових та звітних результатів виконання роботи за певний період; однозначне обчислення планових і фактичних витрат на основі обґрунтованих методик та раціональної системи обліку; визначення меж повноважень і відповідальності керівника. Адже, керівник має відповідати лише за ті витрати, на які він може впливати (регульовані витрати).

Внутрішня звітність має бути персоніфікованою та прив'язаною до конкретного центру і керівника.

Керівники центрів відповідальності повинні брати активну участь у складанні планів (кошторисів) своїх підрозділів.

В свою чергу кошторис виконує три важливі функції: організуюча, контрольна, стимулювальна.

Організуюча - фіксує режим виконання робіт та необхідний рівень витрат, задаючи «траєкторію» функціонування підрозділу.

Контрольна - дозволяє здійснювати регулярний контроль діяльності підрозділів та забезпечувати планову дисципліну.

Стимулювальна - будучи основою для оцінки виконання плану, кошторис стимулює відповідального виконавця до пошуку шляхів зниження рівня витрат.

При складанні кошторисів важливе значення має поділ витрат підрозділів на: прямі витрати (об'єктом їх формування є певний вид продукції/послуги), непрямі витрати (об'єктом їх формування є сам підрозділ (центр відповідальності)).

Склад витрат підрозділу залежить від його місця у структурі підприємства. Наприклад, для основного виробничого цеху він буде повнішим, ніж для дільниці.

В умовах нестабільності для основного виробництва доцільно встановлювати кошториси витрат на виконання окремих замовлень (угод), а не на тривалий період. Також варто визначати нормативи витрат на одиницю обсягу виробництва.

Планування діяльності допоміжних підрозділів (наприклад, ремонтної служби) здійснюється на основі програми тих підрозділів основного виробництва, роботу яких вони забезпечують. Вартість продукції і послуг допоміжних підрозділів завжди включається до витрат основних підрозділів у складі непрямих (загальновиробничих) витрат.

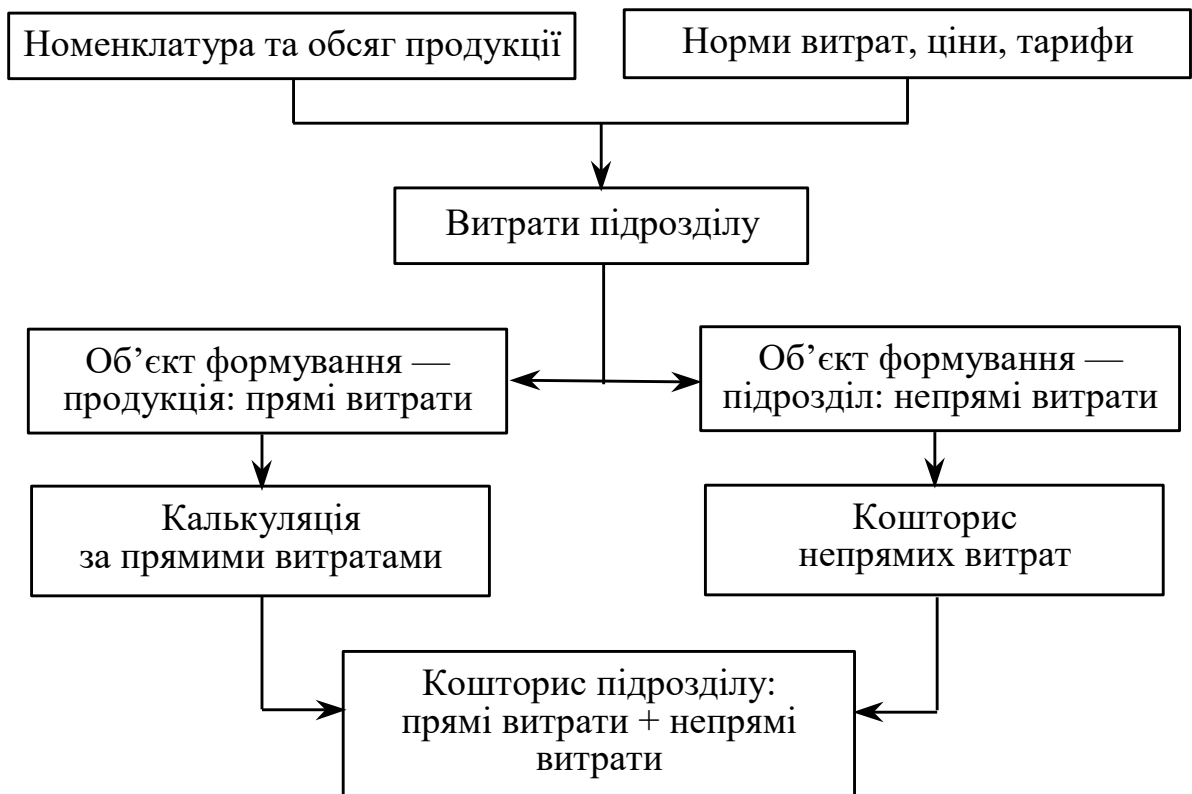


Рис. 1 **Помилка! У документі відсутній текст указанного стилю..**2. Складання кошторису витрат підрозділу підприємства

Джерело: сформовано автором [6, 22]

Визначення повної собівартості продукції підприємства вимагає точного обліку всіх понесених витрат, пов'язаних із її виробництвом.

Непрямі витрати, які виникають безпосередньо у підрозділах основного виробництва (наприклад, загальновиробничі витрати цеху), можуть бути віднесені на окремі види продукції або замовлення напряму, за допомогою використання обґрунтованого методу розподілу (наприклад, пропорційно до прямих витрат на оплату праці або машино-годин).

Найбільшу складність при калькулюванні собівартості створює врахування витрат підрозділів допоміжного та обслуговуючого виробництва. Це зумовлено такими факторами:

Внутрішнє споживання - значна частина продукції (робіт, послуг) цих підрозділів спрямовується на задоволення власних потреб (наприклад, ремонт обладнання, що використовується для обслуговування основного виробництва).

Взаємні послуги - підрозділи допоміжного та обслуговуючого виробництв часто надають послуги один одному (наприклад, енергетичний цех забезпечує електроенергією ремонтно-механічний цех, а ремонтно-механічний цех ремонтує обладнання енергетичного цеху).

Віднесення витрат допоміжних і обслуговуючих підрозділів на собівартість продукції основного виробництва здійснюється опосередковано і вимагає виконання операції перерозподілу.

Процес перерозподілу витрат, пов'язаних із взаємним наданням послуг, є критично важливим. Він забезпечує, щоб лише остаточна, очищена від внутрішніх взаєморозрахунків, вартість послуг допоміжних підрозділів була включена до собівартості продукції основного виробництва.

Висновки до першого розділу

Узагальнення наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених дозволило визначити економічну сутність витрат як грошовий вимір використаних ресурсів, спрямованих на отримання прибутку в процесі діяльності підприємства, що супроводжується зростанням зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.

Обґрунтовано доцільність подальшого розвитку еволюційного підходу до ідентифікації категорії витрат. Це створює передумови для підвищення ефективності управління підприємством через формування виваженої політики доходів, витрат та прибутку. Доведено, що чітка класифікація витрат виступає базисом для прийняття управлінських рішень, ціноутворення та розподілу відповідальності, а неоднозначність поведінки витрат вимагає гнучкості при їх групуванні.

Визначено ключові умови ефективного управління витратами, які включають: забезпечення менеджменту повною та оперативною інформацією; раціональне планування для зниження собівартості та безперервності виробництва; проведення комплексної оцінки діяльності шляхом порівняння з

галузевими стандартами; системний перегляд та мінімізацію витрат, що не створюють додаткової вартості (non-value added). В умовах нестабільного середовища, особливо для сфери послуг, успіх залежить від управління інноваціями, раціонального використання ресурсів та партнерської взаємодії.

Встановлено, що розрахунок повної собівартості вимагає точного обліку всіх витрат. Непрямі витрати основного виробництва підлягають розподілу на окремі види продукції за допомогою обґрунтованих баз (наприклад, пропорційно оплаті праці).

Виявлено, що найбільшу методологічну складність становить калькулювання витрат допоміжних та обслуговуючих виробництв. Це зумовлено значними обсягами внутрішнього споживання та наявністю взаємних (зустрічних) послуг між підрозділами. Процес перерозподілу таких витрат є критично важливим етапом: він має забезпечити коректне включення вартості послуг допоміжних цехів, очищеної від внутрішніх взаєморозрахунків, до собівартості продукції основного виробництва.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АГРО-ТЕМП»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АГРО-Темп»

Динамічний розвиток ринкових відносин в аграрному секторі економіки Україні сприяв народженню нового власника на землі. Однак, матеріально-технічна база новостворених підприємств є зношеною або недостатньою для ефективного ведення виробничо-господарської діяльності.

ТОВ “Компанія Агро-Темп” молоде підприємство, що динамічно розвивається, створене з метою забезпечення сільськогосподарських товаровиробників новим якісним обладнанням та оснащенням. Її основним критерієм діяльності є встановлення та підтримання нових стандартів відносин між постачальниками і споживачами в сільськогосподарській галузі. Головний офіс знаходиться в м. Обухів, Київської області, вул. Київська, 113-а

Липень 2009 року – дата народження компанії. Свою діяльність почала з реалізації запасних частин.

За три роки існування компанія вже має представництва у Дніпропетровську, Харкові, Полтаві (березень 2010 року) та Черкасах (лютий 2012 року).

Місія компанії – заощаджувати час і кошти наших партнерів, надаючи якісний товар, оперативне сервісне обслуговування та повний комплекс послуг на сільськогосподарському ринку.

Основна діяльність нашої компанії включає в себе продаж техніки наступних брендів:

- ✓ LEMKEN, Німеччина (плуги, сівалки, обприскувачі, культиватори, дискові агрегати та ін). Офіційний дилер компанії з 1 грудня 2009 року;
- ✓ KRONE, Німеччина (дискові косарки, ворушилки, валкоутворювачі, прес-підбирачі та ін.). Офіційний дилер компанії з 1 вересня 2010 року;
- ✓ Maschio-Gaspardo, Італія (сівалки, культиватори, косарки, розкидачі добрив та ін.). Офіційний дилер компанії з 14 червня 2010 року;

- ✓ CAPELLO, Італія (кукурудзозбиральні та соняшникові приставки).
Офіційний дилер компанії з 12 червня 2011 року;
- ✓ Geringhoff, Німеччина (кукурудзозбиральні та соняшникові приставки). Офіційний дилер компанії з 7 листопада 2011 року;
- ✓ PETKUS, Німеччина (елеваторне обладнання та протруювачі зерна).
Офіційний дилер компанії з 28 листопада 2011 року.

Спектр послуг включає в себе повне професійне сервісне обслуговування, ремонт техніки, як нової так і бувшої у вжитку.

Ефективній діяльності компанії сприяє раціональна побудова організаційної структури.

Як відомо практиці господарювання можуть застосовуватися кілька типів організаційних структур залежно від масштабів діяльності, виробничо-технологічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства. Для управління ТОВ «Агро-Темп» застосовується лінійна організаційна структура управління (за такої організаційної структури управління кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі). Перевагами даного типу управління є: чіткість взаємовідносин, однозначність команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль. Керівник при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні й поточні питання діяльності підпорядкованих йому підрозділів. Власник і директор ТОВ «Компанія Агро-Темп» В. Сахно володіє даними якостями, що забезпечує динамічне зростання компанії.

Загальний штат ТОВ «Компанія Агро-Темп» налічує 26 працівників (в т.ч. 14 осіб в головному офісі). Тут працюють висококваліфіковані спеціалісти, що дає можливість вчасно, професійно і якісно виконувати означений спектр роботи. На сьогодні компанія займається продажем техніки та запасних частин, гарантійним та післягарантійним сервісним обслуговуванням, яке включає наступні роботи:

- ремонтом двигунів;

- діагностикою та ремонтом гідравлічних систем;
- ремонтом електроприладів;
- ремонтом та перепрограмуванням бортових комп'ютерів;
- заправкою кондиціонерів;
- підготовкою та перепідготовкою персоналу;
- інспектуванням техніки;
- консультації при поновлювальних роботах складних вузлів.

Гнучка маркетингова політика підприємства дає можливість збільшити потенційну кількість споживачів. На даний момент ТОВ “Компанія Агро-Темп” співпрацює по програмах фінансування своїх клієнтів із фінансовими установами РайффайзенЛізинг Аваль, UniCredit Leasing, ВБР Банк.

Основним критерієм діяльності ТОВ “Компанія Агро-Темп” є встановлення та підтримання нових стандартів відносин між постачальниками і споживачами в сільськогосподарській галузі. Спектр послуг включає в себе продаж нової та бувшої у використанні сільськогосподарської техніки, запасних частин, професійне гарантійне та післягарантійне сервісне обслуговування.

За роки своєї діяльності компанія:

1) стала офіційним дилером продукції LEMKEN GmbH&Co.KG, Bernard Krone GmbH, MASCHIO GASPARDO S.p.A., Capello Snc, Carl Geringhoff Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG, PETKUS Technologie GmbH та Faresin Industries Spa;

2) відкрила представництва у Дніпропетровську, Харкові, Полтаві та Черкасах;

3) реалізувала понад 200 одиниць техніки;

4) збільшила суму грошових надходжень майже в 50 раз.

На даний момент ТОВ “Компанія Агро-Темп” співпрацює по програмах фінансування своїх клієнтів із фінансовими установами РайффайзенЛізинг Аваль, UniCredit Leasing, ВБР Банк.

Аналіз ринку сільськогосподарської техніки свідчить про високу конкуренцію. З одного боку конкурують світові бренди (Case New, Holland,

Claas, John Deere, та інші), з іншого російські і білоруські виробники. Сильною стороною виробників з країн СНД є їх нижча ціна та експлуатаційна простота, але за характеристиками ергономічності та продуктивності вони програють сільськогосподарській техніці світових брендів. Лідерами ринку є такі підприємства: ТОВ «Техноторг-Дон», ТОВ з П «Новофарм», ТОВ «Агроресурс», ТОВ «Мрія-лізинг», Торгівельний дім «Донснаб», ТОВ «Ерідон ТЕХ», ЗАТ «Райз», ТОВ «Приват лізинг», ТОВ «Компнаія ЛАН», Фірма «Конкорд-Гей», ТОВ «Технік Машинес Інтернешнл», ТОВ «Агрофірма «ім.. Довженка», ТОВ Фірма «Астарта-Київ», ТОВ «Ас-терра», ТОВ «Укравтозапчастина» та ін.

2.2. Діагностика системи управління витратами ТОВ «АГРО-Темп»

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації. Стратегічне управління стосується і цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися.

Процес стратегічного управління відіграє неабияку роль в розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дає змогу: поліпшити своє становище на ринку, тобто завоювати споживача; визначити обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); виявити резерви збільшення прибутку та розробити заходи для використання виявлених резервів; ефективно використовувати наявні можливості у коротко- та довгостроковому періоді.



Рис. 2.1. Дерево цілей ТОВ “Компанія Агро-Темп”

Джерело: сформовано автором 22

Головною ціллю підприємства є задоволення потреб у товарах роботах і послугах сільськогосподарських підприємств західного регіону. Її реалізація лежить через досягнення цілей нижчого рівня: покращення діяльності персоналу, максимізації комерційної діяльності та покращення показників фінансово-господарської діяльності.

Кадрова політика полягає в пошуку висококваліфікованих фахівців. Вимогами для менеджерів з продажу бажаною є наявність вищої економічної освіти та досвід роботи в сфері продажу. Для сервіс-інженерів обов’язковою є вища технічна освіта, бажаним – досвід роботи. Обов’язковим фактором підвищення рівня кваліфікації персоналу є систематичне проведення тренінгів.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами в ТОВ «АГРО-Темп»

На сьогодні компанія займається продажем техніки та запасних частин, гарантійним та післягарантійним сервісним обслуговуванням, яке включає наступні роботи:

- ремонтом двигунів;
- діагностикою та ремонтом гідравлічних систем;
- ремонтом електроприладів;
- ремонтом та перепрограмуванням бортових комп'ютерів;
- заправкою кондиціонерів;
- підготовкою та перепідготовкою персоналу;
- інспектуванням техніки;
- консультації при поновлювальних роботах складних вузлів.

Гнучка маркетингова політика підприємства дає можливість збільшити потенційну кількість споживачів. На даний момент ТОВ «Компанія Агро-Темп» співпрацює по програмах фінансування своїх клієнтів із фінансовими установами РайффайзенЛізинг Аваль, UniCredit Leasing, ВБР Банк.

Таблиця 3.1.

Реалізація сільськогосподарської техніки протягом січня-червня

Бренд	Показник	Рік			2024 у % до 2022 року
		2022	2023	2024	
<i>LEMKEN</i>	од.	4	9	12	300,0
	млн. грн	1 589	4 075	5 638	354,9
<i>KRONE</i>	од.	2	8	15	750,0
	млн. грн	266	5 208	5 181	1950,3
<i>Maschio Gaspardo</i>	од.	1	10	62	6200,0
	млн. грн	94	1 741	16 678	17761,3

Джерело: сформовано автором

Динаміка реалізації продукції компаній *Lemken*, *Krone* та *Maschio Gaspardo* має позитивну тенденцію. В цілому за час співпраці було реалізовано 51 од. техніки компанії *Lemken*, 27 од. техніки компанії *Krone* та 86 *Maschio Gaspardo* на загальну суму 56,412 млн. грн..

Результативним показником діяльності компанії є величина та динаміка грошових надходжень.

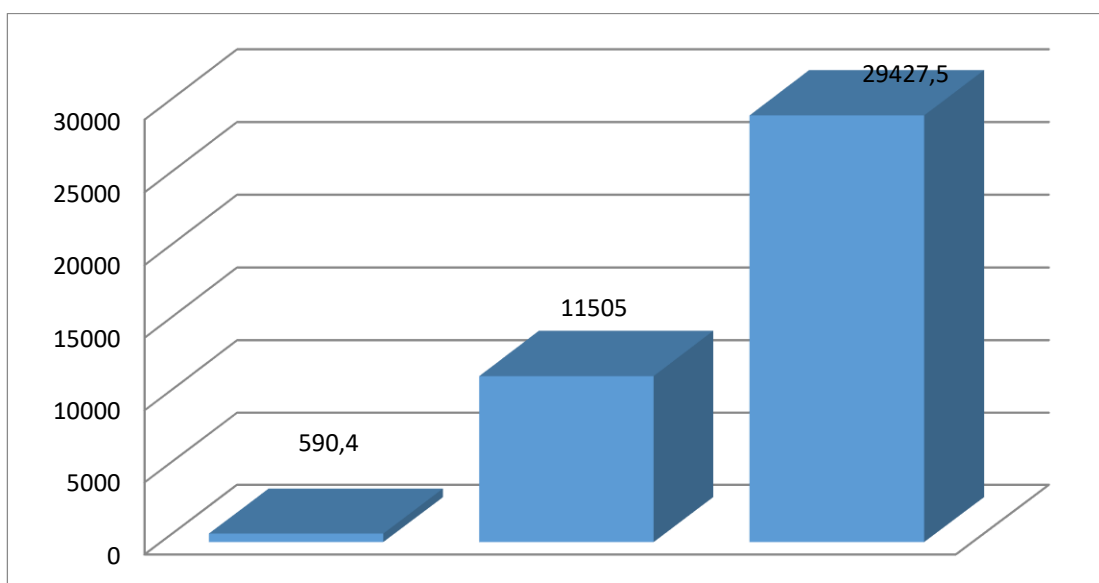


Рис. 2.2. Динаміка грошових надходжень, тис. грн

Джерело: сформовано автором

Аналіз показав, що за останній період величина грошових надходжень зросла більш як в 49 раз. Це дозволило підприємству отримати прибуток у розмірі 487,9 тис. грн. Даний результат досягнуто за рахунок активної реалізації маркетингової політики компанії, тісної співпраці з клієнтами та налагодження з ними дружніх стосунків.

Перевагами перед конкурентом є можливість закриття лінійного ряду сільськогосподарською технікою та обладнанням кампаній офіційним дилером яких виступає ТОВ “Компанія Агро-Темп”. Зазначимо, що для досліджуваного регіону характерним є розвиток тваринництва. За таких умов доцільним є пропозиція техніки CASE IH разом з навісним обладнанням фірми KRONE.

Іншою особливістю є застосовувані системи обробітку ґрунту. Компанії, що вже працюють в регіоні пропонують обладнання під мінімальний або «нульовий» обробіток. За рахунок співпраці з LEMKEN ми можемо запропонувати техніку та обладнання під «класичний обробіток» ґрунту.

Загалом продаж навісного обладнання розглядається як можливість встановлення партнерських відносин з потенційними клієнтами та залучення їх до співпраці.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз (аналіз сильних и слабких сторін, можливостей та загроз)

Слабкі сторони	Сильні сторони
<p>1. ТОВ «Компанія Агро-Темп» слабо представлене у Західному регіоні</p> <p>2. Складна адміністративно-територіальна розгалуженість регіону.</p>	<p>1. Оперативне сервісне обслуговування</p> <p>2. ТОВ «Компанія Агро-Темп» володіє кваліфікованими менеджерами, що створили та розвивають організацію.</p> <p>3. ТОВ «Компанія Агро-Темп» зарекомендувала себе як надійний партнер, про що свідчить велика кількість поставленої техніки для більш як 400 сільськогосподарських товаровиробників</p> <p>4. Якісна високопродуктивна техніка, яку пропонує компанія.</p> <p>5. Невеликий штат персоналу дає можливість ефективно керувати компанією.</p>
Загрози	Можливості
<p>1. Ймовірне введення державних санкцій та обмежень.</p> <p>2. Основний конкурент має більший досвід роботи в регіоні</p>	<p>1. В аграрному секторі відбувається поступове оновлення машино-тракторного парку.</p> <p>2. Підприємства регіону в достатній кількості володіють фінансовими ресурсами.</p> <p>3. Придбання сільськогосподарської техніки та обладнання через фінансово кредитні установи</p>

Джерело: сформовано автором

Як показує аналіз, ТОВ «Компанія Агро-Темп» має сильні сторони та можливості для вдалого розвитку комерційної діяльності на ринку сільськогосподарської техніки Західного регіону України.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз фінансово-господарської та комерційної діяльності ТОВ «Компанія Агро-Темп» дозволяє зробити наступні узагальнення:

1. Досліджуване підприємство позиціонується як молодий та динамічний суб'єкт ринку, головною метою якого є комплексне забезпечення сільськогосподарських товаровиробників Західного регіону сучасним обладнанням. Стратегія підприємства базується на трирівневій системі цілей: покращення ефективності персоналу, максимізація результатів комерційної діяльності та, як наслідок, зростання показників фінансово-господарської стійкості. Вагомим інструментом розширення клієнтської бази є налагоджена співпраця з провідними фінансовими установами (Райффайзен Лізинг Аваль, UniCredit Leasing, ВБР Банк), що дозволяє пропонувати аграріям гнучкі програми фінансування.

2. Фундаментом успішної діяльності компанії є виважена кадрова політика, орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців. Встановлено високі кваліфікаційні стандарти: для менеджерів з продажу пріоритетними є вища економічна освіта та досвід у сфері збуту, для сервіс-інженерів — вища технічна освіта. Систематичне проведення тренінгів забезпечує безперервний професійний розвиток персоналу, що прямо впливає на якість обслуговування клієнтів.

3. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки виявив високий рівень конкуренції та насиченості. Боротьба за споживача відбувається у двох площинах:

- Технологічна конкуренція: між світовими брендами (Case New Holland, Claas, John Deere), які пропонують високу продуктивність та ергономічність.

- Цінова конкуренція: з виробниками з країн СНД (Росія, Білорусь), перевагами яких є нижча вартість та простота експлуатації, проте вони поступаються західним аналогам у технічних характеристиках. Основними

конкурентами компанії на ринку визначено низку потужних гравців, серед яких ТОВ «Техноторг-Дон», ТОВ з П «Новофарм», ЗАТ «Райз» та інші.

4. Незважаючи на жорстке конкурентне середовище, ТОВ «Компанія Агро-Темп» демонструє наявність сильних сторін та невикористаного потенціалу. Поєднання якісного продуктового портфеля, кваліфікованого персоналу та партнерських фінансових програм створює передумови для подальшого успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку агротехніки Західного регіону України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «АГРО-ТЕМП»

3.1. Прогноз розвитку ринку сільгостехніки в Україні у повоєнний період

Розвинене сільськогосподарське машинобудування (СГМ) є критичним показником стану агропромислового комплексу та запорукою стабільного економічного розвитку країни. Воно не лише визначає виробничі можливості, забезпечує стале функціонування національної економіки, але й є ключовим чинником підтримки продовольчої безпеки. Завдяки впровадженню сучасної сільськогосподарської техніки (СГТ) вдається суттєво підвищити продуктивність праці та ефективно задовольняти потреби виробників – від малих фермерських господарств до великих агрохолдингів.

Ринок сільськогосподарської техніки являє собою складну економічну систему, що складається із чотирьох взаємозалежних підсистем:

1. Ринок нової техніки.
2. Ринок вживаної техніки (старої).
3. Ринок відновленої техніки.
4. Ринок ремонтно-технічних послуг.

Між цими сегментами існують постійні прямі та зворотні зв'язки. Ситуація на первинному ринку (ціни, якість, пропозиція нових машин) безпосередньо формує кон'юнктуру вторинного ринку та сфери послуг.

Розвинений ринок якісно відновленої техніки конкурує з ринком нових машин. Це позитивно впливає на економічну поведінку виробників: змушує оптимізувати ціни та підвищувати якість продукції для сільських товаровиробників.

Ринок техніки є невід'ємною частиною системи відтворювальних відносин АПК. Взаємодія між ринком техніки та ринком кінцевої сільгосппродукції

створює «спіраль економічного розвитку», яка може бути як прогресивною, так і регресивною [43]:

Якість техніки (надійність, продуктивність) впливає на якість технологічних операцій.

1. Собівартість та якість агропродукції залежать від ефективності машин.
2. Платоспроможність аграрія формується від продажу продукції.
3. Попит на техніку залежить від фінансового стану аграрія.
4. Економічний стан заводів машинобудування залежить від попиту.

Тільки одночасний та збалансований розвиток усіх чотирьох підсистем ринку дозволяє отримати максимальний економічний ефект та забезпечити технологічну модернізацію АПК.

На розвиток ринку впливає сукупність факторів, розділених на три рівні [43]:

Перший рівень - Макросередовище (Загальнодержавний рівень). Формується законодавчими та економічними умовами. Нормативно-правові акти поділяються на три групи:

1. Загальноекономічні акти: Визначають принципи підприємницької діяльності в ринковій економіці (податковий кодекс, закони про працю тощо).
2. Ринкові регулятори: Акти, що впливають на конкурентне середовище, рівень монополізації та взаємовідносини продавців і покупців техніки.
3. Стратегічні документи: Програми Мінагрополітики, стратегії розвитку АПК, форми державної підтримки.

Стан держбюджету, інфляція, демографія, регламенти СОТ (Угода по сільському господарству).

Другий рівень - Мезосередовище (Регіональний рівень). Включає фактори, що діють на рівні області: владні повноваження місцевих органів щодо підтримки АПК; регіональні програми забезпечення кадрами та технікою;

розвиненість регіональної фінансової та страхової інфраструктури; система підготовки кадрів (механізаторів, інженерів).

Третій рівень - Мікросередовище (Рівень підприємства). Визначається конкретними умовами господарювання: технологічні чинники – це норми висіву/внесення добрив, технології вирощування, стан внутрішньогосподарських доріг та вантажопотоків; ресурсна база – це розмір господарства, фінансовий стан, кваліфікація персоналу, наявність ремонтної бази.

Однак, незважаючи на стратегічне значення, технічне забезпечення українських аграріїв залишається на загрозово низькому рівні. За оцінками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», вітчизняні аграрії забезпечені основними видами сільгосптехніки лише наполовину, при цьому зношеність парку досягає 90 % [23].

Як зазначається у фахових джерелах, стан сектору СГМ «... характеризує рівень як науково-технічного потенціалу країни, так і забезпечення її продовольчої безпеки» [11, с. 23].

Ринок сільськогосподарського машинобудування має низку унікальних особливостей, які необхідно враховувати при його оцінці та плануванні розвитку:

1. Пряма залежність від аграрного виробництва: Розвиток ринку СГТ безпосередньо пов'язаний зі змінами у формах землекористування, а також потребою адаптації техніки до умов змін клімату. Це вимагає постійної модифікації машин з певними характеристиками для виконання специфічних завдань.

2. Потреба у постійному вдосконаленні: Під впливом прискореного науково-технічного прогресу ринок СГТ вимагає безперервних інновацій.

3. Високі вимоги до кадрів: Управління та обслуговування складних, високотехнологічних механізмів потребує залучення фахівців вищого рівня кваліфікації.

Важливо, що ринок СГТ охоплює не лише рослинництво, а й переробний сектор та тваринництво. Це підкреслює необхідність комплексної оцінки його поточного стану та перспектив для окреслення економічних проблем та розробки ефективних шляхів їх вирішення.

Незважаючи на повномасштабну війну, виробництво сільгосптехніки в Україні не припинялось, проте, на жаль, воно суттєво скоротилось (Табл. 3.1). Падіння обсягів внутрішнього виробництва призвело до різкого зниження експорту: з 2022 року експорт збиральної техніки скоротився на 59 %, елеваторного обладнання – на 41 %, іригаційної техніки – на 33 %, а навісної техніки – на 25 %.

Одночасно з цим, для України залишається вкрай високим рівень імпортозалежності. Лише за січень-вересень 2024 року, порівняно з аналогічним періодом 2023 року, обсяги імпорту ключових видів техніки значно зросли [21]:

- Трактори: зростання на 25,2 % (з 230,4 до 288,4 млн. дол.).
- Ґрунтообробна техніка: зростання на 38,2 % (з 163,8 до 226,3 млн. дол.).
- Збиральна техніка: зростання на 9,4 % (з 221,1 до 241,8 млн. дол.).

Ці дані свідчать про гостру потребу в розробці та впровадженні національної стратегії для відновлення та інноваційного розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

Динаміка виробництва сільгосптехніки в Україні у 2017-2022 рр., млн. дол.*

Види техніки	2017	2018		2019		2020		2021		2022	
		млн. дол.	приріс т %	млн. дол.	приріс т %	млн. дол.	приріс т %	млн. дол.	приріс т %	млн. дол.	приріс т %
1.Іригацій-на техніка	13,06	16,84	+29	14,08	-16	11,19	-21	20,57	+84	21,03	+2
2.Елеваторне обладнання	30,01	28,23	-6	29,49	+4	23,85	-19	24,67	+3	23,27	-6
3.Навісна техніка	247,42	230,60	-7	136,70	-41	35,82	-74	61,75	+72	26,64	-57
4.Збиральна техніка	56,22	47,54	-15	29,18	-39	13,63	-53	11,75	-14	2,95	-75
5.Трактори	68,16	52,61	-23	30,65	-42	43,53	+42	38,30	-12	32,23	-16
Всього	414,85	375,82	-9	240,10	-36	128,03	-47	157,03	+23	106,13	-32

Джерело: сформовано автором [21]

Ці дані свідчать про гостру потребу в розробці та впровадженні національної стратегії для відновлення та інноваційного розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

Воєнні дії спричинили значні негативні наслідки для сектору:

- Логістичні проблеми: Ускладнення та перебої в ланцюгах постачання.
- Фінансова нестабільність: Зниження платоспроможності підприємств.
- Перебої із закупівлею: Труднощі з придбанням необхідної сировини та матеріалів.

Внаслідок цих факторів, у воєнний час кількість діючих підприємств суттєво скоротилася. (рис. 3.1).

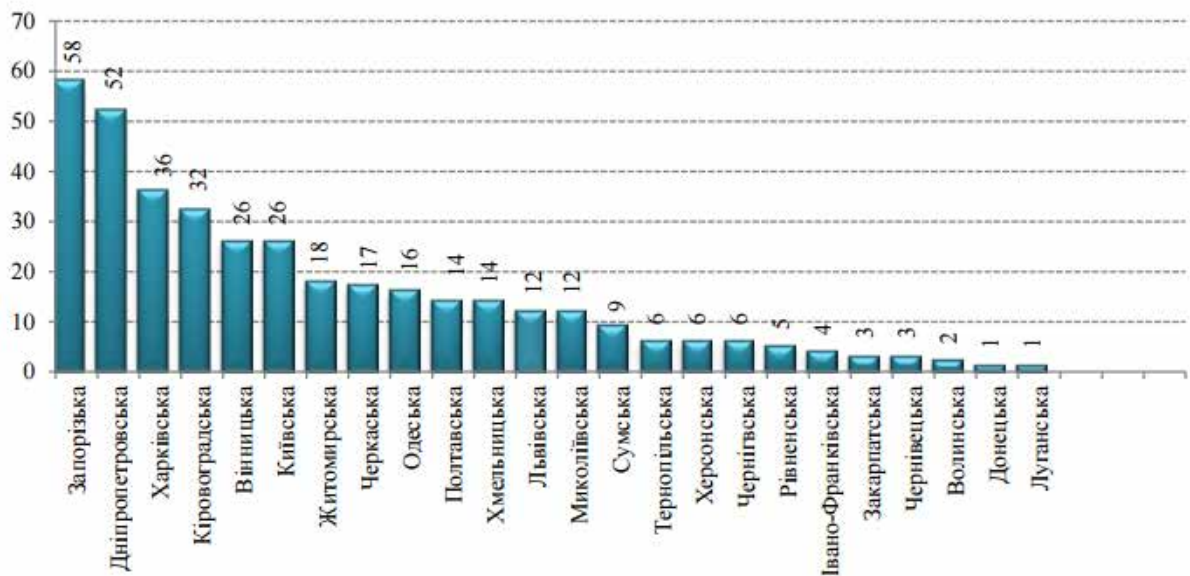


Рис. 3.1. Нівність машинобудівних підприємств України (2022 рік)

Джерело: сформовано автором [23]

Українське виробництво сільськогосподарської техніки охоплює кілька ключових товарних груп із залученням значної кількості підприємств:

Зрошувальне обладнання (самохідне та навісне на трактор). До цієї групи входять ПАТ «Богуславська Сільгосптехніка», ТОВ «Оріхівсільмаш», ТДВ «Львівагромашпроект», ПП «Агротехніка», ПАТ «Ельворті», ТОВ «НПП «Сучасні технології», ТОВ «Енергомехкомплект».

Елеваторне обладнання (крім бункерів) представлене ПП «Лубнимаш», ТОВ «Майстер Гріг», ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», ПАТ «Хорольський механічний завод», ТОВ «Черкаський елеватормаш», ТОВ «Завод Кобзаренка».

Навісну техніку (борони, глибокорозпушувачі, культиватори, молотарки, плуги, сівалки, садівалки, розкидачі та розподільники добрив) пропонують ТОВ «Завод Кобзаренка», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ТОВ «Агрофірма «Фаворит», ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Білоцерківмаз».

Збиральна Техніка (зернозбиральні комбайни, косарки, обладнання для збирання коренеплодів) виготовлялася в ТОВ «Олександрійська машинобудівна група», ТОВ «УкрАгро-Сервіс».

Трактори (до 100 к.с. та від 100 к.с.) пропонували ТОВ «Техноторг-Дон», ТОВ «Слобожанська промислова компанія», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарських машин», ПАТ «Харківський тракторний завод», ТОВ «Харківський завод «Агромаш».

Розвиток вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки (СГТ) є критично важливим для продовольчої безпеки та економічного відновлення України, проте він стикається зі значними системними викликами, що були посилені війною. Серед ключових проблем — технологічне відставання виробництва, фінансові обмеження споживачів та гостра нестача кваліфікованих кадрів.

Фундаментальною перешкодою для вітчизняного виробника залишається застаріле обладнання, що суттєво знижує ефективність. Хоча галузь прагне до модернізації, залучаючи не лише конструкторів, які фокусуються на технічних характеристиках, але й фахівців з дизайну, ергономіки, безпеки праці та промислової санітарії, результат стримується зовнішніми факторами. Сучасна СГТ має поєднувати високі техніко-експлуатаційні характеристики з безпечністю та комфортом для оператора, але в Україні відчувається брак фахівців, здатних конструювати машини такого рівня.

В умовах повномасштабної війни дослідницько-експериментальне виробництво занепадає. Діяльність конструкторів часто обмежується лише копіюванням західних зразків, що гальмує інноваційний розвиток. Відсутність широкого серійного виробництва сучасної техніки призводить до того, що лише окремі підприємства випускають прості види СГТ невеликими партіями.

Незважаючи на потреби в оновленні, фінансові складнощі агровиробників (споживачів СГТ) є значною перешкодою для придбання нового обладнання. У відповідь на цей виклик Уряд запровадив низку програм підтримки:

- Програма «Зроблено в Україні»: Передбачає компенсацію 25% вартості української сільгосптехніки. За 7 місяців 2025 року ця ініціатива вже забезпечила придбання понад 4 тисяч одиниць техніки на суму понад 3 млрд грн, стимулюючи внутрішній попит.

- Програма «Доступні кредити 5-7-9 %»: Надає пільгові кредити бізнесу, обсяг яких у 2025 році становив 42,9 млрд грн.

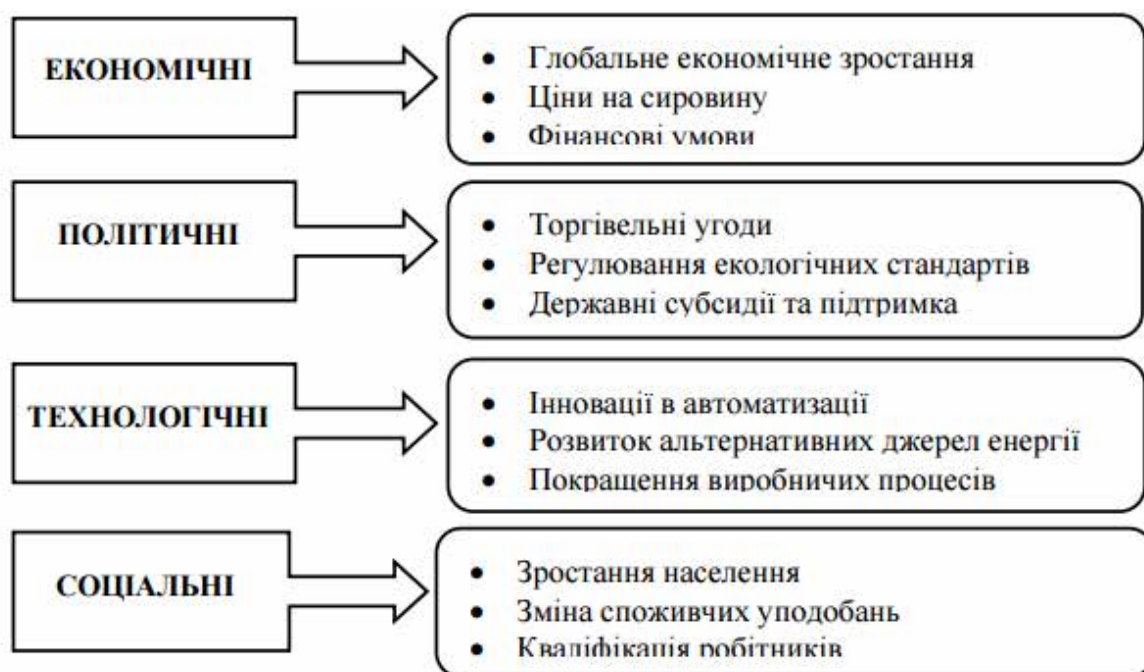


Рис. 3.2. Фактори впливу на траєкторію розвитку ринку СГТ

Джерело: сформовано автором [23]

Ринок СГТ характеризується чіткою сегментацією споживачів за рівнем фінансових можливостей та вимог, від тих, хто орієнтується виключно на низьку ціну та економність (фактори 1 і 2), до тих, хто має високу платоспроможність і висуває високі вимоги до якості та технологічності (фактор 3) [23].

Крім того, існує значний потенціал зростання попиту через надвисоке сезонне навантаження на наявну техніку. В Україні навантаження на один комбайн зросло майже вдвічі порівняно з 1991 роком, значно перевищуючи показники розвинених країн (наприклад, США чи Німеччини). Це призводить до прискореного зношування парку СГТ, який на сьогодні зношений майже на 80%, і генерує потребу в 10 тисячах нових комбайнів щороку.

Високий рівень зносу техніки та переважання імпортного вживаного обладнання створюють критичну потребу у доступному та якісному технічному сервісі. Рівень сервісного обслуговування опосередковано впливає на конкурентоспроможність СГТ. Комплексне обслуговування має включати не

лише ремонт і реалізацію запчастин, але й передпродажну підготовку, навчання операторів, консультаційну та технічну підтримку.

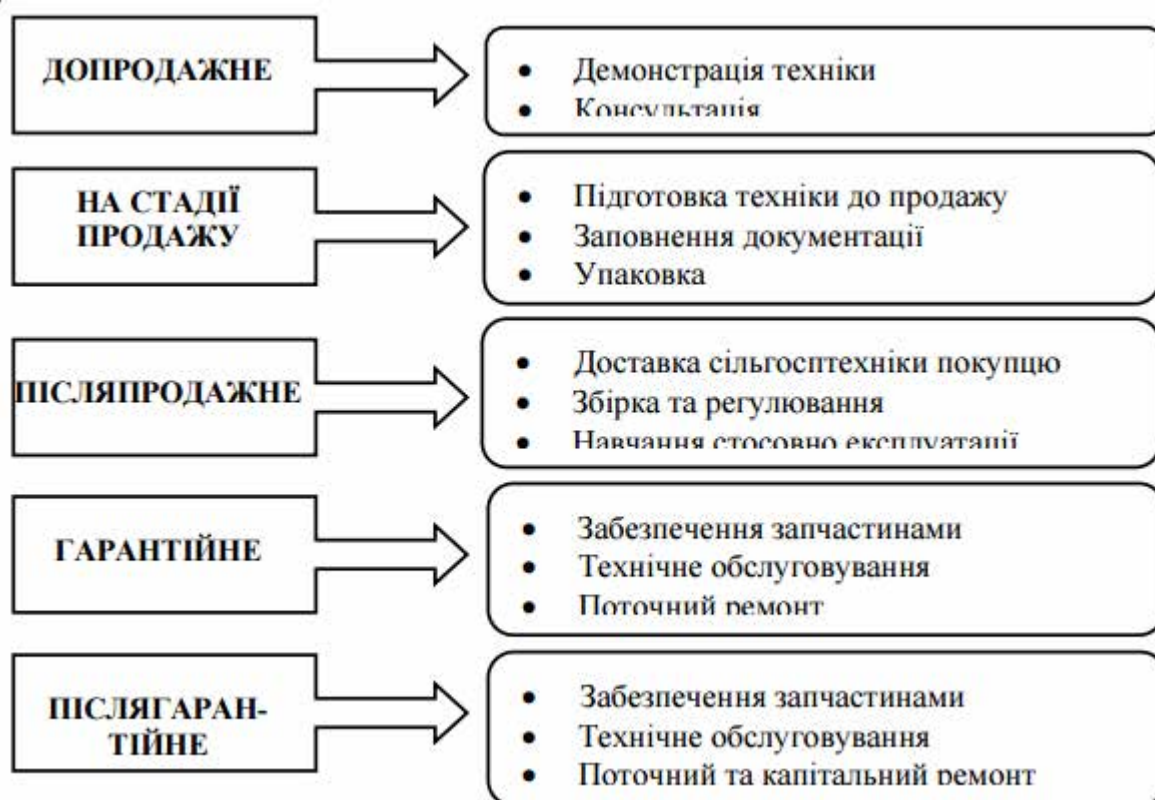


Рис. 3.3. Види сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки
Джерело: сформовано автором [23]

Більшість великих підприємств-реалізаторів мають сервісні центри, але їх кількість є недостатньою, особливо в сільській місцевості. Основні проблеми цих центрів — нестача кваліфікованих кадрів та застаріле обладнання через дефіцит фінансування. Хоча постачальники частково вирішують проблему ремонту, брак кваліфікованих працівників залишається гострою проблемою для всієї сервісної сфери.

Отже, воєнна агресія завдала колосальних збитків агросектору, які оцінюються у 5,8 млрд дол. лише по СГТ, включаючи знищення та пошкодження тисяч тракторів та іншої техніки. Це змусило ринок пройти фази занепаду (2022-2023), адаптації (2023-2024) та спроб відновлення (2024-2025). Ця резильєнтність свідчить про потенціал ринку до відродження.

Подальший розвиток вимагає загальнодержавної підтримки: фінансування, розробки стандартів, впровадження систем сертифікації та сприяння експорту. Необхідна плідна суспільна робота конструкторів, науковців та виробників для досягнення відповідності якості вітчизняної техніки світовим стандартам.

Вектором розвитку залишається євроінтеграційний шлях, який посилює роль аграрного машинобудування. Попри високу імпортозалежність (значну частку ринку займає техніка з ЄС та світових лідерів на кшталт John Deere, CNH Industrial, AGCO), конкуренція стимулює вітчизняних виробників до підвищення якості та впровадження інновацій. Майбутнє ринку СГТ пов'язане з модернізацією, розробкою «розумної» техніки з системами навігації та автоматичного водіння, а також екологічно чистих технологій, що забезпечить ефективність та технологічний рівень, які відповідають світовим вимогам.

3.2. Пропозиції щодо поліпшення системи управління витратами в ТОВ «АГРО-Темп»

Ефективне управління витратами є критичним чинником забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого економічного росту підприємства. На основі аналізу групування витрат ТОВ «АГРО-Темп», представленої організаційної структури та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), можна сформувати комплексну картину фінансового та операційного стану компанії, а також окреслити потенційні напрями вдосконалення.

В додатку Б наведено докладну класифікацію витрат ТОВ «АГРО-Темп» за функціональними групами. Така деталізація свідчить про наявність налагодженої системи обліку витрат, що є основою для управління собівартістю та підвищення ефективності.

Витрати на офіси включає оренду приміщень, комунальні платежі, ремонти, поштові та господарські витрати. Наявність кількох типів витрат у

межах одного напрямку свідчить про значну статтю постійних витрат, де існує потенціал оптимізації через:

- централізацію постачання канцтоварів;
- оптимізацію площ;
- використання цифрових сервісів замість паперової документації.

До витрати на відрядження входять добові, витрати на проживання та проїзд. Для торгової компанії цей показник є важливим, адже пов'язаний із продажами та сервісом. Тут доцільно контролювати політику витрат через ліміти, попереднє планування та використання корпоративних тарифів.

Група «обслуговування власних автомобілів» охоплює витрати на паливо, технічне обслуговування, запчастини, акумулятори, шини та інші потреби. Для компанії, що працює зі сільськогосподарською технікою та сервісними виїздами, ця стаття є структурно великою. Потребує:

- контролю пробігу,
- GPS-моніторингу,
- оптимізації логістики.

До витрати на персонал входять тренінги, пошук персоналу, корпоративні заходи, резерв відпусток, періодичні видання тощо. Значна увага до навчання свідчить про орієнтацію компанії на розвиток компетенцій персоналу, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у b2b-сегменті.

Витрати на інформаційні послуги та ІТ-напрямок включають аудит, нотаріальні послуги, розрахунково-касове обслуговування, супутні страхові та юридичні процеси — це послуги, які забезпечують правову та інформаційну підтримку діяльності компанії. Окремо виділені ІТ-послуги (Bitrix24, 1С, обслуговування техніки), що підкреслює цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Велика частка амортизаційних витрат свідчить про значну кількість основних засобів: автомобілі, ІТ-обладнання, специфічні активи, що задіяні у збутовій діяльності та сервісі.

Маркетингові витрати - вони охоплюють рекламні активності, участь у виставках, виготовлення промоматеріалів, роботу з дизайнером. Наявність окремого блоку маркетингових витрат відповідає потребам компанії просувати свій бренд і формувати попит на сервісні послуги та техніку.

Таблиця 3.2 подає систему показників Balanced Scorecard, що охоплює фінансову площину, клієнтів, внутрішні процеси, навчання та розвиток. У фінансовій площині основним завданням є ріст продажів та збільшення оборотності капіталу. Серед цільових фінансових метрик:

- ✓ операційний прибуток — 25%,
- ✓ рентабельність продажів — 10–45%,
- ✓ оборотність капіталу — 3 обороти.

Ці показники вказують на амбіційні, але реалістичні плани. Зростання продажів у поєднанні зі скороченням дебіторської заборгованості демонструє орієнтацію компанії на фінансову стабільність і дисципліну.

Ключові завдання Клієнтської площини — це:

- точність виконання замовлень,
- висока якість комунікації,
- зниження частки «червоних» клієнтів до $\leq 10\%$,
- збільшення частки постійних клієнтів до 60%.

Показники продажів на одного клієнта ($\geq 2,5$) і розширення клієнтської бази свідчать про прагнення компанії до масштабування бізнесу шляхом підвищення лояльності й крос-продажів.

Пріоритети за внутрішніми процесами включають:

- постійні тренінги менеджерів,
- ефективне планування логістики, закупівель, продажів,
- збільшення кількості прямих контактів (≥ 5).

Це вказує на перехід компанії до проактивної моделі роботи з клієнтами.

Цілі передбачають розвиток навичок персоналу до 30% — через рік, 60% — через 3 роки, 90% — через 5 років.

Таблиця 3.2.

Блок-схема: Критерії та показників збалансованого росту компанії Агро-Темп

Напрями	Причинно-наслідковий зв'язок	Задачі	Критерії виміру	Цілі	Ініціативи
Фінанси	Прибутковість	Прибутковий ріст кожного товарного сегменту бізнесу	Операційний прибуток	25%	Програма росту. Скорочення заборгованості.
	Ріст продажу & Збільшення оборотності оборотного капіталу.		Рентабельність продажу	10%-45%	Ріст продаж
			Коефіцієнт оборотності капіталу	3	Сприяння діяльності відділу запчастин
Клієнти	Якість товару і сервісу	1. Задоволення потреб клієнта. 2. Максимально швидке вирішення проблем клієнта і в ЖОДНОМУ РАЗІ НЕ СТВОРЕННЯ НОВИХ ПРОБЛЕМ!!!	Зниження відсотку «червоних» клієнтів	≤ 10%	1. Програма відновлення комунікації 2. Розширення клієнтської бази
	Задоволення клієнта		Підвищення відсотку постійних клієнтів	60% (або з 34 до 120)	Програма підвищення лояльності клієнтів
			Точність виконання замовлення	Кількість продажів на клієнта	≥ 2,5
Внутрішні процеси	Висока якість комунікації відділу продажу і постачання	1. Підвищити якість продажу та обслуговування клієнта. 2. Збільшити кількість постійних клієнтів.	Кількість прямих контактів з потенційними, новими клієнтами.	≥ 5	1. Обов'язкова робота з новими клієнтами 2. Ведення бази Бітрекс
	Точність виконання замовлення		Безперервне надходження передплат.	≥ 30%	- Проєкт 6 x 6 - Програма мотивації
Навчання та ріст	Система постійних тренінгів для менеджерів	Удосконалення навичок продажу менеджерів. Формування і підтримка продуктивного психологічного стану персоналу.	Відсоток розвинених можливих навичок (встановлення контакту- продаж-сервісне обслуговування-переведення в статус постійного клієнта).	1 рік – 30 % 3 рік – 60 % 5 рік – 90%	План системних тренінгів на рік для виконавчого у управлінського рівнів компанії – Січень та Червень

Джерело: сформовано автором

Компанія робить ставку на компетентність кадрів — що є важливою умовою роботи у сфері агротехніки.

Аналіз «Блок-схеми: Критерії та показників збалансованого росту компанії Агро-Темп» підкреслюють недостатньо фінансових показників для управління витратами. Адже, традиційний підхід до контролю витрат ґрунтується на аналізі: суми витрат, відхилень від бюджету, собівартості, рентабельності, рівня оборотності.

Це необхідно, але цього недостатньо. Причина проста: фінансові показники фіксують наслідки, але не причини.

Наприклад:

- зросли витрати на сервісні виїзди — але чому?
- зросла амортизація авто — але це наслідок збільшення пробігу, а не його причина.
- підвищились витрати на відрядження — це результат слабого планування або низької конверсії в продаж.

Тому компанії, які хочуть управляти витратами проактивно, впроваджують нефінансові показники, що вимірюють поведінку, якість процесів, задоволеність клієнтів і продуктивність персоналу.



Рис. 3.4. Механізм впливу нефінансових показників на фінансові

Джерело: сформовано автором

Як зразок дії механізму можна навести приклад впливу комунікації з клієнтами: Нефінансовими показниками є: точність виконання замовлення, % «червоних» клієнтів, час реагування на проблему.

Вплив на витрати:

- менше повторних сервісних виїздів → менше пального і ремонту авто;
- менше повернень товару → нижче логістичне навантаження;
- менші витрати на врегулювання скарг.

Інший приклад – це коли нефінансовий показник: ≥ 5 контактів впливає на прогнозований рівень завантаження сервісу; ефективніша логістика поставок і запчастин; зменшення витрат, пов'язаних із терміновими поставками (кур'єр, експрес-доставка). А нефінансовий показник: 30–60–90% освоєних навичок за 1–5 років. Впливає на зменшення помилок у замовленнях, що сприяє зниженню витрат на виправлення, підвищення конверсії впливає на ріст продажів без збільшення витрат, а скорочення часу обробки звернень зменшує операційні витрат.

Таблиця 3.3

Зв'язок між фінансовими та нефінансовими цілями ТОВ Агро-Темп»

Площина BSC	Нефінансові показники	Фінансовий ефект
Клієнти	Зниження частки «червоних» клієнтів до $\leq 10\%$	Зменшення гарантійних витрат, повернень, безкоштовних сервісів
Внутрішні процеси	≥ 5 контактів із новими клієнтами; $\geq 30\%$ передплат	Рівномірне планування поставок, зниження доставок “день-у-день”, менше витрат на логістику
Персонал і навчання	Системні тренінги 2 рази на рік	Менше помилок → менше непродуктивних витрат
Продажі/клієнти	$\geq 2,5$ продажів на клієнта	Зростання доходів без пропорційного зростання витрат
Комунікації	Програма відновлення комунікації з клієнтами	Повернення втрачених клієнтів дешевше, ніж залучення нових

Джерело: сформовано автором

У таблиці компанії «Агро-Темп» бачимо чіткий зв'язок між фінансовими та нефінансовими цілями - це і є ключова формула оптимізації витрат.

В умовах сучасного ринку агротехніки ефективність діяльності підприємства визначається не лише здатністю генерувати дохід, а й умінням раціонально управляти витратами. На прикладі ТОВ «АГРО-Темп» чітко

простежується, що глибока оптимізація витрат неможлива виключно через прямі фінансові обмеження. Ключ до сталого розвитку лежить у площині управління нефінансовими показниками, які безпосередньо впливають на статті витрат у логістиці, сервісі, маркетингу та ІТ.

Одним із найбільш ресурсномістких напрямів діяльності компанії є утримання автопарку та логістика. Аналіз показує, що скорочення витрат тут досягається не механічним зменшенням фінансування, а через підвищення якості планування. Ключові індикатори, такі як точність діагностики перед виїздом та мінімізація «пустих» сервісних виїздів, дозволяють суттєво економити пальне та амортизаційний ресурс автомобілів. Більше того, це сприяє раціональному використанню робочого часу персоналу, перетворюючи логістику з центру витрат на інструмент ефективності.

Паралельно з цим, важливим вектором є робота з гарантійними зобов'язаннями та рекламаціями. Зміщення фокусу на рівень задоволеності клієнтів та швидкість реагування дозволяє попередити виникнення критичних ситуацій. Коли гарантійний ремонт перестає бути «пожежогасінням», знижується потреба в екстрених, а отже, дорогих виїздах інженерів. Таким чином, якісний сервіс стає превентивним механізмом захисту бюджету від непередбачуваних витрат.

У сферах маркетингу та ІТ оптимізація базується на автоматизації та лояльності. Стратегія маркетингу, орієнтована на досягнення частки постійних клієнтів на рівні 60%, дозволяє знизити вартість залучення ліда (CPL), оскільки повторні продажі вимагають значно менших інвестицій. Водночас, цифровізація процесів через CRM-системи (Bitrix24) та автоматизацію 1С мінімізує вплив людського фактора. Зменшення кількості помилок при обробці замовлень безпосередньо скорочує операційні витрати на виправлення недоліків та «переробки».

Успішність даного підходу для структури «Агро-Темп» зумовлена розгалуженістю компанії. Оскільки витрати формуються на різних рівнях — від регіональних директорів до відділів сервісу — виключно фінансовий контроль не здатен охопити «поведінкові» причини витрат. Саме система Balanced

Scorecard (збалансована система показників) дозволяє пов'язати мікропроцеси (якість діагностики, час обробки замовлення) з макроекономічними результатами діяльності фірми.

У підсумку, поєднання фінансових та нефінансових метрик забезпечує ТОВ «АГРО-Темп» перехід від пасивного обліку витрат до їх активного попередження. Ця модель не лише зменшує собівартість процесів, а й створює системну дисципліну, що дозволяє зростати доходам без пропорційного збільшення витрат, гарантуючи компанії конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Таблиця 3.4.

Зміна структури витрат ТОВ «Агро-Темп»

Група витрат	Фактичні витрати за 2024 рік, тис. грн	Частака групи витрати за 2024 рік, %	Планові витрати за 2025 рік, тис. грн	Частака групи витрати за 2025 рік, %	Порівняння (+/-) у %
Витрати на офіси	3 439,52	16,7	3 758,5	15,9	109%
Витрати на відрядження	1 242,00	6,0	1 607,4	6,8	129%
Обслуговування власних автомобілів	4190,1	20,4	4 656,8	19,7	111%
Витрати на персонал	591,96	2,9	827,4	3,5	140%
Витрати на інформаційні послуги	1526,064	7,4	1 843,8	7,8	121%
Телефонія та інтернет	442,524	2,2	614,6	2,6	139%
ІТ послуги	344,28	1,7	543,7	2,3	158%
Амортизація	5356,176	26,1	5 578,7	23,6	104%
Витрати на маркетинг	565,02	2,7	1 252,8	5,3	222%
Інші витрати бізнесу	2 857,66	13,9	2 954,8	12,5	103%
ВСЬОГО	20 555,3	100,0	23 638,6	100,0	x

Джерело: сформовано автором

У таблиці зміна структури витрат ТОВ «Агро-Темп» подано порівняння фактичних витрат за 2024 рік із плановими на 2025-й. Аналіз показав, що витрати зростають з 20,6 млн грн до 23,6 млн грн (+15%). Це не є негативним сигналом, адже компанія планує ріст продажів і розширення активностей.

Більшість статей витрат зростають пропорційно або помірно, окрім маркетингу та ІТ. Найбільш динамічні зміни спостерігаються в частині витрат на маркетинг: +122% — зростання вдвічі (з 565 до 1 253 тис. грн). І це узгоджується зі стратегією масштабування продажів та брендування. На ІТ-послуги є приріст +58%, а це інвестиції у цифровізацію бізнесу, CRM, автоматизацію. А витрати на персонал в розмірі +40% — відображає акцент на навчанні та наймі.

Статтями зі стабільною або помірною динамікою є амортизація: +4% — стабільна структура активів; обслуговування авто: +11% — зростання в межах інфляції та офісні витрати: +9% — помірне зростання.

Поєднання фінансових і нефінансових показників — один із найсильніших інструментів управління витратами сучасних компаній. У випадку ТОВ «АГРО-Темп» ця синергія особливо важлива, тому що бізнес працює у сфері b2b-продажів техніки, запчастин і сервісу — галузі, де витрати формуються не лише бухгалтерськими статтями, а й поведінкою персоналу, якістю процесів, рівнем ІТ-розвитку та лояльністю клієнтів.

Отже, аналіз показує, що ТОВ «АГРО-Темп» перебуває в стадії активного розвитку, роблячи ставку на нарощування продажів, зміцнення клієнтської бази, підвищення компетентності персоналу, інвестиції у маркетинг та ІТ, оптимізацію внутрішніх процесів.

Планові витрати на 2025 рік відображають стратегічні інвестиції, а не неефективність. Водночас система показників Balanced Scorecard дозволяє компанії контролювати не лише фінанси, а й якість сервісу, дисципліну логістики, персональний розвиток та формування лояльності клієнтів.

За умови системного виконання запланованих ініціатив підприємство має потенціал значного підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості.

3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів на перспективу

Перспективний розвиток компанії, яка працює у сфері продажу сільськогосподарської техніки й надання сервісних послуг, вимагає від управлінців не лише поточного контролю витрат, а й проактивного формування економічних рішень, здатних забезпечити стабільність бізнесу в умовах високої ринкової конкуренції, сезонних коливань у сільському господарстві та зростання вартості ресурсів.

ТОВ «АГРО-Темп» має складну, але логічно структуровану модель діяльності, що поєднує торгівлю технікою, продаж запчастин та сервісне обслуговування. Кожен із цих напрямів формує окремі потоки доходів і витрат, що ставить підвищені вимоги до управління ефективністю та точності планування.

Аналіз витрат за групами, а також система збалансованих показників (Balanced Scorecard), який була розглянута в попередньому розділі і застосована у компанії, показують, що «АГРО-Темп» обґрунтовано переходить від реактивного контролю до стратегічного управління. Планові показники операційної діяльності на 2026 рік підтверджують амбіції щодо підтримки високої валової прибутковості та одночасного скорочення непродуктивних витрат. Розглянемо, як синергія вже запроваджених заходів та нових стратегічних ініціатив формує економічний ефект для підприємства.

Таблиця 3.5.

План надходжень і витрат від операційної діяльності ТОВ «АГРО-Темп» на 2026 рік

Фінансові результати	2026 р.
Валовий прибуток (основна діяльність)	68 171 104
Валовий прибуток по техніці	50 338 983
Валовий прибуток по з/ч	14 259 259
Валовий прибуток по сервісу	3 572 862
Адміністративні витрати	61 931 660
Витрати по персоналу (з/п+бонуси)	32 659 655
Амортизація	6 695 220
Фінансові витрати	3 577 875
Інші операційні витрати	18 998 910
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	989 444

Джерело: сформовано автором

План надходжень і витрат на 2026 рік демонструє, що компанія здатна забезпечити значний валовий прибуток у розмірі 68,17 млн грн, де основну частку формує продаж техніки (50,34 млн грн), тоді як запчастини (14,26 млн грн) та сервіс (3,57 млн грн) виступають стабільними додатковими джерелами маржинального доходу. Така структура є типовою для компаній сектора агротехніки, де сервісні послуги та запасні частини забезпечують більший рівень повторних продажів і створюють базу для лояльності клієнтів.

Хоча адміністративні витрати та витрати на персонал залишаються високими (61,93 млн грн та 32,66 млн грн відповідно), важливим є очікуване формування чистого прибутку на рівні 989 тис. грн. Це свідчить, що компанія перебуває на межі операційної рівноваги, і подальше поліпшення ефективності може суттєво збільшити рентабельність бізнесу.

Впровадження заходів щодо оптимізації витрат, посилення клієнтської політики, удосконалення логістичних та сервісних процесів і розвиток потенціалу персоналу — це ключові інструменти, які здатні перетворити незначний плановий прибуток у стійкий позитивний грошовий потік у середньостроковій перспективі.

Одна з найбільших груп витрат компанії пов'язана з обслуговуванням автопарку та виїзними сервісними роботами. Запропоновані раніше нефінансові показники — такі як точність планування виїздів, кількість помилкових або дубльованих заявок, рівень першого вирішення проблеми клієнта — створюють пряму економічну вигоду. Зменшення кількості повторних виїздів навіть на 10–15% може знизити витрати на паливо, амортизацію та технічне обслуговування на сотні тисяч гривень щорічно.

У контексті планових даних за 2026 рік це означає, що частка витрат на амортизацію (6,7 млн грн) може бути стабілізована без додаткового зростання, навіть у разі збільшення обсягу продажів і сервісного навантаження.

Витрати на персонал складають 32,66 млн грн, що є найбільшою змінною статтею адміністративних витрат. Однак ці витрати не розглядаються суто як тягар, оскільки правильно організований розвиток персоналу — це інвестиція з

високим коефіцієнтом окупності. Запровадження системних тренінгів, підвищення якості продажу, поліпшення комунікацій — усе це має мультиплікативний ефект: більше успішних продажів на одного менеджера, менше повернень товару через помилки, більше передплат за техніку, швидше закриття угод.

Згідно з Balanced Scorecard компанії, розвиток навичок до рівня 60% за три роки здатен збільшити конверсію угод на 10–15%, що без збільшення витрат підвищить валовий прибуток на декілька мільйонів гривень.

Ключова стратегічна ціль — збільшення частки постійних клієнтів до 60% — прямо впливає на майбутню рентабельність. У секторі агротехніки вартість залучення нового клієнта у 5–7 разів вища, ніж збереження існуючого. Це означає, що зниження відтоку клієнтів та збільшення повторних продажів мінімізує маркетингові витрати і водночас збільшує валовий прибуток без збільшення виробничого навантаження.

Таким чином, навіть часткове досягнення цього показника може забезпечити додатковий річний прибуток від продажу запчастин та сервісу на 3–5 млн грн.

Із таблиці витрат видно, що ІТ-послуги демонструють тенденцію до зростання. Це відповідає логіці розвитку компанії, оскільки автоматизація процесів 1С, Вітріх24, впровадження GPS-контролю та віддаленої діагностики техніки є критичними для сучасного агробізнесу. Однак ці витрати є інвестиційними, а не споживчими.

Економічний ефект цифровізації проявляється у: зменшенні часу обробки замовлень, усуненні дубльованих операцій, зниженні ризику помилок людей, підвищенні прозорості бізнес-процесів, скороченні «тіньових» втрат ресурсів.

З урахуванням планових витрат компанії, цифровізація здатна скоротити операційні витрати на 5–7%, що еквівалентно 1–1,5 млн грн на рік.

Маркетингові витрати компанії були збільшені більш ніж удвічі у попередньому плані. Це з одного боку є суттєвим навантаженням, а з іншого — створює потенціал для масштабування бізнесу. Розширення ринку, участь у

виставках, відеоконтент, активність у соціальних мережах — усе це має на меті формування позитивного іміджу компанії та підвищення довіри серед аграріїв.

Однак економічне обґрунтування полягає в іншому: маркетинг у секторі агротехніки не лише залучає нових клієнтів, а й підтримує сервісний бізнес, що забезпечує стабільні доходи під час аграрної сезонності. Додаткові 1–2 млн грн валового прибутку від продажу запчастин можуть повністю перекрити витрати на маркетинг.

Реалізація заходів з оптимізації витрат і підвищення ефективності процесів дає змогу формувати комплексний економічний ефект: зменшення операційних витрат на 5–10%, що дорівнює 1,5–3 млн грн на рік; підвищення валового прибутку на 10–15% через покращення роботи персоналу та комунікації; зростання обсягу сервісних та запасних продажів — додаткові 3–5 млн грн; стабілізація амортизаційних та логістичних витрат, незважаючи на зростання обсягів діяльності; скорочення витрат на залучення клієнтів завдяки зростанню лояльності.

Таким чином, сумарний ефект запропонованих заходів може збільшити чистий прибуток не на 1 млн грн, як прогнозовано у плані 2026 року, а мінімум у 3–4 рази — до 3–5 млн грн.

Отже, економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує, що компанія ТОВ «АГРО-Темп» перебуває на правильному шляху трансформації від простого продавця техніки до комплексного сервісно-орієнтованого партнера для аграрного ринку. Інтеграція фінансових і нефінансових показників, цифровізація процесів, підвищення компетентності персоналу, зміцнення клієнтської лояльності та оптимізація логістичних витрат є взаємопов'язаними елементами, що формують економічну стійкість і конкурентні переваги підприємства.

Запропоновані заходи створюють не короткостроковий, а довгостроковий ефект, що забезпечить стабільне зростання прибутку, зниження ризиків та зміцнення бренду компанії на ринку агротехніки України.

Висновки до третього розділу

Узагальнюючи результати дослідження шляхів удосконалення системи управління витратами, можна зробити наступні висновки:

Вплив зовнішнього середовища та ринкові тенденції. Аналіз макроекономічних умов показав, що вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки продемонстрував високу резильєнтність. Попри колосальні збитки від воєнної агресії (оцінюються у 5,8 млрд дол. лише по сільгосптехніці) та проходження фаз занепаду й адаптації, з 2024 року спостерігаються тенденції до відновлення. Визначальним вектором розвитку є євроінтеграція, що стимулює конкуренцію з провідними світовими виробниками (John Deere, CNH Industrial, AGCO) та спонукає до впровадження інновацій. Майбутнє галузі нерозривно пов'язане з модернізацією, екологічністю та переходом до «розумної» техніки.

Стратегічна трансформація підприємства. Встановлено, що ТОВ «АГРО-Темп» перебуває на етапі активної трансформації від моделі класичного дистриб'ютора до комплексного сервісно-орієнтованого партнера. Планові витрати на 2025 рік ідентифіковано не як збитки, а як стратегічні інвестиції у розвиток: нарощування продажів, цифровізацію (ІТ), маркетинг та підвищення компетентності персоналу.

Інструментарій управління витратами. Для оптимізації внутрішніх процесів запропоновано використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Цей інструмент дозволяє інтегрувати фінансовий контроль з нефінансовими метриками: якістю сервісу, дисципліною логістики та лояльністю клієнтів. Такий підхід забезпечує попередження витрат, а не лише їх фіксацію, та дозволяє керувати драйверами ефективності на всіх рівнях.

Економічна ефективність запропонованих заходів. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження комплексу заходів, що включають автоматизацію процесів, навчання персоналу та оптимізацію логістики. Очікується, що синергія цих елементів забезпечить не короткострокову економію, а довгостроковий ефект: стабільне зростання прибутку, зниження операційних ризиків та зміцнення конкурентних переваг бренду «АГРО-Темп» на ринку України.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження теоретичних засад, аналізу діяльності підприємства та шляхів удосконалення системи управління витратами, можна зробити наступні висновки:

1. Визначено економічну сутність витрат як грошовий вимір використаних ресурсів, спрямованих на отримання прибутку, що супроводжується зростанням зобов'язань. Доведено, що еволюційний підхід до ідентифікації витрат та їх чітка класифікація є базисом для прийняття ефективних управлінських рішень, ціноутворення та розподілу відповідальності. Встановлено, що ключовими умовами ефективного управління є оперативність інформації, раціональне планування та мінімізація витрат, що не створюють додаткової вартості (non-value added). У сфері обліку найбільшу методологічну складність становить калькулювання собівартості з урахуванням непрямих витрат та взаємних послуг допоміжних виробництв, що вимагає коректного перерозподілу витрат.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що підприємство є динамічним суб'єктом ринку Західного регіону, стратегія якого базується на максимізації комерційних результатів та підвищенні ефективності персоналу.

3. Компанія дотримується високих кваліфікаційних стандартів та інвестує у постійний професійний розвиток співробітників, що прямо впливає на якість обслуговування.

4. Вагомим фактором успіху є співпраця з провідними фінансовими установами (лізинг, кредитування), що дозволяє пропонувати аграріям гнучкі умови фінансування.

5. Ринок сільськогосподарської техніки характеризується високим рівнем насиченості та жорсткою конкуренцією у двох площинах: технологічній (світові бренди CNH, Claas, John Deere) та ціновій (виробники країн СНД). Попри складні макроекономічні умови та збитки галузі від воєнної агресії, з 2024 року спостерігається відновлення ринку. Визначальним вектором є євроінтеграція та перехід до інноваційної, екологічної та «розумної» техніки.

6. ТОВ «АГРО-Темп» перебуває на етапі переходу від моделі класичного дистриб'ютора до комплексного сервісно-орієнтованого партнера. Витрати підприємства переосмислено як стратегічні інвестиції у розвиток: цифровізацію (ІТ), маркетинг та компетенції персоналу. Для удосконалення системи управління витратами запропоновано впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Це дозволить поєднати фінансовий контроль з нефінансовими метриками (якість сервісу, логістика, лояльність клієнтів), забезпечуючи не лише облік, а й попередження витрат.

7. Обґрунтовано, що комплекс запропонованих заходів (автоматизація, навчання, оптимізація логістики) забезпечить довгостроковий економічний ефект. Синергія цих елементів сприятиме стабільному зростанню прибутку, зниженню операційних ризиків та зміцненню конкурентних переваг бренду «АГРО-Темп» на ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Державне регулювання біржового ринку капіталу в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2021. № 21(49). С. 4–9. URL: [https://esj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_21\(49\).pdf](https://esj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_21(49).pdf)
2. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. Економіка та суспільство. 2023. №51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
3. Березовська Л.О., Борсенко О.О. Підприємництво та його забезпечення оборотним капіталом в галузі переробки сільськогосподарської продукції. Матеріали студентської науково-практичної конференції “Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах глобальних викликів”. 9-10 листопада 2023 р. С. 173-174. URL: https://drive.google.com/file/d/1G__mWYs4FnT_-elGKI6GFN0t-ZUg4sdG/view?usp=sharing.
4. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології Бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. № 1. С. 11–18.
5. Голов С. Ф. Чи перешкоджає П(с)БО 16 «Витрати» економічній роботі на підприємстві? Бухгалтерський облік і аудит. 2007. № 5. С. 3–10.
6. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 131 с.
7. Дербін Е. Ф., Кілієвич О. І. Економічна теорія і державний сектор: теорія, практика, термінологія, джерела : навч. посіб. Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. 108 с.
8. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, Екон. думка, 2009. 272 с.
9. Дідоренко Т. В. Сутність витрат як об’єкта бухгалтерського обліку. Молодий вчений. 2015. № 1. С. 78–82.

10. Задорожний З.-М. В. Внутрішньогосподарський облік у будівництві: методологія і організація : дис. д-ра екон. наук: 8.00.09. Тернопіль, 2007.
11. Іщук, С.О. (2022). Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія. Львів: ДУ «ІРД НАНУ». Вилучено з: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220002.pdf>
12. Кириченко А. В. Етапи сучасної методології наукових досліджень в магістерських роботах студентів спеціальності “Підприємництво та торгівля”. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. (8 (08), 8-11. <https://doi.org/10.32782/dees.8-2>
13. Кириченко А. В., Березовська Л. О. Аналіз розвитку зовнішньоторговельної діяльності Китаю та України // Китаєзнавчі дослідження. 2021. №2. С. 52-64. URL: <https://chinese-studies.com.ua/uk/Archive/2021/2/4>
14. Кириченко А. В., Березовська, Л. О. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. №29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-10>
15. Кириченко А.В., Березовська Л.О. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. // Економіка та суспільство. 2021 №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/495/474>
16. Кириченко А. В., Березовська Л. О. Аналіз розвитку зовнішньоторговельної діяльності Китаю та України. Китаєзнавчі дослідження. 2021. №2. С. 52-64.
17. Класифікація витрат. URL: https://pidru4niki.com/1640011644001/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/klasifikatsiya_v_itrat (дата звернення: 12.11.2025).
18. Коваленко О. В., Кириченко А. В. Трансформації глобальних логістичних продовольчих ланцюгів в умовах війни в Україні. Продовольчі ресурси. 2023. №20. С. 211-220.
19. Кукіна, Н., Хахула, Б., Нікітченко, С., Федорук, Ю., Ситник, О. (2024) Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в контексті нових викликів суспільства ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА № 11 (2024): DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.74>

20. Маниліч М. І., Миронюк М. І. Собівартість продукції: теоретичний аспект. URL: https://www.google.com/search?q=http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpem/2012_8/01SPTA.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
21. Навроцький, Я. (2024). Україна втратила 13 % виробників вітчизняної сільгосптехніки від початку повномасштабної війни. Вилучено з: <https://traktorist.ua/news/ukrayina-vtratila-13-virobnikiv-vitchiznyanoi-silgospstehnikivid-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-doslidzhennya>
22. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підручник. Київ : Книга, 2004. 544 с.
23. Нікішина, О., & Носова, Н. (2025). Траєкторія розвитку ринку сільськогосподарської техніки України та його суб'єктів в умовах безпекових загроз. *Grail of Science*, (56), 184–203. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.021>
24. Нікітченко, С., Гуменюк, В., Карпенко, В., & Андрушко, В. (2025). Формування ефективної моделі сімейного фермерського господарства у сфері молочного скотарства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 682-690. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-108>
25. Нікітченко, С., Гуменюк, В., Карпенко, В., & Андрушко, В. (2025). Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 504–512. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64>
26. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 58-67. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058>
27. Нікітченко С.О. Теоретичні основи формування економічної поведінки селянських господарств, як основа розвитку підприємництва на селі. № 11-12 (2022): АГРОСВІТ. – С.35-41. <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/49/50>

28. Нікітченко С.О. Теоретичні основи стійкості селянських господарств, як основи розвитку підприємництва в Україні. 2022. № 6. С.76-80 <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.6.76>

29. Нікітченко, С., & Степура, Л. (2022). Методичні підходи до формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва в Україні. Економічний дискурс. 1(1-2). С. 64–73. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-7>

30. Нікітченко, С., Степура, Л. (2022). Економічні засади несільськогосподарської діяльності фермерських господарств України. Продовольчі ресурси т. 10 (2022), No 18 С. 248-256 <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-24>

31. Нікітченко, С. (2022). Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. Економічний аналіз, 32 (4), С. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058>

32. Паска, І., Сатир, Л., Батажок, С., Нікітченко, С., Яковишин, Я. (2025) Сільське підприємництво як фундамент продовольчого забезпечення населення України: стратегічний імператив в умовах глобальних викликів. Інвестиції: практика та досвід (2025) № 11 С. 56-62 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.56>

33. Павликівська О. І. Облік і аудит виробничих витрат (на прикладі підприємств цукрової промисловості) : дис. канд. екон. наук: 08.06.04. Тернопіль, 2002. 253 с.

34. Педченко, Н., Тітенко, Л., Мілька, А., Артюх-Пасюта, О., & Тітенко, Ю. (2023). Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (1 (107), 29-36. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4>

35. Підприємництво та організація агробізнесу в регіонах. Навчальний посібник. /Льчук М.М., Барановська О,Д,, Ус С.І., Дмитрук М.І.НУБІП. України. 2021.414с.

36. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: <http://buhgalter911.com> (дата звернення: 12.11.2025).

37. Родіна О. В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». Економіка і суспільство. 2017. Вип. № 9. С. 1181–1186.
38. Свиноус, І., Туржанський, В., Шепель, Т., & Нікітченко, С. (2024). Оцінка по справедливої вартості активів, як об'єктів обліку та управління затрат підприємства в умовах застосування мзфз. Сталій розвиток економіки, (4(51), С 127-133. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-18>
39. Свиноус, І., Туржанський, В., Шепель, Т., & Нікітченко, С. (2024). Проблеми термінологічного узгодження "справедливої" та "ринкової" вартості у міжнародній практиці обліку і управління витратами. АГРОСВІТ № 23 (2024): С.95-101 DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.95
40. Свиноус, І., Нікітченко С., Присяжнюк, Н., Іванько, В., Костюк О., Управління кліматичними ризиками на основі диверсифікації в сільському господарстві в повоєнний період відродження економіки України. ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА № 6 (2024) DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.11>
41. Свиноус, І., Нікітченко, С., Федорук Н., Горновська, С., Костюк, О. (2024) Формування системи нівелювання впливу кліматичних ризиків на основі диверсифікації виробництва в аграрному секторі України. АГРОСВІТ № 12 (2024) С. 29-34 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.29>
42. Скляренко В. К. В чем разница между затратами, расходами и издержками. URL: http://www.elitarium.ru/2007/10/30/zatraty_raskhody_izderzhki.html (дата звернення: 12.11.2025).
43. Скоцик В. Є. Теоретико-методологічні засади функціонування ринку сільськогосподарської техніки // Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5332> (дата звернення: 02.11.2025).
44. Скрипник М. І. Сутність витрат як економічної категорії. Вісник ЖДТУ. Серія: «Економічні науки». 2009. Вип. 4 (50). С. 159–165.
45. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 526 с.
46. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський облік на підприємствах з різними формами власності : навч. посіб. Київ : А.С.К., 1997. 512 с.

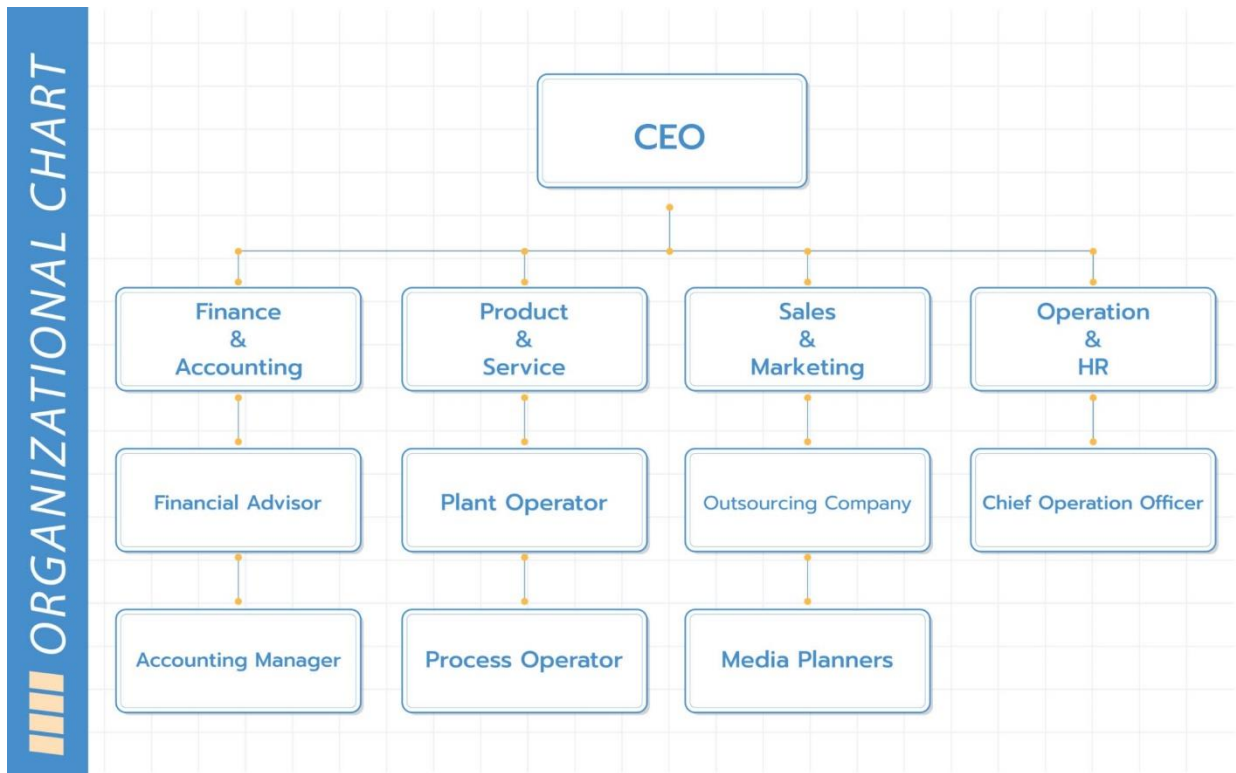
47. Труш В. Є., Чебан Т. М., Степанович Н. Я. Управлінський облік : навч.-метод. посіб. Київ : Кондор, 2007. 296 с.
48. Фаріон В. Я. Сутність витрат як економічної категорії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (49). С. 44–47.
49. Чумаченко М. Г., Белоусова І. Економічна робота на підприємстві та П(с)БО 16 «Витрати». Бухгалтерський облік і аудит. 2007. № 3. С. 13–16.
50. Томашевська О.А. Ефективність ведення агробізнесу в Україні: регіональний рівень. *Modern Scientific Researches*. 2021. №16. С. 27-34.
51. Competitive advantages of small business. Mykhailo Marshalok, Alona Melnyk, Viktoriia Vasiuta, Volodymyr Yatsenko, Volodymyr Saienko. *Ad alta: Journal of interdisciplinary research*. (september, 2021), by Magnanimitas, attn. and/or its licensors and affiliates (collectively, “Magnanimitas”). all rights reserved. Special issue no.: 11/02/XXII. (vol. 11, issue 2, special issue xxii.). p. 60-66.; (Web of Science, Q3)
52. Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. Chikov I, Radko V., Marshalok M., Tepliuik M., Petrenko O., Sharko I., Sitkovska A. *Financial and credit activities: problems of theory and practice* 2022 No 1 (42) P.98-107. (Scopus, Q3)
53. Horbachenko S., Syvolap L., Nikitchenko S., Revenko A., Riabeka Y. Innovative development of Ukraine’s economy (2021) *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*. - Vol. – 3. - Iss. 38. - FinTechAlliance, 2021. - P. 390-396.
54. Ilchuk, M., Nikitchenko, S., Sytnyk, O., & Pavlenko, V. (2023). Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the post-war period. *Ekonomika APK*, 30(4), 25-35. doi: 10.32317/2221-1055.202304025.
55. Kyrychenko A. V. Development of Ukrainian electronic commerce in the context of the russian-ukrainian war. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2022. 1436 p., P. 127-136.

56. Kyrychenko A. V. The impact of european integration on the system of social protection of the population. The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy : Scientific monograph [science eds. T. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn]. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2022. 328 p., P. 135-150.

57. M. Ilchuk, L. Berezovska, O. Tomashevskaya, Y. Ivanov (2023). Improving the system of environmental taxation of carbon dioxide emissions in Ukraine during the post-war period. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(1), 91-115.

58. The Economy of Digitalization and Digital Transformation: Necessity and Payback. Marushchak L., Pavlykivska O., Khrapunova Y., Kostyuk V., Berezovska L. / Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. - 2021. URL:<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85116608390&origin=AuthorNamesList&txGid=94d5210fea6af9e6c5cc1300af0de52f>

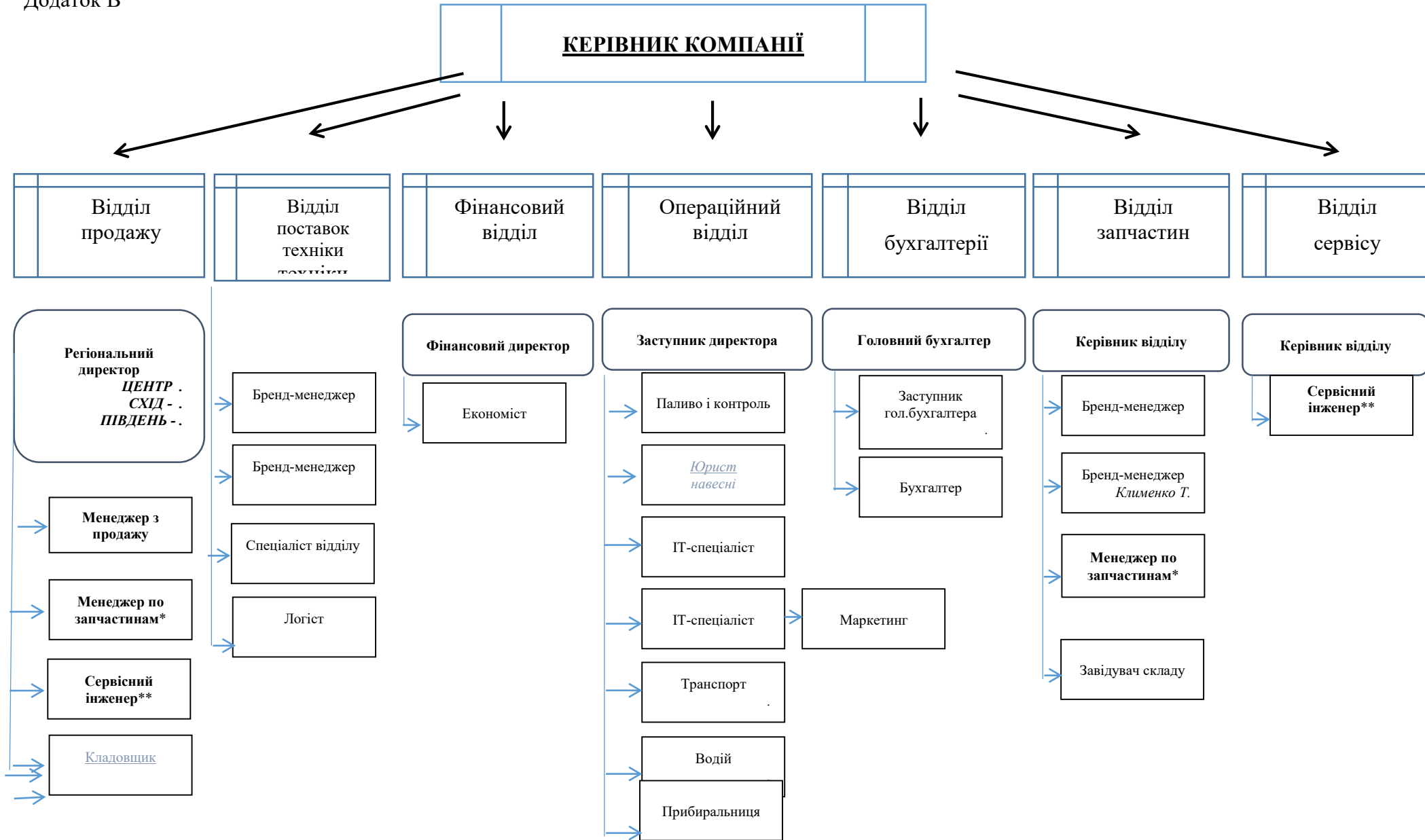
59. Vitaliy Radko, Serhii Nikitchenko, Olesia Havryk, Oleksandra Nikolaevych, Olena Bohdanova, Economic socialization of entrepreneurship of rural territories to ensure the well-being of the population of Ukraine in "RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA'" 2/2022, pp 225-246, DOI: 10.3280/RISS2022-002014



Групування статей витрат ТОВ «АГРО-Темп»

Група витрат	Вид витрат
Витрати на офіси	Оренда приміщень (в т.ч. комунальні платежі та охорона)
	Комунальні платежі власні приміщення
	Ремонт офісу
	Канцтовари + господарські витрати (буд. мат., меблі та ін.)
	Поштові витрати (Нова Пошта та Делівері в т.ч.)
Витрати на відрядження	Проживання
	Проїзді
	Добові
Обслуговування власних автомобілів	Паливо
	ТО власних авто
	Витрати на з/ч до авто+шини+АКБ
	Витрати по авто інші
Витрати на персонал	Консультаційні (тренінги, навчання для персоналу)
	Пошук персоналу
	Корпоратив
	Резерв відпусток
Витрати на інформаційні послуги	Персонал інші (в т.ч. періодичні видання)
	Аудит
	Нотаріальні послуги (офіс)
	Обслуговування зарпл проекту, РКО (валюта в т. ч.)
	Страхування майна
	GPS супровід (службові авто)
	Послуги оцінки майна
	Інф.-конс. інші (штрафи, послуги митного інспектора в т.ч.)
Телефонія та інтернет	Мобільний зв'язок
	Інтернет
ІТ послуги	Обслуговування ел. пошти та антивірус
	Bitrix24 обслуговування
	1С обслуговування
	Обслуговування ІТ техніки (заправка картриджів)
	ІТ витрати інші (ремонт, заміна АКБ в т.ч.)
Амортизація	Амортизація автомобілей
	Амортизація НМА (ліцензії, програмне забезпечення)
	Амортизація ОЗ загальногосподарського використання
	Амортизація необоротних активів (опер. оренд.)
	Амортизація ОЗ, пов'язаних зі збутом
	Внутрішні заходи Компанії (свята, корпоративи, збори та ін.)
Витрати на маркетинг	Рекламні заходи (відео, соц. мережі, Інтернет, Пром, Гугл та ін.)
	Друкарська продукція
	Акції/виставки/семінари/конференції+сувенірна продукція
	Дизайнер (аутсорсинг)
Інші витрати бізнесу	Гарантійний ремонт та обслуговування
	Податок на землю та нерухомість, оренда землі, податки ФОП
	Інші витрати+представницькі на Zetor та M. Gaspardo

Додаток В





План грошових надходжень від сервісного обслуговування у 2026 році



План загальних грошових надходжень у 2026 році

Додаток Е

Наказу № ___ від «__» _____ р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штат у кількості **14 одиниць**
з місячним фондом заробітної плати
286700 (двісті вісімдесят шість тисяч сімсот)
грн. 00 коп.

Директор _____ (ПІБ)

Штатний розпис
Товариства з обмеженою відповідальністю „Компанія Агро-Темп”

Вводиться з «__» _____ року

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код за Класифікацією професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Відрахування, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Адміністрація	Директор	1316	1	50000	11000	61000
		Офіс менеджер	1227	1	20000	4400	24400
2	Відділ збуту	Бренд - Менеджер	1476.1	1	20000	4400	24400
		Менеджер із збуту	1475.4	1	30000	6600	36600
		Менеджер із збуту	1475.4	1	30000	6600	36600
		Комірник	1239	1	25000	5500	30500
3	Сервісний відділ	Сервіс менеджер	2149.2	1	30000	6600	36600
		Сервіс менеджер	2149.2	1	30000	6600	36600
Разом				8	23500	51700	286700

Начальник відділу кадрів _____

ПОГОДЖЕНО:

Головний бухгалтер _____