

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВРУБЛІВСЬКА СОФІЯ ВІКТОРІВНА

УДК 658.155:334.722(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ТОВ «ОЛДІ-ЖИТОМИР»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр”

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

_____Софія ВРУБЛІВСЬКА

Керівник роботи:
Скидан Олег Васильович,
доктор економічних наук, професор

Житомир-2026

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ____ від «__» ____ 2026 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,
д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
(підпис)
«__» ____ 2026 р.

Гарант ОПП “Економіка”
першого (бакалаврського) рівня,
к. е. н., доцент _____ Інна ГРАБЧУК
(підпис)
«__» ____ 2026 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти: Врублівська Софія Вікторівна
захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Врублівська С.В. Стратегія зниження витрат ТОВ «Олді-Житомир».

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 051 «Економіка». Поліський національний університет, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії зниження витрат підприємства та оцінки її ефективності. На основі аналізу діяльності ТОВ «Олді-Житомир» здійснено оцінку фінансового - стану підприємства, досліджено динаміку і структуру витрат, а також визначено їх вплив на фінансові результати діяльності. За результатами дослідження виявлено основні проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано напрями оптимізації витрат шляхом удосконалення закупівельної діяльності, логістичних процесів і системи управління ресурсами.

Ключові слова: витрати підприємства, стратегія зниження витрат, оптимізація витрат, ефективність діяльності, управління витратами, економічний ефект.

SUMMARY

Vrublivska S.V. Cost reduction strategy of LLC "Oldi-Zhytomyr". Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of bachelor in the specialty 051 «Economics». Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification work investigated the theoretical and methodological principles of forming a strategy for reducing the company's costs and assessing its effectiveness. Based on the analysis of the activities of LLC "Oldi-Zhytomyr", the financial condition of the company was assessed, the dynamics and structure of costs were investigated, and their impact on the financial results of the activity was determined. According to the results of the study, the main problems and reserves for increasing the efficiency of the company's activities were identified. The directions of cost optimization by improving procurement activities, logistics processes and the resource management system were substantiated.

Keywords: company costs, cost reduction strategy, cost optimization, activity efficiency, cost management, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
Висновки до Розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИТРАТ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛДІ-ЖИТОМИР»	17
Висновки до Розділу 2.....	29
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ТОВ «ОЛДІ-ЖИТОМИР» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	31
Висновки до Розділу 3.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійного зростання вартості ресурсів підприємства змушені шукати нові підходи до підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання є раціональне управління витратами, оскільки саме рівень витрат значною мірою визначає собівартість продукції, прибутковість діяльності та можливості подальшого розвитку підприємства. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної стратегії зниження витрат, спрямованої на оптимізацію використання ресурсів, виявлення внутрішніх резервів та підвищення результативності господарської діяльності.

Саме необхідність забезпечення стабільного функціонування підприємств, підвищення їх фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій в умовах сучасних економічних викликів обумовлює актуальність теми дослідження, присвяченого розробленню та обґрунтуванню стратегії зниження витрат підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління витратами підприємств та стратегій їх зниження широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти сутності витрат підприємства та управління ними досліджували Г. П. Ляшенко та В. І. Овсяннікова [15], а економічну сутність і класифікацію витрат як об'єкта управління обґрунтував Т. Ю. Копотієнко [11]. Методичні підходи до управління витратами на підприємстві розглянули О. Ю. Литовченко [14], Г. Чумак [29], а також С. Кулакова, А. Ткаченко та М. Разно [12]. Питанням формування системи управління витратами присвячені праці С. А. Назаренка та М. О. Фейша [18], а оптимізацію операційних процесів в контексті контролінгу дослідив А. Г. Єгіозар'ян [6]. Проблеми оптимізації витрат підприємства та методи їх реалізації розглянули О. Декалюк та Л. Федоришина [4], а Д. Л. Яновський дослідив оптимізацію витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості [32]. Стратегічні напрями підвищення ефективності

управління витратами промислових підприємств висвітлили Ю. І. Ключ та Ю. О. Персій [10], а забезпечення стратегічного розвитку шляхом адаптивних систем управління ресурсами та витратами досліджували Л. М. Христенко, О. Ю. Чорна та О. А. Велитченко [27]. Водночас питання формування та практичної реалізації стратегії зниження витрат торговельних підприємств в умовах сучасних економічних викликів потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад, а також представлення практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії зниження витрат ТОВ «Олді-Житомир».

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання: дослідити теоретико-методичні засади стратегії зниження витрат на підприємстві; проаналізувати витрати та оцінити фінансово-господарську діяльність ТОВ «Олді-Житомир»; обґрунтувати стратегію зниження витрат ТОВ «Олді-Житомир» та оцінити її економічну ефективність.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження виступив процес формування стратегії зниження витрат на підприємстві ТОВ «Олді-Житомир». *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад формування стратегії зниження витрат на підприємстві ТОВ «Олді-Житомир».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для дослідження економічної сутності витрат підприємства, стратегій їх зниження та підходів до оцінки ефективності. Методи економічного аналізу, порівняння та групування використано для оцінки динаміки, структури й ефективності витрат ТОВ «Олді-Житомир». Для обґрунтування напрямів удосконалення стратегії зниження витрат та оцінки результативності запропонованих заходів застосовано розрахунково-аналітичний метод.

Інформаційну базу дослідження склали наукові роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників в сфері управління витратами та формування стратегій їх зниження, фінансова звітність і внутрішні матеріали ТОВ «Олді-Житомир» за

2023–2025 роки. У процесі дослідження також використано матеріали наукових публікацій, навчальних видань та інформацію з електронних ресурсів, що стосуються проблематики управління витратами підприємства.

Перелік публікацій за темою дослідження. Результати кваліфікаційного дослідження опубліковано:

1. Врублівська С.В., Бочковська Д.С., Могиль Д.О. Швидкореагуюче виробництво як стратегія управління часом та втратами на підприємстві. Наукові читання – 2026: зб. наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, яка присвячена Дню науки в Україні. Житомир: Поліський національний університет, 2026. С.248-250.

2. Врублівська С. Формування політики оптимізації витрат в умовах сучасних економічних викликів. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. 04 червня 2026 р. Житомир: Поліський національний університет, 2026. С.308-311.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні та економічному обґрунтуванні стратегії зниження витрат ТОВ «Олді-Житомир». Зокрема, запропоновано впровадження хмарної ERP-системи та електронного документообігу з метою оптимізації адміністративних витрат, переведення окремих управлінських функцій на аутсорсинг, а також оптимізацію структури адміністративного персоналу. У сфері логістики обґрунтовано доцільність впровадження TMS-системи управління транспортом, укладання довгострокових договорів з перевізниками та запровадження GPS-моніторингу власного автопарку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню витрат підприємства, підвищенню рентабельності операційної діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступної частини, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи загалом складає 50 сторінок, містить 3 рисунки, 16 таблиць, 7 додатків. Список використаних джерел складається із 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Категорія витрат посідає центральне місце в системі економічних відносин підприємства, оскільки будь-яка господарська діяльність нерозривно пов'язана зі споживанням матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів. Витрати супроводжують усі етапи функціонування підприємства – від забезпечення виробничого процесу до реалізації продукції та отримання фінансових результатів. Рівень витрат безпосередньо впливає на собівартість продукції, величину прибутку, рентабельність діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Саме тому ефективне управління витратами є однією з найважливіших передумов забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Без глибокого розуміння природи витрат неможливо здійснювати якісне планування діяльності, обґрунтовувати управлінські рішення та формувати ефективну стратегію їх зниження.

Складність трактування поняття «витрати» зумовлена його багатоаспектним характером, адже дана економічна категорія розглядається з позицій бухгалтерського обліку, економічної теорії, фінансового менеджменту та управлінської практики. Кожен із зазначених підходів акцентує увагу на окремих характеристиках витрат, що зумовлює наявність значної кількості наукових підходів до визначення їх сутності. Узагальнення та систематизація існуючих трактувань дають змогу більш повно розкрити зміст цієї категорії та сформувані теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей управління витратами підприємства. З цією метою Додатку А представлено основні підходи до визначення поняття «витрати», запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями [11; 17].

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що витрати підприємства є багатогранною економічною категорією, яка відображає вартісну оцінку ресурсів, свідомо спрямованих на здійснення господарської діяльності з

метою отримання економічних вигод. При цьому нормативний підхід є обов'язковим для цілей бухгалтерського обліку та звітності, тоді як управлінський та стратегічний підходи становлять методичну основу для розробки стратегії зниження витрат [7].

Важливою передумовою ефективного управління витратами є їх науково обґрунтована класифікація. Систематизація витрат за різними ознаками дозволяє забезпечити їх диференційований облік, виявити резерви зниження та визначити пріоритетні напрями оптимізації. У табл. 1.1 представлено систематизацію класифікаційних ознак витрат підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат підприємства за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види витрат	Значення для управління
За економічними елементами	матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати	Дозволяє визначити структуру витрат та напрями їх оптимізації
За відношенням до обсягу діяльності	постійні; змінні; змішані	Є основою аналізу беззбитковості та прийняття управлінських рішень
За способом віднесення на собівартість	прямі; непрямі	Забезпечує обґрунтоване калькулювання собівартості продукції
За функціональним призначенням	виробничі; адміністративні; витрати на збут; інші операційні	Дозволяє оцінити ефективність окремих напрямів діяльності підприємства
За місцем виникнення	витрати основних підрозділів; допоміжних підрозділів; адміністративних підрозділів	Сприяє формуванню центрів відповідальності та контролю витрат
За доцільністю здійснення	продуктивні; непродуктивні	Дозволяє виявити втрати та резерви зниження витрат
За можливістю контролю	контрольовані; неконтрольовані	Сприяє оцінці роботи менеджерів та розподілу відповідальності
За видами діяльності	операційні; фінансові; інвестиційні	Забезпечує комплексну оцінку витрат за напрямками діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [11; 14; 31]

Проведений аналіз класифікації витрат свідчить про те, що кожна класифікаційна ознака виконує самостійну управлінську функцію. Найбільш практичне значення для цілей оптимізації витрат має їх поділ на постійні та змінні, що є аналітичним підґрунтям для управління операційним важелем підприємства. Поділ на продуктивні та непродуктивні витрати безпосередньо визначає об'єкти першочергової оптимізації, оскільки саме непродуктивні витрати не створюють доданої цінності та підлягають мінімізації. Класифікація за місцем виникнення забезпечує децентралізований контроль витрат через систему центрів відповідальності, що підвищує персональну відповідальність керівників структурних підрозділів. Таким чином, комплексне застосування наведених класифікаційних підходів формує методичну основу для побудови дієвої системи управління витратами підприємства в контексті реалізації стратегії їх зниження [1].

Дослідження економічної сутності витрат та їх класифікації формує теоретичне підґрунтя для розроблення ефективної системи управління витратами на підприємстві. Водночас досягнення високих результатів господарської діяльності потребує не лише розуміння природи витрат, а й формування дієвих механізмів їх регулювання та оптимізації. У цьому контексті важливого значення набуває стратегія зниження витрат, яка є складовою загальної стратегії розвитку підприємства та спрямована на забезпечення раціонального використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення ефективності діяльності. Стратегія зниження витрат являє собою систему взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, реалізація яких забезпечує досягнення цільового рівня витрат при збереженні або підвищенні якості продукції та послуг [17].

Підходи до визначення стратегії зниження витрат представлено в Додатку Б. З огляду на дані якого видно, що стратегія зниження витрат – це один із найважливіших елементів управління сучасним підприємством. Вона не зводиться до простого «урізання» витрат, а являє собою системний, продуманий процес пошуку та усунення неефективних витрат при збереженні або підвищенні якості продукції та конкурентоспроможності компанії.

Важливим етапом вивчення стратегій зниження витрат є їх систематизація. Для цього доцільно провести класифікацію за основними ознаками, що дозволяє краще зрозуміти різноманіття підходів та їх особливості, рис. 1.1.



Рис. 1.1 Класифікація стратегій зниження витрат за основними ознаками

Джерело: складено автором на основі [20]

Представлена класифікація показує, що стратегії зниження витрат є багатогранними і можуть розглядатися з різних перспектив. Найпоширенішою є класифікація за підходом, яка охоплює 9 основних видів стратегій – від простих, таких як: економії та Парето, до складних – ланцюга цінності та інноваційної. Класифікація за терміном реалізації підкреслює необхідність поєднання швидких і фундаментальних заходів. Поділ за сферою застосування дозволяє підприємствам фокусуватися на конкретних ділянках діяльності, а за рівнем агресивності – обирати відповідний стиль управління залежно від ситуації. Така систематизація

допомагає керівництву комплексно підходити до вибору інструментів зниження витрат [29].

У науковій літературі сформовано різні підходи до розроблення стратегії зниження витрат підприємства, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах процесу управління витратами. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей діяльності підприємства, його стратегічних цілей та умов функціонування. Узагальнення методичних підходів до формування стратегії зниження витрат представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до формування стратегії зниження витрат

Підхід	Сутність	Ключовий акцент	Обмеження
Витратно-орієнтований	Формування стратегії на основі детального аналізу фактичної структури та динаміки витрат підприємства	Виявлення найбільш витратних статей	Зорієнтований лише на внутрішнє середовище
Ринково-орієнтований	Визначення допустимого рівня витрат виходячи з ринкової ціни та очікуваного рівня рентабельності	Зв'язок витрат із конкурентоспроможністю	Залежність від точності ринкових прогнозів
Процесно-орієнтований	Аналіз витрат у розрізі бізнес-процесів з метою виявлення та усунення операцій, що не створюють доданої цінності	Оптимізація операційної структури	Потребує детального опису всіх процесів
Стратегічно-орієнтований	Зниження витрат розглядається як інструмент досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі	Узгодженість із стратегічними цілями	Складність вимірювання довгострокового ефекту
Інтегрований	Поеднання елементів усіх підходів у єдину систему управління витратами з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища	Системний та комплексний ефект	Найвища складність реалізації

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 27]

Одним із найбільш поширених є витратно-орієнтований підхід, відповідно до якого формування стратегії зниження витрат базується на детальному аналізі структури, динаміки та складу витрат підприємства. Такий підхід дозволяє виявити найбільш витратні напрями діяльності та визначити резерви їх скорочення. Разом з тим його застосування переважно зосереджується на внутрішньому середовищі підприємства та недостатньо враховує вплив ринкових факторів.

Альтернативою є ринково-орієнтований підхід, який передбачає визначення допустимого рівня витрат на основі ринкової ціни продукції та запланованого рівня прибутку. У цьому випадку стратегія зниження витрат формується з урахуванням потреб споживачів, конкурентного середовища та кон'юнктури ринку, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами господарювання.

Важливе місце також посідає процесно-орієнтований підхід, який ґрунтується на дослідженні бізнес-процесів підприємства та виявленні операцій, що не створюють доданої цінності. Основною метою такого підходу є оптимізація виробничих і управлінських процесів шляхом усунення зайвих операцій, скорочення витрат часу та ресурсів.

Стратегічно-орієнтований підхід розглядає зниження витрат як інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства. У межах цього підходу управлінські рішення щодо скорочення витрат приймаються з урахуванням обраної конкурентної стратегії та перспектив розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити стійкі конкурентні переваги в майбутньому.

Найбільш комплексним вважається інтегрований підхід, який поєднує елементи витратно-, ринково-, процесно- та стратегічно-орієнтованих підходів. Його застосування забезпечує всебічне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на рівень витрат, та сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії їх зниження [12; 36].

Кожен із розглянутих підходів має власні переваги та обмеження, тому ефективна стратегія зниження витрат повинна формуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та передбачати комплексне використання відповідних інструментів і методів управління витратами.

Процес формування стратегії зниження витрат є послідовною сукупністю взаємопов'язаних етапів, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених цілей щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен етап має власне функціональне призначення та створює інформаційну

основу для прийняття подальших управлінських рішень. Основні етапи формування стратегії зниження витрат підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Етапи формування стратегії зниження витрат підприємства

Джерело: складено автором на основі [2; 9; 10; 38]

Наведена послідовність етапів свідчить, що формування стратегії зниження витрат є безперервним процесом, який охоплює не лише розроблення відповідних заходів, а й постійний контроль результатів їх реалізації. Комплексне проходження кожного етапу забезпечує своєчасне виявлення резервів економії ресурсів, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та створює передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Розуміння методичних підходів до формування стратегії зниження витрат створює теоретичне підґрунтя для переходу до практичних аспектів її реалізації.

Якщо підходи визначають концептуальні засади, логіку та напрям управлінського впливу на витрати підприємства, то інструментарій виступає сукупністю конкретних методів і засобів, за допомогою яких стратегічні рішення трансформуються у практичні управлінські дії.

У сучасних умовах господарювання підприємства використовують широкий спектр інструментів управління витратами, кожен із яких характеризується власною сферою застосування, перевагами та обмеженнями. Саме тому доцільним є розгляд основних інструментів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії зниження витрат та підвищення результативності діяльності підприємства. У табл. 1.3 систематизовано основні інструменти оптимізації витрат за ключовими характеристиками [27; 30].

Таблиця 1.3

Характеристика основних інструментів оптимізації витрат підприємства

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки
Метод носіїв витрат	Виявлення та аналіз чинників, що безпосередньо визначають величину витрат у розрізі бізнес-процесів	Простота застосування	Обмежена глибина аналізу
Принцип Парето	Концентрація зусиль на 20 % статей витрат, що формують 80 % їх загального обсягу	Чітка пріоритизація	Ризик ігнорування дрібних витрат
Бенчмаркінг	Порівняння витрат підприємства з показниками галузевих лідерів та еталонних підприємств	Орієнтація на кращі практики	Складність отримання даних
ABC-метод	Облік і аналіз витрат у розрізі видів діяльності для точного визначення собівартості	Висока точність розрахунків	Складність впровадження
Таргет-костинг	Формування цільової собівартості виходячи з ринкової ціни та бажаної рентабельності	Ринкова орієнтація	Конфлікти між підрозділами
Кайзен-костинг	Безперервне поступове зниження собівартості через усунення операцій без доданої цінності	Постійне вдосконалення	Потребує зміни корпоративної культури
SCM (ланцюг цінностей)	Оптимізація витрат через узгодження взаємодії всіх учасників ланцюга постачання	Системний ефект	Залежність від партнерів

Джерело: складено автором на основі [33; 34; 36; 37]

Аналіз наведених інструментів свідчить про те, що вони суттєво різняться за рівнем складності впровадження, охопленням господарської діяльності та

характером досягнення ефекту. Для наочного відображення порівняльних характеристик інструментів за двома ключовими параметрами – складністю застосування та потенційним ефектом зниження витрат – побудовано матрицю позиціонування, Додаток В [33; 34; 36; 37].

Як видно з матриці, інструменти утворюють чотири характерні групи. У зоні високого ефекту при відносно помірній складності розташовані таргет-костинг та SCM – саме вони є пріоритетними для підприємств, що прагнуть суттєвого зниження витрат. АВС-метод та кайзен-костинг забезпечують також високий ефект, проте вимагають значних організаційних зусиль при впровадженні. Бенчмаркінг займає проміжну позицію, тоді як метод носіїв витрат та принцип Парето є найдоступнішими інструментами для оперативного управління витратами.

Розробка та впровадження стратегії зниження витрат є лише першим кроком на шляху до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Не менш важливим є систематичний моніторинг результатів її реалізації та оцінка досягнутого ефекту. Без належної системи оцінювання стратегія перетворюється на декларацію намірів, позбавлену зворотного зв'язку та механізмів коригування.

Оцінка ефективності стратегії зниження витрат є багатовимірним процесом, що охоплює як кількісні, так і якісні показники. Кількісні індикатори дозволяють виміряти безпосередній фінансовий ефект від реалізації стратегії, тоді як якісні характеризують зміни в організаційних процесах, корпоративній культурі та конкурентній позиції підприємства. Комплексне застосування обох груп показників забезпечує об'єктивну та всебічну оцінку результативності стратегії. У табл. 1.4 систематизовано основні показники оцінки ефективності стратегії зниження витрат [13].

Важливим методологічним аспектом оцінки є визначення часового горизонту аналізу. Короткостроковий ефект від реалізації стратегії зниження витрат може суттєво відрізнятися від довгострокового, оскільки окремі заходи потребують значних початкових інвестицій, які окупаються лише з часом.

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності стратегії зниження витрат
підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Рівень витрат на одиницю продукції	Витрати / Обсяг виробництва	Відображає питому витратомісткість виробництва
Темп зниження витрат	$(\text{Витрати базового періоду} - \text{Витрати звітного періоду}) / \text{Витрати баз.} \times 100\%$	Характеризує динаміку скорочення витрат
Частка непродуктивних витрат	$(\text{Непродуктивні витрати} / \text{Загальні витрати}) \times 100\%$	Показує питому вагу витрат без доданої цінності
Операційна рентабельність	$(\text{Операційний прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$	Відображає ефективність основної діяльності
Коефіцієнт витратовіддачі	Виручка / Загальні витрати	Показує обсяг доходу на одиницю витрат
Економія витрат	Витрати планові – Витрати фактичні	Абсолютний ефект від реалізації стратегії
Відхилення від галузевого рівня витрат	Витрати підприємства – Витрати середньогалузеві	Порівняльна позиція підприємства у галузі
Частка витрат на вдосконалення процесів	Витрати на оптимізацію / Загальні витрати	Характеризує інвестиції в оптимізацію

Джерело: складено автором на основі [13]

Відмітимо, що оцінка ефективності має здійснюватися у трьох часових розрізах, що відображено в Додатку Г [13]. Окрім часового виміру, оцінка ефективності стратегії зниження витрат передбачає застосування кількох методичних підходів, які взаємодоповнюють один одного. Порівняльний аналіз дозволяє зіставити фактичні витрати з плановими показниками та галузовими орієнтирами. Факторний аналіз забезпечує кількісну оцінку впливу окремих чинників на загальну зміну витрат. Функціонально-вартісний аналіз виявляє резерви зниження витрат без погіршення споживчих характеристик продукції. Метод збалансованої системи показників (BSC) інтегрує фінансові та нефінансові індикатори в єдину систему моніторингу реалізації стратегії [33; 34; 36; 37].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що оцінка стратегії зниження витрат є безперервним процесом, а не одноразовою процедурою. Вона має охоплювати як кількісні фінансові результати, так і якісні зміни в операційній діяльності підприємства, здійснюватися у різних часових горизонтах та спиратися на комплекс взаємодоповнюючих методів. Лише за таких умов система оцінювання

здатна виконувати свою головну функцію – забезпечувати зворотний зв'язок для своєчасного коригування стратегії та підтримання її відповідності мінливим умовам господарювання.

Висновки до Розділу 1

На основі проведеного дослідження встановлено, що витрати є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції, фінансові результати та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності витрат дозволило розкрити їх економічний зміст та визначити основні класифікаційні ознаки, використання яких сприяє більш ефективному управлінню ресурсами підприємства, виявленню непродуктивних витрат і пошуку резервів їх скорочення.

Дослідження теоретичних засад формування стратегії зниження витрат дало змогу встановити, що її ефективність залежить від комплексного поєднання відповідних підходів, методів та інструментів управління. Визначено, що найбільш результативними інструментами оптимізації витрат є АВС-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг та управління ланцюгом цінності, застосування яких дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Обґрунтовано, що процес формування стратегії зниження витрат повинен базуватися на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, враховувати особливості діяльності підприємства. Встановлено, що оцінювання результативності реалізації стратегії доцільно здійснювати за допомогою системи кількісних і якісних показників, які характеризують рівень витрат, їх динаміку, рентабельність діяльності та економічний ефект. Комплексне використання зазначених підходів та інструментів створює необхідне теоретико-методичне підґрунтя для розроблення практичних заходів щодо оптимізації витрат і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИТРАТ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛДІ-ЖИТОМИР»

Об'єктом дослідження є ТОВ «Олді-Житомир» – торговельно-роздрібне підприємство, яке входить до складу національної мережі будівельних супермаркетів «ОЛДІ».

ТОВ «Олді-Житомир» працює на ринку Житомирської області з 2007 року і є одним із провідних гравців у сфері роздрібної торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами в регіоні. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля широким асортиментом товарів для будівництва, ремонту та облаштування приміщень. Підприємство пропонує своїм клієнтам будівельні матеріали, інструменти, електротехнічну продукцію, санітарно-технічне обладнання, лакофарбові матеріали, товари для дому та саду, а також супутні послуги (доставка, консультації, нарізка матеріалів тощо).

Основними споживачами ТОВ «Олді-Житомир» є фізичні особи – жителі м. Житомир та Житомирської області, які здійснюють ремонт, будівництво або облаштування власного житла. Це переважно середній клас: сім'ї, приватні домовласники, а також люди, які займаються самостійним ремонтом квартир і будинків. Вони купують широкий спектр товарів, від оздоблювальних матеріалів і інструментів до сантехніки та товарів для дому.

Другою важливою групою споживачів є корпоративні клієнти – будівельні підрядні організації, ремонтно-будівельні бригади, невеликі будівельні компанії та державні установи. Ця категорія споживачів характеризується більшими обсягами закупівель, регулярністю замовлень і високими вимогами до ціни, якості та оперативності доставки. Для них компанія пропонує спеціальні умови співпраці, накопичувальні знижки та можливість відстрочення платежу.

Підприємство розташовано у м. Житомир. Магазини мережі «ОЛДІ» у Житомирі знаходяться за адресами: вул. Вітрука, 9 та вул. М. Грушевського, 5. Завдяки зручному розташуванню, великим торговим площам та продуманій

логістиці компанія обслуговує як роздрібних покупців (населення Житомира та області), так і будівельні організації, підрядників та корпоративних клієнтів.

ТОВ «Олді-Житомир» є частиною великої національної мережі, що дає їй можливість отримувати конкурентні закупівельні ціни, широкий асортимент та сучасні стандарти обслуговування клієнтів.

Головними конкурентами ТОВ «Олді-Житомир» на ринку Житомира є інші великі мережеві будівельні супермаркети. Найсуттєвішим конкурентом виступає мережа ТОВ «Епіцентр-К», яка має потужний магазин у Житомирі і конкурує за рахунок ширшого асортименту, агресивної цінової політики та сильного бренду. Також серйозну конкуренцію створює мережа ТОВ «Нова Лінія», яка приваблює покупців сучасним форматом магазинів і акцентом на якісне обслуговування.

Крім того, на ринку присутні локальні та регіональні конкуренти – невеликі спеціалізовані магазини будівельних матеріалів, ринки та приватні торговці. Хоча вони поступаються «Олді» за асортиментом і цінами, вони часто виграють за рахунок більш гнучкого підходу до клієнта, нижчих цін на окремі позиції та територіальної близькості до споживача. У сегменті корпоративних клієнтів конкуренція також відбувається з оптовими базами будівельних матеріалів.

Ефективне функціонування ТОВ «Олді-Житомир» в умовах конкурентного середовища та обслуговування різних категорій споживачів значною мірою визначається внутрішньою побудовою підприємства. Злагоджена взаємодія між підрозділами, чіткий розподіл повноважень і відповідальності є необхідною умовою для забезпечення широкого асортименту, якісного сервісу та оперативної логістики. З огляду на це, доцільно розглянути організаційну структуру ТОВ «Олді-Житомир», яка відображає систему управління підприємством та взаємозв'язки між його функціональними ланками, рис. 2.1.

Організаційна структура управління ТОВ «Олді-Житомир» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівниками різних рівнів та ефективну координацію діяльності структурних підрозділів. Загальне керівництво підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються функціональні підрозділи, що відповідають за комерційну

діяльність, фінансове забезпечення, логістику, управління персоналом, бухгалтерський облік та адміністративне забезпечення діяльності підприємства.

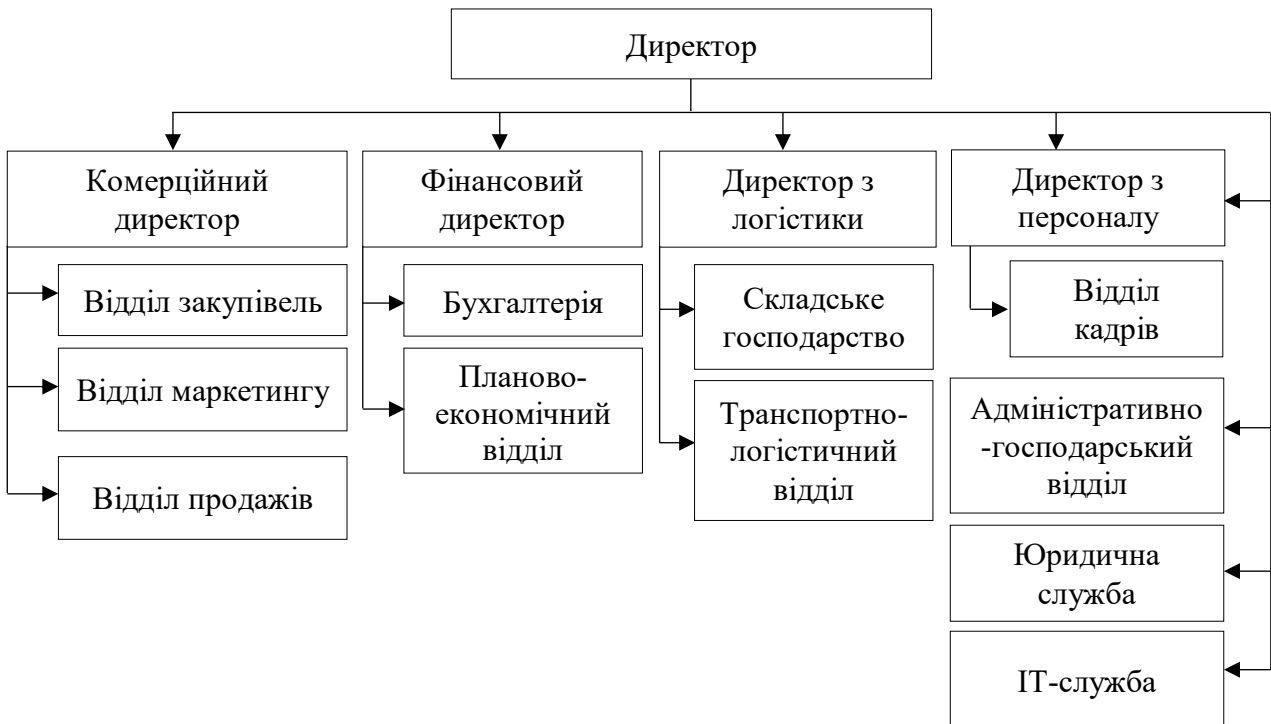


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Олді-Житомир»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Така структура управління сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечує належний контроль за використанням ресурсів та створює умови для реалізації стратегічних цілей підприємства. Враховуючи масштаби діяльності та значну чисельність персоналу, лінійно-функціональна структура є найбільш доцільною для ТОВ «Олді-Житомир».

Для комплексної оцінки господарської діяльності ТОВ «Олді-Житомир» доцільно проаналізувати основні економічні показники підприємства за період 2023–2025 років. Узагальнені дані представлено в табл. 2.1.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Олді-Житомир» свідчить про неоднозначну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід зріс на 7,44% і склав у 2025 році 704973 тис. грн., що відображає збереження та розширення ринкових позицій компанії. Водночас спостерігається суттєве покращення фінансового результату: якщо у 2024 році підприємство зафіксувало

збиток у розмірі 19481 тис. грн., то у 2025 році чистий прибуток становив 18420 тис. грн., що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Олді-Житомир»

№	Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
		2023	2024	2025	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	656182	761748	704973	48791	7,44
2	Чистий прибуток, тис. грн.	5874	-19481	24294	18420	в 3,1 р.б.
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	566699	580147,5	537783	-28916	-5,10
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	280953	274564	242551,5	-38401,5	-13,67
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	285746	305583,5	295231,5	9485,5	3,32
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	459	424	349	-110	-23,97
7	Фондовіддача	2,34	2,77	2,91	0,57	24,36
8	Фондомісткість	0,43	0,36	0,34	-0,09	-20,93
9	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	612,10	647,56	694,99	82,89	13,54
10	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1429,59	1796,57	2019,98	590,39	41,3
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	2,30	2,49	2,39	0,09	3,91

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Позитивною тенденцією є зростання показників ефективності використання ресурсів: фондовіддача збільшилась на 24,36%, а продуктивність праці зросла на 41,3% і досягла 2019,98 тис. грн./особу. Це відбулося на тлі скорочення середньооблікової чисельності працівників на 110 осіб або на 23,97%, що вказує на оптимізацію кадрового складу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зниження середньорічної вартості активів на 5,10% та необоротних активів на 13,67% може свідчити про поступове вибуття або амортизацію основних засобів, що потребує уваги з боку керівництва в частині оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Для більш детального розуміння фінансового стану підприємства необхідно розглянути структуру його майна та джерела формування, які відображаються у балансі. Відповідні дані за 2023–2025 роки систематизовано в Додатку Д.

Аналіз майна ТОВ «Олді-Житомир» свідчить про загальне скорочення валюти балансу на 13,49% – з 627847 до 543118 тис. грн. У структурі активів відбулося зміщення на користь оборотних: їх частка зросла з 52,8% до 57,2%, тоді як необоротні активи скоротились як в абсолютному вираженні на 64025 тис. грн., так і у структурній частці з 47,2% до 42,8%, що пов'язано переважно зі зменшенням вартості основних засобів. Серед оборотних активів найпомітнішою є позитивна тенденція зростання грошових коштів – майже втричі, з 29962 до 85968 тис. грн. – на 186,93%, що свідчить про підвищення ліквідності підприємства. Водночас запаси скоротились на 27,46%, що може відображати як оптимізацію управління товарними залишками, так і вплив кон'юнктури ринку.

З боку пасивів слід відзначити зростання частки власного капіталу з 15,7% до 19,0% або 4813 тис. грн., що є позитивним сигналом фінансової стійкості. Повне погашення довгострокових зобов'язань в розмірі 38000 тис. грн. додатково зміцнює фінансову незалежність компанії. Поточні зобов'язання залишаються домінуючим джерелом фінансування – 81,0% у 2025 році, однак їх абсолютний розмір скоротився на 51542 тис. грн. або на 10,49%, що загалом свідчить про поступове зниження боргового навантаження на підприємство.

З метою проведення більш поглибленого розуміння ефективності господарської діяльності підприємства важливо дослідити механізм формування його фінансових результатів. Динаміку доходів, витрат та прибутку ТОВ «Олді-Житомир» за 2023–2025 роки відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Механізм формування фінансових результатів діяльності

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+,-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	656182	761748	704973	48791	7,44
Собівартість реалізованої продукції	454736	520486	464897	10161	2,24
Валовий прибуток	201446	241262	240076	38630	19,18
Інші операційні доходи	2922	7131	15023	12101	414,13
Адміністративні витрати	26099	65165	52981	26882	103,03
Витрати на збут	145855	169013	153142	7287	5,00

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	5425	12587	14476	9051	166,84
Фінансовий результат від операційної діяльності	26989	1628	34500	7511	27,83
Інші доходи	156	401	275	119	76,28
Фінансові витрати	19880	10311	8860	-11020	-55,43
Інші витрати	102	11199	139	37	36,27
Фінансовий результат до оподаткування	7163	-19481	25776	18613	в 2,6 р.б.
Чистий фінансовий результат	5874	-19481	24294	18420	в 3,1 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані, представлені в табл. 2.2 свідчить про загалом позитивну динаміку діяльності підприємства за досліджуваний період. Чистий дохід від реалізації зріс на 7,44% і склав у 2025 році 704973 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції зростала повільніше на 2,24%, що забезпечило збільшення валового прибутку на 19,18% – до 240076 тис. грн. Проте суттєвим негативним чинником стало зростання адміністративних витрат більш ніж удвічі – на 103,03%, а також збільшення інших операційних витрат на 166,84%, що значно тиснуло на кінцевий фінансовий результат, особливо у 2024 році, коли підприємство зафіксувало чистий збиток у розмірі 19481 тис. грн.

Разом із тим у 2025 році підприємству вдалося суттєво покращити фінансові показники. Чистий прибуток склав 24294 тис. грн., що у 3,1 раза перевищує результат 2023 року. Ключовими факторами цього відновлення стали зростання фінансового результату від операційної діяльності на 27,83% та значне скорочення фінансових витрат – на 55,43% з 19880 до 8860 тис. грн., що свідчить про зменшення боргового навантаження і підвищення загальної фінансової ефективності підприємства.

Отримані результати фінансово-господарської діяльності знаходять своє відображення у динаміці ключових фінансових коефіцієнтів, які дозволяють всебічно оцінити стан ліквідності, стійкості та прибутковості ТОВ «Олді-Житомир». Відповідні розрахунки за 2023–2025 роки зведено в Додатку Е.

Аналіз показників ліквідності свідчить про помірне покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2025 році

склав 1,59, що відповідає нормативному діапазону 1,5–2,0, хоча і є нижчим за значення 2023 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,10 до 0,20, що свідчить про підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів.

Показники фінансової стійкості залишаються на низькому рівні. Так, коефіцієнт автономії у 2025 році склав 0,19 при нормативі не менше 0,5, що свідчить про високу залежність підприємства від позикових джерел фінансування. Проте позитивним є зростання рентабельності: рентабельність господарської діяльності зросла з 1,09% до 3,66%, рентабельність власного капіталу – з 7,73% до 24,97%, а рентабельність продукції збільшилась з 4,12% до 4,90%. Це підтверджує, що попри структурні фінансові обмеження, підприємство демонструє стійке відновлення прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів у 2025 році.

Важливим напрямом дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз операційних витрат у розрізі їх економічних елементів, що дозволяє виявити структурні зрушення у витратах та оцінити ефективність використання ресурсів, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка операційних витрат підприємства за елементами

Елементи витрат	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Матеріальні затрати	32752	18,5	39270	15,9	40670	18,4	7918	24,2	-0,1
Витрати на оплату праці	69490	39,2	97991	39,7	93141	42,2	23651	34,0	3,0
Відрахування на соціальні заходи	14709	8,3	20882	8,5	19533	8,9	4824	32,8	0,6
Амортизація	20422	11,5	36890	14,9	20911	9,5	489	2,4	-2,0
Інші операційні витрати	40006	22,5	51732	21,0	46344	21,1	6338	15,8	-1,5
Разом	177379	100	246765	100	220599	100	43220	24,4	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз операційних витрат ТОВ «Олді-Житомир» свідчить про їх загальне зростання на 24,4% – з 177379 до 220599 тис. грн. Домінуючою статтею витрат

протягом усього досліджуваного періоду залишаються витрати на оплату праці, частка яких зросла з 39,2% до 42,2% або на 23651 тис. грн., що пояснюється підвищенням рівня заробітної плати в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Відповідно зросли і відрахування на соціальні заходи – на 32,8%, їх питома вага збільшилась до 8,9%. Матеріальні витрати зросли на 24,2% в абсолютному вираженні, проте їх структурна частка залишилась практично незмінною – 18,4% у 2025 році проти 18,5% у 2023 р. Амортизаційні відрахування, попри суттєве зростання у 2024 році до 36890 тис. грн., у 2025 році повернулись до рівня, близького до базового – 20911 тис. грн., а їх частка скоротилась з 11,5% до 9,5%, що може свідчити про завершення циклу оновлення основних засобів. Інші операційні витрати зросли на 15,8%, однак їх питома вага дещо зменшилась – з 22,5% до 21,1%, що свідчить про певну оптимізацію накладних витрат підприємства.

Поряд із аналізом витрат за економічними елементами, доцільно розглянути витрати підприємства у розрізі статей звіту про фінансові результати, що дає змогу оцінити їх вплив на формування кінцевого фінансового результату діяльності. Відповідні дані представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка витрат підприємства за звітом про фінансові результати

показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Собівартість реалізованої продукції	454736	72,0	520486	68,3	464897	66,0	10161	2,24	-6,0
Адміністративні витрати	26099	4,1	65165	8,6	52981	7,5	26882	103,03	3,4
Витрати на збут	145855	23,1	169013	22,2	153142	21,7	7287	5,00	-1,4
Інші операційні витрати	5425	0,9	12587	1,7	14476	2,1	9051	166,84	1,2
Фінансові витрати	19880	3,1	10311	1,4	8860	1,3	-11020	-55,43	-1,8
Інші витрати	102	0,0	11199	1,5	139	0,0	37	36,27	0,0
Разом	631097	100	762761	100	704495	100	73398	11,6	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз витрат ТОВ «Олді-Житомир» за статтями звіту про фінансові результати свідчить про їх загальне зростання на 11,6%. Найбільшу питому вагу в структурі витрат стабільно займає собівартість реалізованої продукції, хоча її частка поступово знижується – з 72,0% у 2023 році до 66,0% у 2025 р., що свідчить про певне покращення цінової політики та управління закупівлями. Витрати на збут посідають друге місце у структурі та зросли на 5,0% в абсолютному вираженні, проте їх питома вага дещо скоротилась – з 23,1% до 21,7%. Найбільш негативною тенденцією є зростання адміністративних витрат більш ніж удвічі – на 103,03%, що потребує перегляду управлінських витрат та підвищення адміністративної ефективності. Водночас позитивним є суттєве скорочення фінансових витрат на 55,43% – з 19880 до 8860 тис. грн., що відображає зменшення боргового навантаження підприємства. Інші операційні витрати зросли на 166,84%, хоча їх абсолютний розмір залишається відносно незначним – 14 476 тис. грн. або 2,1% від загальної суми витрат.

Враховуючи виявлене суттєве зростання адміністративних витрат, доцільно здійснити їх детальний аналіз у розрізі окремих статей з метою визначення ключових чинників, що зумовили таку динаміку, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура адміністративних витрат, 2025 р.

Стаття адміністративних витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Витрати на оплату праці (адміністрація)	18490,4	34,9
Відрахування на соціальні заходи	3920,6	7,4
Амортизація (офіс, обладнання)	4503,4	8,5
Оренда офісних приміщень та комунальні послуги	6781,6	12,8
Послуги сторонніх організацій (бухгалтерські, юридичні, аудит, консалтинг)	5192,1	9,8
Податки та збори (крім податку на прибуток)	2119,2	4,0
Матеріальні витрати (канцтовари, МШП, ПММ)	1801,4	3,4
Інші адміністративні витрати (зв'язок, відрядження, представницькі, охорона тощо)	10172,3	19,2
РАЗОМ	52981	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури адміністративних витрат ТОВ «Олді-Житомир» за 2025 р. свідчить про їх загальний обсяг у розмірі 52981 тис. грн. Домінуючою статтею є

витрати на оплату праці адміністративного персоналу – 18490,4 тис. грн., що становить 34,9% від загальної суми адміністративних витрат, охоплюючи заробітну плату керівництва, працівників бухгалтерії, HR та IT-підрозділів. Другою за значимістю статтею виступають інші адміністративні витрати – витрати на зв'язок, відрядження, представницькі витрати та охорону – 10172,3 тис. грн. або 19,2%. Витрати на оренду офісних приміщень та комунальні послуги становлять 6781,6 тис. грн. або 12,8%, послуги сторонніх організацій – 5192,1 тис. грн. або 9,8%,. Найменшу питому вагу займають матеріальні витрати – 3,4% та податки і збори – 4,0%. Відрахування на соціальні заходи з адміністративного персоналу склали 3920,6 тис. грн. або 7,4% від загального обсягу. Таким чином, витрати на утримання персоналу в сукупності з відрахуваннями на соціальні заходи формують понад 42% адміністративних витрат підприємства, що визначає їх як пріоритетний об'єкт управління з метою оптимізації витратної бази.

Оскільки витрати на збут є другою за величиною статтею у структурі загальних витрат підприємства, їх детальний аналіз у розрізі окремих складових дозволяє виявити резерви оптимізації та оцінити ефективність збутової діяльності, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура витрат на збут, 2025 р.

Стаття витрат на збут	Сума, тис. грн	Частка, %
Витрати на оплату праці (відділ збуту)	52833,9	34,5
Відрахування на соціальні заходи	11026,2	7,2
Транспортні витрати та логістика	38438,6	25,1
Оренда складських приміщень та комунальні послуги	18223,9	11,9
Реклама, маркетинг та просування	9801,1	6,4
Амортизація (торгове обладнання, автотранспорт)	7350,8	4,8
Комісійні винагороди, агентські та посередницькі	6585,1	4,3
Матеріальні витрати (упаковка, тара, ПММ)	4134,8	2,7
Інші витрати на збут (охорона, зв'язок, гарантійне обслуговування тощо)	4747,6	3,1
РАЗОМ	153142	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури витрат на збут ТОВ «Олді-Житомир» за 2025 р. свідчить про їх загальний обсяг у розмірі 153142 тис. грн. Найбільшу питому вагу займають

витрати на оплату праці працівників збутового підрозділу – 52833,9 тис. грн. або 34,5%, що охоплює заробітну плату менеджерів з продажу, торгових представників та логістів. Суттєвою статтею є транспортні витрати та логістика – 38438,6 тис. грн. або 25,1%, що зумовлено специфікою діяльності підприємства, яка передбачає доставку великогабаритних будівельних матеріалів клієнтам. Витрати на оренду складських приміщень та комунальні послуги становлять 18223,9 тис. грн. або 11,9%, відрахування на соціальні заходи – 11026,2 тис. грн. або 7,2%. Найменшу частку займають матеріальні витрати – 2,7% та інші витрати на збут – 3,1%. Таким чином, витрати на персонал у сукупності з транспортно-логістичними витратами формують близько 60% загального обсягу витрат на збут, що відображає трудомісткий та логістично насичений характер збутової діяльності торговельного підприємства.

Для повноти аналізу витратної бази підприємства доцільно також розглянути структуру інших операційних витрат, які, попри відносно невелику питому вагу в загальній сумі витрат, демонструють найбільш інтенсивну динаміку зростання, Додаток Ж.

Аналіз структури інших операційних витрат ТОВ «Олді-Житомир» за 2025 р. свідчить про те, що найвагомішою статтею є створення резерву сумнівних боргів – 4198,0 тис. грн. або 29,0%, що у поєднанні зі списанням безнадійної дебіторської заборгованості на суму 1447,6 тис. грн. вказує на наявність проблем із платіжною дисципліною контрагентів та потребу в удосконаленні кредитної політики підприємства. Другою за значимістю статтею є від’ємні курсові різниці у розмірі 3112,3 тис. грн. або 21,8%, що свідчить про вплив валютних коливань на фінансові результати діяльності, зумовлений імпоротною складовою у структурі товарного асортименту. Штрафи, пені та неустойки за господарськими договорами становлять 2099,0 тис. грн. або 14,5%, що є індикатором певних порушень договірної дисципліни та потребує відповідної управлінської уваги. Витрати на утримання соціальної сфери складають – 6,6%, благодійна допомога та спонсорство – 5,5%, витрати на охорону праці – 4,5% тощо. Таким чином, близько 60% інших операційних витрат формується під впливом фінансових ризиків –

кредитного та валютного, що визначає необхідність посилення відповідних інструментів управління ризиками на підприємстві.

Завершальним етапом аналізу витрат є комплексна оцінка їх ефективності через систему відносних показників, що дозволяє встановити взаємозв'язок між понесеними витратами та отриманими результатами діяльності підприємства. Відповідні розрахунки за 2023–2025 роки систематизовано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Комплексний аналіз ефективності витрат підприємства за 2023–2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 до 2023, +,-
Чистий дохід, тис. грн	656182	761748	704973	48791
Операційні витрати, тис. грн	177379	246765	220599	43220
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	26989	1628	34500	7511
Кількість працівників, осіб	459	424	349	-110
Витрати на оплату праці із відрахуваннями на соціальні заходи, тис. грн	84199	118873	112674	28475
Середньорічні витрати на 1 працівника, тис. грн	183,4	280,4	322,9	139,5
Витрати на персонал на 1 грн чистого доходу, коп.	12,83	15,61	15,98	3,15
Витратомісткість операційних витрат	27,03	32,39	31,29	4,26
Витратомісткість витрат на збут	22,23	22,19	21,72	-0,51
Витратомісткість адміністративних витрат	3,98	8,55	7,52	3,54
Витратовіддача операційних витрат	3,70	3,09	3,20	-0,50
Витратовіддача витрат на персонал	7,79	6,41	6,26	-1,53
Витратовіддача витрат на збут	4,50	4,51	4,60	0,10
Рентабельність операційних витрат, %	15,21	0,66	15,65	0,44
Рентабельність витрат на персонал, %	32,06	1,37	30,62	-1,44
Рентабельність витрат на збут, %	18,50	0,96	22,53	4,03
Рентабельність адміністративних витрат, %	103,41	2,50	65,12	-38,29
Рентабельність операційної діяльності, %	4,11	0,21	4,90	0,79
Дохід на 1 працівника, тис. грн.	1429	1797	2020	591

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Комплексний аналіз ефективності витрат ТОВ «Олді-Житомир» засвідчує суперечливу, проте загалом позитивну динаміку за досліджуваний період. Витратомісткість операційних витрат зросла з 27,03 до 31,29 коп. на 1 грн. доходу, що свідчить про випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами у 2024 р., однак у 2025 р. спостерігається певне покращення цього показника. Витратомісткість адміністративних витрат збільшилась з 3,98 до 7,52 коп., що підтверджує раніше виявлену проблему надмірного зростання управлінських

витрат. Водночас витратомісткість витрат на збут дещо знизилась – з 22,23 до 21,72 коп., а витратовіддача витрат на збут зросла з 4,50 до 4,60, що свідчить про підвищення ефективності збутової діяльності. Показники рентабельності витрат у 2025 р. демонструють відновлення після різкого падіння у 2024 р. Так, рентабельність операційних витрат зросла до 15,65%, рентабельність витрат на збут збільшилась з 18,50% до 22,53%. Витрати на персонал на 1 грн. чистого доходу зросли з 12,83 до 15,98 коп., однак дохід на одного працівника збільшився на 591 тис. грн. і склав 2020 тис. грн., що свідчить про підвищення індивідуальної продуктивності на тлі скорочення чисельності персоналу. Таким чином, незважаючи на зростання абсолютного рівня витрат, підприємство у 2025 році демонструє покращення більшості якісних показників ефективності витратної діяльності.

Висновки до Розділу 2

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Олді-Житомир» за 2023–2025 роки встановлено, що підприємство функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища та демонструє загалом позитивну тенденцію до відновлення ефективності після кризового 2024 року. Чистий дохід зріс на 7,44% і склав 704973 тис. грн., чистий прибуток збільшився у 3,1 раза порівняно з 2023 роком, а рентабельність операційної діяльності зросла з 4,11% до 4,90%. Водночас валюта балансу скоротилась на 13,49%, що зумовлено зменшенням вартості необоротних активів та запасів, проте суттєве зростання грошових коштів майже втричі свідчить про підвищення платоспроможності підприємства. Позитивним є також повне погашення довгострокових зобов'язань та зростання частки власного капіталу, що відображає поступове зміцнення фінансової незалежності компанії.

Аналіз витратної бази підприємства виявив низку структурних особливостей та проблемних аспектів, що потребують управлінської уваги. Загальний обсяг операційних витрат зріс на 24,4% і склав 220599 тис. грн., при цьому найбільш

негативною тенденцією є більш ніж дворазове зростання адміністративних витрат – на 103,03%, що суттєво тиснуло на кінцевий фінансовий результат у 2024 році. Витрати на персонал формують найбільшу частку як в операційних витратах, так і у витратах на збут та адміністративних витратах, що визначає їх як пріоритетний об'єкт управління. Серед інших операційних витрат значну частку займають резерв сумнівних боргів та від'ємні курсові різниці, що свідчить про наявність кредитного та валютного ризиків у діяльності підприємства. Витратомісткість адміністративних витрат зросла з 3,98 до 7,52 коп. на 1 грн. доходу, що вказує на необхідність оптимізації управлінських витрат.

Незважаючи на виявлені проблеми, комплексна оцінка ефективності витрат засвідчує позитивну динаміку більшості якісних показників у 2025 році. Продуктивність праці зросла на 41,3% і досягла 2020 тис. грн. на одного працівника, рентабельність витрат на збут збільшилась до 22,53%, а витратовіддача збутових витрат зросла до 4,60. Скорочення чисельності персоналу на 110 осіб в поєднанні зі зростанням доходів свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства. Водночас збереження високої залежності від позикових джерел фінансування – коефіцієнт автономії становить лише 0,19 – та від'ємний чистий оборотний капітал визначають необхідність подальшого зміцнення фінансової стійкості як стратегічного пріоритету розвитку ТОВ «Олді-Житомир».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ТОВ «ОЛДІ-ЖИТОМИР» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Проведений комплексний аналіз витрат ТОВ «Олді-Житомир» дозволив виявити ряд системних проблем, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства та потребують цілеспрямованого управлінського впливу. Узагальнення виявлених недоліків є необхідною передумовою для обґрунтування стратегії зниження витрат та визначення пріоритетних напрямів її реалізації.

Ключові проблеми у системі управління витратами підприємства систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Систематизація виявлених недоліків у системі управління витратами ТОВ «Олді-Житомир»

№	Проблема	Кількісний прояв	Наслідки
1	Надмірне зростання адміністративних витрат	- витрати зросли на 103,03%; - витратомісткість зросла з 3,98 до 7,52 коп./грн	- зниження рентабельності адміністративних витрат; - збиток у 2024 р.
2	Висока частка транспортно-логістичних витрат у витратах на збут	- частка транспортно-логістичних витрат у витратах на збут становить 25,1%	- зниження загальної ефективності збутової діяльності
3	Зростання дебіторської заборгованості та витрат на резерв сумнівних боргів	- дебіторська заборгованість зросла на 113,99%; - резерв сумнівних боргів складає 29% в структурі інших операційних витрат	- кредитний ризик; - зростання інших операційних витрат
4	Скорочення чисельності персоналу при зростанні витрат на оплату праці	- чисельність персоналу скоротилася на 23,97%; - витрати на персонал виросли на 34%	- зростання середньорічних витрат на 1 працівника з 183,4 до 322,9 тис. грн.
5	Висока залежність від позикових джерел фінансування	- коефіцієнт автономії 0,19 при нормативі 0,5; - поточні зобов'язання – 81% пасивів	- фінансові витрати; - обмеженість інвестиційних можливостей
6	Штрафи та пені за господарськими договорами	- розмір штрафів у 2025 р. становила 2099,0 тис. грн або 14,5% інших операційних витрат	- порушення договірної дисципліни, додаткові витрати

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз виявлених проблем свідчить про те, що найбільш значущими за масштабом і керованістю є два напрями: надмірне зростання адміністративних витрат та висока частка транспортно-логістичних витрат. Саме ці напрями обрано як пріоритетні для розроблення конкретних заходів у межах стратегії зниження витрат ТОВ «Олді-Житомир». Запропонована стратегія поєднує елементи витратно-орієнтованого та процесно-орієнтованого підходів. Стратегія передбачає системну оптимізацію витрат за двома пріоритетними напрямками з конкретними інструментами реалізації та вимірюваними цільовими показниками.

Загальна архітектура запропонованої стратегії представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегія зниження витрат ТОВ «Олді-Житомир»: напрями, інструменти та цільові показники

Напрямок	Інструменти реалізації	Цільове зниження витрат за песимістичним сценарієм	Термін реалізації
Оптимізація адміністративних витрат шляхом цифровізації управлінських процесів та перегляду структури адміністративного персоналу	- впровадження хмарної ERP-системи; - переведення частини адміністративних функцій на аутсорсинг; - оптимізація структури управлінського персоналу; - впровадження електронного документообігу	Зниження адміністративних витрат на 15%, або на 7947 тис. грн.	12 місяців
Оптимізація транспортно-логістичних витрат шляхом впровадження системи маршрутизації та управління автопарком	- впровадження TMS-системи управління транспортом; - оптимізація маршрутів доставки; укладання довгострокових договорів з перевізниками; - перегляд умов оренди транспорту	Зниження транспортно-логістичних витрат на 12% або на 4613 тис. грн.	12 місяців
Супутний захід. Удосконалення управління дебіторською заборгованістю	- впровадження регламенту кредитної політики; - автоматизований моніторинг розрахунків; - система мотивації за своєчасне повернення боргів	Зниження витрат на резерв сумнівних боргів та списання на 30% або 1696 тис. грн.	6 місяців
РАЗОМ		14256 тис. грн	12 місяців

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Реалізація запропонованої стратегії передбачає послідовне впровадження заходів у межах кожного напрямку з відповідним ресурсним забезпеченням та системою контролю досягнення цільових показників. Далі ми розглянемо детально кожен із пріоритетних напрямів.

1. Оптимізація адміністративних витрат. За результатами проведеного аналізу встановлено, що адміністративні витрати ТОВ «Олді-Житомир» є однією з ключових проблемних статей витратної бази підприємства. У 2025 році їх обсяг становив 52981 тис. грн., що більш ніж удвічі перевищує рівень 2023 року.

Структурний аналіз адміністративних витрат дозволив виявити три основних чинники їх зростання. По-перше, витрати на оплату праці адміністративного персоналу формують 34,9% від загального обсягу адміністративних витрат, що у сукупності з відрахуваннями на соціальні заходи у розмірі 7,4% визначає витрати на утримання персоналу як домінуючу статтю – понад 42% адміністративних витрат. По-друге, значну питому вагу займають інші адміністративні витрати – витрати на зв'язок, відрядження, представницькі витрати та охорону – 19,2%. По-третє, послуги сторонніх організацій, зокрема бухгалтерський та юридичний супровід, аудит, консалтинг) становлять 5192,1 тис. грн. або 9,8%, що вказує на недостатню інтеграцію відповідних функцій у внутрішні процеси підприємства.

З метою усунення виявлених недоліків та досягнення цільового зниження адміністративних витрат на 15% або на 7947 тис. грн. розроблено комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів.

Впровадження хмарної ERP-системи та електронного документообігу. Автоматизація обліково-аналітичних та управлінських процесів є ключовим інструментом підвищення операційної ефективності адміністративних підрозділів підприємства. Впровадження хмарного рішення класу ERP зокрема, BAS ERP у хмарній конфігурації забезпечить інтеграцію бухгалтерського обліку, управління персоналом, закупівлями та управлінською звітністю в єдиній інформаційній платформі. Це дозволить скоротити трудомісткість рутинних адміністративних операцій, мінімізувати витрати на канцелярські матеріали та паперовий документообіг, пришвидшити процеси погодження та затвердження документів, а

також знизити потребу в окремих адміністративних посадах, функції яких виконуватимуться автоматизовано. Очікуваний ефект від реалізації цього заходу – скорочення витрат на матеріальне забезпечення адміністрації та часткове вивільнення адміністративного персоналу.

Оптимізація структури адміністративного персоналу. На основі функціонального аудиту адміністративних підрозділів рекомендується здійснити перегляд чисельності та посадових функцій управлінського персоналу з метою усунення дублювання функцій між підрозділами та запровадження суміщення посад там, де це є організаційно доцільним. Зазначений захід ґрунтується на принципах процесно-орієнтованого управління та передбачає проведення функціонально-вартісного аналізу адміністративних процесів, результати якого слугуватимуть підставою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації штатного розпису. Скорочення витрат на оплату праці адміністративного персоналу на 10% забезпечить щорічну економію в розмірі близько 1849 тис. грн.

Переведення окремих функцій на аутсорсинг. Альтернативним інструментом оптимізації адміністративних витрат є переведення частини управлінських функцій – зокрема юридичного супроводу, ІТ-підтримки та окремих аудиторських послуг – на умови зовнішнього аутсорсингу з фіксованою вартістю контракту. Порівняно з утриманням відповідних штатних одиниць, аутсорсингова модель дозволяє трансформувати постійні витрати у змінні, підвищити гнучкість ресурсного забезпечення та знизити сукупні витрати на залучення спеціалізованих компетенцій. Особливо доцільним є застосування цього підходу в умовах нерівномірного навантаження на окремі функції впродовж року, що характерно для торговельних підприємств із вираженою сезонністю попиту.

Реалізація зазначеного комплексу заходів у сукупності дозволить знизити адміністративні витрати ТОВ «Олді-Житомир» щонайменше на 7947 тис. грн. за песимістичним сценарієм, що відповідає цільовому показнику зниження в 15% від рівня 2025 року. Витрати на реалізацію першого напрямку та очікуваний економічний ефект представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію та економічний ефект від оптимізації
адміністративних витрат

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікувана економія на рік, тис. грн	Термін окупності
Впровадження хмарної ERP-системи та електронного документообігу	480,0	3200,0	1,8 місяця
Оптимізація структури адміністративного персоналу	120,0	2500,0	0,6 місяця
Переведення окремих функцій на аутсорсинг	80,0	2247,0	0,4 місяця
Разом	680,0	7947,0	1,0 місяця

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, реалізація першого напрямку при витратах на впровадження у розмірі 680,0 тис. грн забезпечить щорічну економію адміністративних витрат у розмірі не менше 7947 тис. грн, що відповідає зниженню їх рівня на 15%. Очікуваний термін окупності інвестицій складає менше одного місяця, що свідчить про високу привабливість цього напрямку.

2. Оптимізація транспортно-логістичних витрат. Транспортні витрати та логістика становлять 38438,6 тис. грн або 25,1% загальних витрат на збут, що є другою за величиною статтею після витрат на оплату праці. Для торговельного підприємства з широким асортиментом великогабаритних будівельних матеріалів логістика є критично важливим, але водночас значним джерелом витрат. Основними проблемами є відсутність системної маршрутизації доставок, нераціональне використання вантажопідйомності транспортних засобів та нефіксовані умови співпраці з перевізниками.

З метою усунення виявлених недоліків та досягнення цільового зниження транспортно-логістичних витрат нами розроблено комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів.

Впровадження TMS-системи управління транспортом. Система управління транспортом (Transport Management System) дозволяє автоматизувати процес планування та контролю перевезень, забезпечуючи раціональний розподіл транспортних ресурсів. Використання TMS сприяє побудові оптимальних

маршрутів доставки з урахуванням місцезнаходження клієнтів, завантаженості транспортних засобів, часових обмежень та інших логістичних параметрів. Крім того, система забезпечує оперативний контроль виконання перевезень і підвищує якість логістичного сервісу. За оцінками фахівців, впровадження таких рішень дає змогу скоротити транспортні витрати на 10–15 % за рахунок зменшення порожніх пробігів, раціоналізації маршрутів та зниження витрат пального.

Укладання довгострокових договорів з перевізниками. Важливим напрямом оптимізації транспортних витрат є розвиток довгострокового співробітництва з перевізниками. Перехід від разових замовлень транспортних послуг до укладання довгострокових контрактів із фіксованими або прогнозованими тарифами дозволить підприємству знизити ризик коливання вартості перевезень та забезпечити стабільність логістичних процесів. Крім того, наявність постійних партнерських відносин сприяє підвищенню надійності поставок, скороченню часу на пошук перевізників та покращенню координації транспортних операцій. Очікується, що реалізація цього заходу забезпечить зниження середньої вартості перевезень на 5–8 %.

Оптимізація використання власного автопарку. Підвищення ефективності використання транспортних засобів підприємства передбачає проведення постійного моніторингу їх завантаженості, технічного стану та інтенсивності експлуатації. Для цього доцільним є впровадження систем GPS-моніторингу, які дозволяють відстежувати переміщення транспорту в режимі реального часу, контролювати витрати пального та аналізувати дотримання маршрутів. Використання таких інструментів сприятиме скороченню непродуктивних пробігів, підвищенню рівня завантаження автомобілів і зменшенню витрат на технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів. У результаті підприємство зможе забезпечити більш раціональне використання власного автопарку та знизити загальні логістичні витрати.

Витрати на реалізацію даного напрямку та очікуваний економічний ефект представлено в табл. 3.4.

Реалізація другого напрямку при інвестиціях у розмірі 575,0 тис. грн забезпечить щорічну економію транспортно-логістичних витрат у розмірі 4613 тис. грн, що відповідає їх зниженню на 12%. Термін окупності вкладень складає близько 1,5 місяця.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію та економічний ефект від оптимізації транспортно-логістичних витрат

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікувана економія на рік, тис. грн	Термін окупності
Впровадження TMS-системи управління транспортом	360,0	2690,0	1,6 місяця
Укладання довгострокових договорів з перевізниками	30,0	1538,0	0,2 місяця
Впровадження GPS-моніторингу та оптимізація використання автопарку	185,0	385,0	5,8 місяця
Разом по напрямку 2	575,0	4613,0	1,5 місяця

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для комплексної оцінки ефективності запропонованої стратегії зниження витрат необхідно визначити сукупні витрати на її реалізацію, загальний економічний ефект та вплив на ключові показники діяльності підприємства. Зведений розрахунок ефективності стратегії представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведена оцінка ефективності стратегії зниження витрат

ТОВ «Олді-Житомир»

Показник	До впровадження (2025 р.)	Після впровадження 2027 р. (прогноз)	Відхилення 2027 р. від 2025 р., +,-
1	2	3	4
Адміністративні витрати, тис. грн	52981	45034	-7947
Транспортно-логістичні витрати, тис. грн	38439	33826	-4613
Витрати на резерв сумнівних боргів та списання, тис. грн	5646	3952	-1694
Загальна економія витрат, тис. грн	-	-	14254
Витрати на реалізацію стратегії, тис. грн	0	1255	1255

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Чистий економічний ефект, тис. грн	0	0	13168
Чистий прибуток, тис. грн	24294	37462	13168
Рентабельність операційної діяльності, %	4,90	6,74	1,84
Витратомісткість адміністративних витрат, коп./грн	7,52	6,39	-1,13
Термін окупності інвестицій	-	1,2 місяця	-

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Як свідчать дані, представлені в табл. 3.5, реалізація запропонованої стратегії зниження витрат при сукупних інвестиціях у розмірі 1255 тис. грн забезпечить загальну економію витрат у розмірі 14254 тис. грн на рік. Чистий економічний ефект з урахуванням витрат на впровадження складе близько 13168 тис. грн, що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 53,5% з 24294 до 37462 тис. грн. Рентабельність операційної діяльності зросте з 4,90% до 6,74%, а витратомісткість адміністративних витрат знизиться з 7,52 до 6,39 коп./грн доходу. Термін окупності інвестицій складає близько 1,2 місяця, що підтверджує високу економічну привабливість запропонованих заходів.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії та контролю її результатів рекомендується запровадити систему ключових показників ефективності (KPI), представлену в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Система KPI для моніторингу реалізації стратегії зниження витрат

ТОВ «Олді-Житомир»

KPI	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (2027 р.)	Відповідальний підрозділ	Частота вимірювання
1	2	3	4	5
Витратомісткість адміністративних витрат, коп./грн	7,52	≤ 6,39	Фінансовий директор	Щоквартально
Частка транспортних витрат у витратах на збут, %	25,1	≤ 22,0	Директор з логістики	Щомісячно
Рентабельність адміністративних витрат, %	65,12	≥ 85,0	Фінансовий директор	Щоквартально

Рівень дебіторської заборгованості, тис. грн	11196	≤ 8000	Комерційний директор	Щомісячно
Частка прострочених боргів у дебіторській заборгованості, %	-	≤ 10	Комерційний директор	Щомісячно
Витрати на 1 км пробігу транспортного засобу, грн	-	Зниження на 10%	Директор з логістики	Щомісячно
Рентабельність операційної діяльності, %	4,90	$\geq 6,74$	Директор	Щоквартально
Чистий прибуток, тис. грн	24294	≥ 37294	Директор	Щорічно

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Запропонована система КРІ забезпечує прозорий контроль за реалізацією стратегії на всіх рівнях управління підприємством. Регулярний моніторинг ключових показників дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих значень та здійснювати коригувальні управлінські дії, що є обов'язковою умовою успішного досягнення стратегічних цілей ТОВ «Олді-Житомир».

Висновки до Розділу 3

На основі результатів комплексного аналізу витратної бази ТОВ «Олді-Житомир» було систематизовано ключові проблеми у системі управління витратами підприємства та обґрунтовано стратегію їх зниження. Встановлено, що найбільш критичними напрямками є надмірне зростання адміністративних витрат – на 103,03% за аналізований період та висока частка транспортно-логістичних витрат у структурі витрат на збут, що становить 25,1%. Саме ці напрями визначено пріоритетними для розроблення конкретних управлінських заходів у межах запропонованої стратегії, яка поєднує елементи витратно-орієнтованого та процесно-орієнтованого підходів.

За першим пріоритетним напрямом – оптимізацією адміністративних витрат розроблено комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів: впровадження хмарної ERP-системи та електронного документообігу, оптимізація структури адміністративного персоналу, а також переведення окремих управлінських функцій на аутсорсинг. Реалізація цих заходів при сукупних витратах на впровадження у розмірі 680,0 тис. грн забезпечить щорічну економію адміністративних витрат у розмірі 7947 тис. грн, що відповідає цільовому

показнику зниження на 15%. За другим напрямом – оптимізацією транспортно-логістичних витрат передбачено впровадження TMS-системи управління транспортом, укладання довгострокових договорів із перевізниками та запровадження GPS-моніторингу власного автопарку. Інвестиції у розмірі 575,0 тис. грн дозволять досягти щорічної економії у 4613 тис. грн або 12% від рівня 2025 року.

Комплексна оцінка ефективності запропонованої стратегії свідчить про її високу економічну привабливість. При сукупних інвестиціях у розмірі 1255 тис. грн. загальна економія витрат складе 14254 тис. грн. на рік, а чистий економічний ефект сягне – 13168 тис.грн. Це дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 53,5% з 24294 тис. грн. до 37462 тис. грн. та підвищити рентабельність операційної діяльності з 4,90% до 6,74%. Термін окупності інвестицій становить близько 1,2 місяця, що підтверджує доцільність реалізації стратегії в короткостроковій перспективі.

Для забезпечення контролю за виконанням стратегії розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), яка охоплює всі пріоритетні напрями та передбачає регулярний моніторинг із визначеними базовими та цільовими значеннями, відповідальними підрозділами і частотою вимірювання. Запровадження системи KPI забезпечить прозорість управлінських рішень на всіх рівнях, дозволить своєчасно виявляти відхилення від планових показників та здійснювати необхідне коригування, що є обов'язковою умовою успішного досягнення стратегічних цілей ТОВ «Олді-Житомир» у сфері управління витратами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження встановлено, що витрати є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції, фінансові результати та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності витрат дозволило розкрити їх економічний зміст та визначити основні класифікаційні ознаки, використання яких сприяє більш ефективному управлінню ресурсами підприємства, виявленню непродуктивних витрат і пошуку резервів їх скорочення.

Дослідження теоретичних засад формування стратегії зниження витрат дало змогу встановити, що її ефективність залежить від комплексного поєднання відповідних підходів, методів та інструментів управління. Визначено, що найбільш результативними інструментами оптимізації витрат є ABC-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг та управління ланцюгом цінності, застосування яких дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Обґрунтовано, що процес формування стратегії зниження витрат повинен базуватися на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, враховувати особливості діяльності підприємства, його стратегічні цілі та наявні ресурсні можливості. Встановлено, що оцінювання результативності реалізації стратегії доцільно здійснювати за допомогою системи кількісних і якісних показників, які характеризують рівень витрат, їх динаміку, рентабельність діяльності, витратовіддачу та досягнутий економічний ефект. Комплексне використання зазначених підходів та інструментів створює необхідне теоретико-методичне підґрунтя для розроблення практичних заходів щодо оптимізації витрат і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Олді-Житомир» за 2023–2025 роки встановлено, що підприємство функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища та демонструє

загалом позитивну тенденцію до відновлення ефективності після кризового 2024 року. Чистий дохід зріс на 7,44% і склав 704973 тис. грн., чистий прибуток збільшився у 3,1 раза порівняно з 2023 роком, а рентабельність операційної діяльності зросла з 4,11% до 4,90%. Водночас валюта балансу скоротилась на 13,49%, що зумовлено зменшенням вартості необоротних активів та запасів, проте суттєве зростання грошових коштів майже втричі свідчить про підвищення платоспроможності підприємства. Позитивним є також повне погашення довгострокових зобов'язань та зростання частки власного капіталу, що відображає поступове зміцнення фінансової незалежності компанії.

Аналіз витратної бази підприємства виявив низку структурних особливостей та проблемних аспектів, що потребують управлінської уваги. Загальний обсяг операційних витрат зріс на 24,4% і склав 220599 тис. грн., при цьому найбільш негативною тенденцією є більш ніж дворазове зростання адміністративних витрат – на 103,03%, що суттєво тиснуло на кінцевий фінансовий результат у 2024 році. Витрати на персонал формують найбільшу частку як в операційних витратах, так і у витратах на збут та адміністративних витратах, що визначає їх як пріоритетний об'єкт управління. Серед інших операційних витрат значну частку займають резерв сумнівних боргів та від'ємні курсові різниці, що свідчить про наявність кредитного та валютного ризиків у діяльності підприємства. Витратомісткість адміністративних витрат зросла з 3,98 до 7,52 коп. на 1 грн. доходу, що вказує на необхідність оптимізації управлінських витрат.

Незважаючи на виявлені проблеми, комплексна оцінка ефективності витрат засвідчує позитивну динаміку більшості якісних показників у 2025 році. Продуктивність праці зросла на 41,3% і досягла 2020 тис. грн. на одного працівника, рентабельність витрат на збут збільшилась до 22,53%, а витратовіддача збутових витрат зросла до 4,60. Скорочення чисельності персоналу на 110 осіб в поєднанні зі зростанням доходів свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства. Водночас збереження високої залежності від позикових джерел фінансування – коефіцієнт автономії становить лише 0,19 – та від'ємний чистий оборотний капітал визначають необхідність подальшого

зміцнення фінансової стійкості як стратегічного пріоритету розвитку ТОВ «Олді-Житомир».

На основі результатів комплексного аналізу витратної бази ТОВ «Олді-Житомир» було систематизовано ключові проблеми у системі управління витратами підприємства та обґрунтовано стратегію їх зниження. Встановлено, що найбільш критичними напрямками є надмірне зростання адміністративних витрат – на 103,03% за аналізований період та висока частка транспортно-логістичних витрат у структурі витрат на збут, що становить 25,1%. Саме ці напрями визначено пріоритетними для розроблення конкретних управлінських заходів у межах запропонованої стратегії, яка поєднує елементи витратно-орієнтованого та процесно-орієнтованого підходів.

За першим пріоритетним напрямом – оптимізацією адміністративних витрат розроблено комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів: впровадження хмарної ERP-системи та електронного документообігу, оптимізація структури адміністративного персоналу, а також переведення окремих управлінських функцій на аутсорсинг. Реалізація цих заходів при сукупних витратах на впровадження у розмірі 680,0 тис. грн забезпечить щорічну економію адміністративних витрат у розмірі 7947 тис. грн, що відповідає цільовому показнику зниження на 15%. За другим напрямом – оптимізацією транспортно-логістичних витрат передбачено впровадження TMS-системи управління транспортом, укладання довгострокових договорів із перевізниками та запровадження GPS-моніторингу власного автопарку. Інвестиції у розмірі 575,0 тис. грн дозволять досягти щорічної економії у 4613 тис. грн або 12% від рівня 2025 року.

Комплексна оцінка ефективності запропонованої стратегії свідчить про її високу економічну привабливість. При сукупних інвестиціях у розмірі 1255 тис. грн. загальна економія витрат складе 14254 тис. грн. на рік, а чистий економічний ефект сягне – 13168 тис.грн. Це дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 53,5% з 24294 тис. грн. до 37462 тис. грн. та підвищити рентабельність операційної діяльності з 4,90% до 6,74%. Термін окупності

інвестицій становить близько 1,2 місяця, що підтверджує доцільність реалізації стратегії в короткостроковій перспективі.

Для забезпечення контролю за виконанням стратегії розроблено систему ключових показників ефективності (КПІ), яка охоплює всі пріоритетні напрями та передбачає регулярний моніторинг із визначеними базовими та цільовими значеннями, відповідальними підрозділами і частотою вимірювання. Запровадження системи КПІ забезпечить прозорість управлінських рішень на всіх рівнях, дозволить своєчасно виявляти відхилення від планових показників та здійснювати необхідне коригування, що є обов'язковою умовою успішного досягнення стратегічних цілей ТОВ «Олді-Житомир» у сфері управління витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артамонова Н. С., Акулюшина М. О. Управління витратами. Навчальний посібник. Київ : ФОП Сладкевич Б. А., 2017. 116 с.
2. Велитченко О. А., Христенко Л.М. Адаптивні стратегії управління ресурсами та витратами промислових підприємств в умовах воєнної та повоєнної економічної трансформації. Збірник наукових праць за матеріалами VIII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року, м. Київ). Київ: Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 197 с.
3. Витрати: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99. №318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 04.03.2026)
4. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. Академічні візії. 2025. №40. С. 1-9.
5. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 12.03.2026)
6. Єгіозар'ян А. Г. Оптимізація операційних процесів через впровадження концепції управління витратами в контексті контролінгу. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. №8(198). С. 99-111.
7. Ємельянов О.Ю., Курило О.Б., Петрушка Т.О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311/1265> (дата звернення: 21.04.2026)
8. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>. (дата звернення: 04.04.2026)

9. Ключко А. В., Іванова М. І. Особливості формування та реалізації стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1297/1251> (дата звернення: 01.04.2026)

10. Ключ Ю. І., Персій Ю. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління затратами промислових підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку регіону. Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти: колективна монографія/ заг. ред. Ю. І. Ключ, Н. В. Швець. Сєверодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 332–346.

11. Копотієнко Т. Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 627–635.

12. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1(8). С. 40-48.

13. Кучер М.М., Рябовол І.С. Показники ефективності управління виробництвом: організаційні аспекти. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 37. С. 299–303

14. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 31. С. 301–309.

15. Ляшенко Г.П., Овсяннікова В.І. Витрат підприємства та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929/1857> (дата звернення: 22.03.2026)

16. Ляшко І. І., Єременко О. М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4 (04). С. 163–166.

17. Мезенцева Н. М., Павликівська С. Г., Янчиленко Я. О. Витрати виробництва в умовах обмеженості ресурсів. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (2). С. 208–215

18. Назаренко С.А., Фейш М.О. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158/3081> (дата звернення: 26.03.2026)

19. Однолько В.О. Наукові засади організації процесу управління витратами на підприємстві готельно-ресторанної справи. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. №2(79). С. 89-103.

20. Пілецька С.Т., Ключ І.С, Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 174–179.

21. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. №1(1). С. 76-84.

22. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 11. С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_12 (дата звернення: 11.04.2026)

23. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: Вектор, 2020. 324 с.

24. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк. Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с.

25. Сукрушева О. В. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 15. С. 367–372.

26. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. Modern Economics. 2018. № 7. С. 182–191.

27. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. №6 (292). С. 99-111.
28. Чміль Г. Л., Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 68. С. 163-169.
29. Чумак Г. Управління витратами підприємства: Функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. (4). 160–165.
30. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Випуск 49. С. 36-43.
31. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с
32. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. №3(17). С. 87-95.
33. Cooper R., Kaplan R.S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. Harvard Business Review. 1998. № 66(5). P. 96–103
34. Drury C. Management and CostAccounting. Cengage Learning. 2019. 216 p.
35. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson. 2018. 142 p.
36. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. 2004. 186 p.
37. Leite J., Fernandes J., Fernandes A. The Balanced Scorecard as a strategic cost management tool: Insights from a Portuguese small and medium enterprise. Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises. 2025. URL: <http://https://doi.org/10.5171/2025.599488> (дата звернення: 23.04.2026)

38. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1985. 346 p.