

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра економіки та маркетингу**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)

(освітній рівень)

на тему: «Аналіз витрат виробництва на підприємстві та пошук шляхів їх скорочення»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Е 2022–1

спеціальності 051 – Економіка

ОП «Економіка»

(шифр та назва)

**Олександр КАНЦЕВИЧ**

Керівник Дар'я СЕРЬОГІНА

**Харків – 2026 рік**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет	ННІ ЕіМ
Кафедра	Економіки та маркетингу
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Спеціальність	<u>051 – Економіка</u>
Освітня програма	<u>Економіка</u>

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
проф., канд.екон.наук

Наталя МАТВЄЄВА  
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Канцевичу Олександрю Володимировичу

(прізвище, ім'я та по батькові)

1 Тема роботи	Аналіз витрат виробництва на підприємстві та пошук шляхів їх скорочення
керівник роботи	Серьогіна Дар'я Олександрівна, канд. екон. наук, доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428–03	
2 Строк подання студентом роботи	17.06.2026 р.
3 Вихідні дані до роботи: Фінансова і статистична звітність підприємства BELSTA. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Дані Державної служби статистики України. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі фінансово-економічного аналізу та економіки підприємства. Дані, отримані з відкритих вебресурсів.	
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади аналізу витрат виробництва підприємства. Розділ 2 Аналіз витрат виробництва підприємства BELSTA. Розділ 3 Напрями скорочення витрат на підприємстві BELSTA. Висновки. Список використаних джерел. Перелік графічного матеріалу.	
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи. 2. Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку BELSTA у 2022–2025 рр. 3. Навантаження витрат періоду BELSTA на чистий дохід у 2022–2025 рр. 4. Зміна ключових елементів оборотних активів BELSTA у 2024–2025 рр. 5. Логіка управлінського впливу на проблемні зони витрат BELSTA. 6. Очікуваний ефект від запропонованих заходів для BELSTA.	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.2026 – 25.05.2026	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	19.05.2026 – 25.05.2026	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.2026 – 08.06.2026	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	09.06.2026 – 16.06.2026	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.2026 – 16.06.2026	
6	Проходження перевірки на ознаки плагіату, попередній захист і отримання рецензії	17.06.2026 – 25.06.2026	
7	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2026	

## АНОТАЦІЯ

Канцевич О. Аналіз витрат виробництва на підприємстві та пошук шляхів їх скорочення. Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка». Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, 2026.

У роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти аналізу витрат виробництва підприємства легкої промисловості. Мета роботи полягає в оцінюванні динаміки, структури та чинників формування витрат BELSTA і обґрунтуванні напрямів їх скорочення. Об'єктом дослідження є процес формування й управління виробничими витратами підприємства; предметом – методичні та прикладні положення їх оцінювання й оптимізації.

У роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняння, групування, горизонтального, вертикального, коефіцієнтного та факторного аналізу. Інформаційну базу становлять нормативні акти, наукові праці з управління витратами, офіційна фінансова звітність, аудиторські висновки та звіти про управління BELSTA за 2022–2025 рр.

Встановлено, що поліпшення валової рентабельності BELSTA частково нейтралізувалося зростанням адміністративних витрат, трудового навантаження на дохід і концентрацією оборотного капіталу в готовій продукції. Запропоновано заходи з оптимізації адміністративних витрат, управління збутовими запасами та підвищення енергоефективності. Очікуваний прямий ефект оцінено в 7634,1 тис. грн до оподаткування, орієнтовний чистий ефект – у 6228,8 тис. грн, а ліквіднісний ефект від скорочення залишку готової продукції – у 7691,8 тис. грн.

Пояснювальна записка містить: сторінок – 63, таблиць – 23, рисунків – 4, джерел – 26.

**Ключові слова:** ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА, СОБІВАРТІСТЬ, ВИТРАТОМІСТКІСТЬ, АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ, ОБОРОТНІ АКТИВИ, ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ, BELSTA.

## ABSTRACT

Kantsevych O. Analysis of production costs at an enterprise and identification of ways to reduce them. Bachelor's qualification work in specialty 051 Economics. O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, 2026.

The work examines theoretical, analytical and practical aspects of production cost analysis at a light industry enterprise. Its purpose is to assess the dynamics, structure and determinants of BELSTA's costs and to substantiate practical directions for their reduction. The object is the formation and management of production costs; the subject is the methodological and applied basis for their evaluation and optimization.

The study applies theoretical generalization, comparison, grouping, horizontal, vertical, ratio and factor analysis. The information base includes regulatory acts, academic publications on cost management, official financial statements, audit reports and BELSTA management reports for 2022–2025.

The research shows that BELSTA improved its gross sales margin, but this result was partly offset by rising administrative expenses, a higher labour cost burden and the concentration of working capital in finished goods. Measures are proposed to optimize administrative expenses, manage sales inventories and improve energy efficiency. The expected direct effect is UAH 7634.1 thousand before tax; the estimated net effect is UAH 6228.8 thousand, and the liquidity effect from reducing finished goods is UAH 7691.8 thousand.

The explanatory note contains 63 pages, 23 tables, 4 figures and 26 references.

**Keywords:** PRODUCTION COSTS, COST OF SALES, COST INTENSITY, ADMINISTRATIVE EXPENSES, FACTOR ANALYSIS, CURRENT ASSETS, ENERGY EFFICIENCY, BELSTA.

## ЗМІСТ

ВСТУП . . . . .	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА . . . . .	9
1.1 Економічна сутність і класифікація витрат виробництва . . . . .	9
1.2 Методичні підходи до аналізу витрат виробництва підприємства . . . . .	13
1.3 Напрями та резерви скорочення витрат на підприємстві . . . . .	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА BELSTA . . . . .	23
2.1 Організаційно-економічний профіль і ресурсна база BELSTA . . . . .	23
2.1.1 Профіль підприємства та бізнес-модель . . . . .	23
2.1.2 Система базових техніко-економічних показників за 2022–2025 рр. . . . .	25
2.2 Динаміка витрат, доходів і фінансових результатів підприємства . . . . .	28
2.2.1 Динаміка доходу, собівартості та прибутку . . . . .	28
2.2.2 Структура операційних витрат і витрат періоду . . . . .	30
2.2.3 Елементи операційних витрат у 2024–2025 рр. . . . .	32
2.3 Аналіз трудових, оборотних і фінансових чинників формування витрат . . . . .	33
2.3.1 Трудові ресурси та вартість праці . . . . .	33
2.3.2 Оборотні активи як носій витратного тиску . . . . .	35
2.3.3 Ліквідність і фінансова стійкість . . . . .	37
2.4 Факторна діагностика зміни собівартості та витрат періоду . . . . .	39
2.4.1 Факторний аналіз зміни собівартості реалізації . . . . .	39
2.4.2 Факторний аналіз адміністративних витрат . . . . .	40
2.4.3 Узагальнення проблемних зон . . . . .	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ BELSTA . . . . .	43
3.1 Оптимізація адміністративних витрат і трудового навантаження . . . . .	45
3.2 Управління збутовими запасами та оборотним капіталом . . . . .	47
3.3 Підвищення енергоефективності як сценарний резерв . . . . .	48
3.4 Узагальнення ефекту, обмежень і показників контролю . . . . .	50
ВИСНОВКИ . . . . .	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ . . . . .	57
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ . . . . .	61
ДОДАТКИ . . . . .	62
А Витяг із балансу BELSTA станом на 31.12.2025 . . . . .	62
Б Витяг зі звіту про фінансові результати BELSTA за 2025 рік . . . . .	63

## ВСТУП

Для підприємств легкої промисловості витрати виробництва формують не лише собівартість продукції, а й межі цінової політики, інвестиційних можливостей та фінансової стійкості. За умов посилення конкуренції та нестабільності витрат на енергоносії питання системного аналізу витрат набуває особливого значення, оскільки ефективне управління ними потребує одночасно коректного облікового визнання, аналітичної класифікації та постійного контролю [1–3].

Ступінь наукового опрацювання проблематики є достатньо високим у теоретичному аспекті: економічну сутність витрат, методи їх аналізу та напрями скорочення досліджували Ф. Ф. Бутинець, І. Й. Кравченко, А. Дмитренко, О. К. Фокін, Л. Васильєва та інші автори [2–6]. Водночас для підприємств легкої промисловості в сучасних умовах воєнних, логістичних та енергетичних ризиків зберігається потреба в оновленому прикладному аналізі витрат із прив'язкою до реальних даних конкретного підприємства.

Практична значущість теми визначається тим, що BELSTA є виробничим підприємством із повним циклом виготовлення продукції, широким асортиментом та розвиненими каналами збуту, а отже поєднує матеріаломісткі, логістичні, збутові та адміністративні компоненти витрат [7–9]. За таких умов якість аналізу витрат безпосередньо впливає на можливість підприємства утримувати конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

Об'єктом дослідження є процес формування, аналізу та управління витратами виробництва підприємства BELSTA. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо оцінювання динаміки, структури та факторів зміни витрат виробництва, а також обґрунтування заходів щодо їх скорочення.

Метою роботи є комплексний аналіз витрат виробництва підприємства BELSTA та обґрунтування практично орієнтованих заходів щодо їх скорочення без погіршення якості продукції. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

1. узагальнити теоретичні підходи до класифікації та оцінювання витрат

виробництва;

2. дослідити динаміку і структуру витрат підприємства;
3. виявити фактори, що найбільше впливають на собівартість продукції;
4. розробити пропозиції щодо оптимізації витрат та оцінити очікуваний економічний ефект.

У роботі використано абстрактно-логічний, монографічний і порівняльний методи, методи групування та узагальнення, горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний і факторний аналіз, а також табличний спосіб подання результатів. Застосування зазначених методів дало змогу послідовно перейти від узагальнення теоретичних підходів до прикладної оцінки витратомісткості та пошуку реальних резервів її зниження [2; 6; 10].

Інформаційну базу теоретичної частини роботи становлять нормативні акти з бухгалтерського обліку та наукові публікації з аналізу витрат [1–6; 11; 12]. В аналітичній частині роботи використано офіційні звіти про управління, аудиторські висновки та фінансову звітність підприємства BELSTA за 2022–2025 рр. [8; 9; 13–17].

Практичний результат дослідження полягає у виокремленні ключових факторів зміни собівартості та витрат періоду BELSTA, визначенні пріоритетних зон витратного тиску й обґрунтуванні розрахункової бази для оцінювання економічного ефекту від запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність і класифікація витрат виробництва

Витрати виробництва належать до базових економічних категорій, оскільки через них підприємство перетворює матеріальні, трудові, енергетичні та фінансові ресурси на готову продукцію. Їх рівень прямо впливає на собівартість, ціну реалізації, конкурентоспроможність продукції та фінансовий результат. Тому для промислового підприємства управління витратами є однією з ключових функцій менеджменту [3; 5].

У бухгалтерському обліку витрати визначаються як зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що зменшує власний капітал підприємства. Таке тлумачення закріплене в законодавстві України та деталізоване в національних стандартах обліку. Тому витрати мають бути не лише понесені фактично, а й достовірно оцінені та належно відображені у звітності [1; 11].

Для промислових підприємств нормативне поле формування собівартості конкретизується також методичними рекомендаціями з формування собівартості продукції у промисловості, які деталізують склад витрат за калькуляційними статтями та підсилюють прикладний бік аналізу [12]. У науковому аспекті Ф. Ф. Бутинець наголошує, що класифікація витрат має слугувати не лише потребам фінансової звітності, а й цілям управління, контролю та прийняття рішень [4].

Для виробничого підприємства принциповим є розмежування загального поняття витрат і витрат виробництва. У широкому розумінні витрати охоплюють усі витрати звітного періоду, тоді як витрати виробництва безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції, виконанням робіт або наданням послуг. Саме вони формують виробничу собівартість і створюють методичну основу для калькулювання повної собівартості, оцінювання рентабельності та пошуку резервів економії [1; 5].

НП(С)БО 16 відносить до виробничої собівартості прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, а також змінні та розподілені постійні загальновиробничі витрати [1]. Це означає, що в межах виробничого процесу поєднуються різні за змістом ресурси, які потрібно правильно віднести на конкретний об'єкт витрат. Для промислового підприємства таким об'єктом може бути окремих вид продукції, замовлення, переділ, партія або центр відповідальності.

Витрати виробництва тісно пов'язані з технологією та організацією діяльності підприємства. Чим складніший виробничий процес, ширший асортимент і вищий рівень кооперації між підрозділами, тим важливішим стає коректне групування витрат. Помилки в класифікації викривляють собівартість окремих видів продукції, ускладнюють аналіз причин перевитрат і знижують якість управлінських рішень [3; 5].

У науковій і прикладній літературі витрати виробництва класифікують за різними ознаками. Така класифікація потрібна не лише для опису їх складу, а й для планування, контролю, бюджетування та економічного аналізу. Залежно від мети дослідження ті самі витрати можуть розглядатися як елемент ресурсоемності, як стаття калькуляції, як об'єкт контролю або як чинник зміни фінансового результату; основні ознаки класифікації наведено в таблиці 1.1 [3; 5].

Таблиця 1.1 – Основні класифікаційні ознаки витрат виробництва

Ознака класифікації	Види витрат	Значення для аналізу і управління
За економічними елементами	матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати	дозволяє оцінити ресурсомісткість виробництва та виявити елементи, що формують найбільшу частку витрат
За статтями калькуляції	сировина і матеріали, паливо та енергія, основна і додаткова заробітна плата, загальновиробничі витрати та інші статті	використовується для калькулювання собівартості окремих видів продукції та контролю відхилень за місцем виникнення

## Продовження таблиці 1.1

Ознака класифікації	Види витрат	Значення для аналізу і управління
За способом віднесення на об'єкт витрат	прямі, непрямі	дає змогу розмежувати витрати, які можна безпосередньо віднести на продукцію, і витрати, що потребують розподілу
За залежністю від обсягу виробництва	змінні, постійні	є базою для аналізу поведінки витрат, визначення критичного обсягу виробництва та оцінювання операційного важеля
За місцем виникнення та центрами відповідальності	витрати цехів, дільниць, служб, центрів витрат і центрів прибутку	забезпечує персоніфікацію контролю та виявлення підрозділів, у яких виникають перевитрати
За функціональним призначенням	виробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати	дозволяє розмежувати витрати, що формують виробничу собівартість, і витрати періоду

Складено автором на основі [1; 3; 5].

У практиці економічного аналізу найчастіше застосовують класифікацію за економічними елементами та за статтями калькуляції. Перша дає змогу ідентифікувати ресурси, спожиті у виробничому процесі, тобто характеризує загальну ресурсну структуру витрат. Друга орієнтована на з'ясування цільового призначення цих ресурсів, тому має вищу прикладну цінність для внутрішнього управління та калькулювання собівартості окремих видів продукції [3; 5]. Для підприємств легкої промисловості найбільш обґрунтованим є поєднання класифікації за економічними елементами, статтями калькуляції та функціональним призначенням. Така комбінація забезпечує одночасний контроль ресурсоемності виробництва, оцінювання собівартості конкретних моделей і розмежування виробничих витрат із витратами на збут та адміністрування, що особливо суттєво для підприємств, які поєднують виготовлення продукції з активною логістикою та дистрибуцією [10; 12; 18].

Особливості витрат підприємств легкої промисловості полягають у тому, що виробнича собівартість тут формується під відчутним впливом

матеріальної складової, витрат на оплату праці, втрат від браку, а також витрат, пов'язаних з утриманням асортименту, запасів і каналів збуту. Через це для таких підприємств недостатньо обмежуватися лише загальною сумою витрат: потрібно одночасно відстежувати матеріаломісткість, трудове навантаження, частку непрямих витрат і швидкість обороту запасів [10; 12; 18].

Важливе значення має і поділ витрат на прямі та непрямі. Прямі витрати можна безпосередньо віднести на конкретний об'єкт витрат економічно доцільним шляхом. Непрямі витрати потребують спеціальної бази розподілу, тому саме вони часто стають джерелом викривлення собівартості. Для підприємств з широкою номенклатурою продукції це особливо важливо, оскільки від точності розподілу загальновиробничих витрат залежить оцінка прибутковості окремих товарних позицій [1; 5].

Для оперативного управління важливим є поділ витрат на змінні та постійні. Змінні витрати змінюються разом з обсягом виробництва, тоді як постійні в короткостроковому періоді залишаються відносно стабільними. Такий поділ є основою аналізу поведінки витрат і дає змогу оцінити, як зміна обсягу випуску впливає на собівартість і фінансовий результат підприємства [5; 18].

Важливо розмежовувати виробничі витрати і витрати періоду. Виробничі витрати формують собівартість запасів і визнаються у складі витрат підприємства під час реалізації відповідної продукції. Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати не включаються до виробничої собівартості, а списуються на фінансовий результат того періоду, в якому вони були здійснені [1]. Таке розмежування дає змогу окремо аналізувати чинники, що формують собівартість виробництва, і чинники, пов'язані з управлінням та реалізацією продукції.

Витрати виробництва слід розглядати як вартісне відображення споживання ресурсів у процесі створення продукції. Їх дослідження потребує правильного облікового визнання, обґрунтованого групування та подальшого аналітичного опрацювання. Саме класифікація витрат формує основу для аналізу собівартості, виявлення причин її зміни та пошуку резервів скорочення витрат.

## 1.2. Методичні підходи до аналізу витрат виробництва підприємства

Аналіз витрат виробництва посідає важливе місце в системі економічного аналізу підприємства. Він дає змогу виявити причини зміни собівартості, оцінити раціональність використання ресурсів і визначити напрями підвищення ефективності виробництва. На відміну від обліку, який фіксує факт понесення витрат, аналіз спрямований на дослідження їх динаміки, структури, поведінки під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також їх наслідків для фінансового результату підприємства [2; 3].

Мета аналізу витрат виробництва не зводиться до фіксації їх абсолютної суми. Він має формувати інформаційну базу для управлінських рішень. Зокрема, аналіз повинен показати, які елементи витрат зростають найшвидше, які підрозділи або види продукції є найбільш ресурсоємними, як зміна обсягу випуску впливає на собівартість, які чинники зумовлюють відхилення від плану або базового періоду та які резерви можна використати для скорочення витрат без погіршення якості продукції [2; 6].

У зарубіжній управлінській обліковій традиції цей підхід формулюється через принцип різних витрат для різних управлінських цілей: одна й та сама сума витрат може аналізуватися для калькулювання, контролю відповідальності, оцінювання запасів або прийняття оперативних рішень [19]. Практичним розвитком цієї логіки є інтегровані системи управління витратами й АВС-підхід, які пов'язують витрати не лише з продуктом, а й з операціями, процесами та драйверами їх виникнення [20].

Методика аналізу витрат має спиратися на сукупність різних джерел інформації. До них належать фінансова звітність, примітки до неї, кошториси витрат, планові й нормативні калькуляції, дані управлінського обліку, технологічні карти, звіти центрів відповідальності, а також відомості про використання матеріалів, робочого часу, енергії та обладнання. Від якості цієї бази залежить не лише точність розрахунків, а й можливість перейти від загальної оцінки витрат до встановлення причин перевитрат [1; 3; 6].

У сучасних умовах методика аналізу витрат не обмежується класичним зіставленням фактичних і базових показників. Вона дедалі частіше поєднується з бюджетуванням, цифровізацією аналітичного обліку,

внутрішнім контролем та управлінням за центрами відповідальності, що дає змогу швидше локалізувати непродуктивні витрати й перетворювати результати аналізу на конкретні управлінські дії [3; 10].

У практиці аналіз витрат виробництва здійснюється не одним методом, а сукупністю взаємопов'язаних підходів. Найпростішими серед них є горизонтальний і вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз дає змогу простежити зміну витрат у часі, визначити абсолютні та відносні відхилення, оцінити темпи їх зростання. Вертикальний аналіз зосереджується на структурі витрат і показує, які складові формують найбільшу частку собівартості продукції [6].

Для глибшого дослідження використовують коефіцієнтний і факторний аналіз. Коефіцієнтний підхід передбачає оцінювання матеріаломісткості, трудомісткості, енергоємності, витратомісткості реалізації та інших відносних показників, що характеризують ефективність використання ресурсів. Факторний аналіз дає змогу розкласти загальну зміну собівартості на вплив окремих внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема структури виробництва, використання ресурсів, зміни цінових параметрів та рівня непрямих витрат [2; 6].

Важливим елементом методики є дослідження поведінки витрат залежно від обсягу діяльності. Поділ витрат на змінні та постійні створює основу для аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток». Для виробничих підприємств цей підхід має практичне значення, оскільки дозволяє оцінити, як зміна завантаження потужностей впливає на собівартість одиниці продукції та фінансовий результат [5; 18].

На рівні внутрішнього управління важливим є аналіз відхилень від нормативів і кошторисів. Він переводить дослідження витрат від підсумкової оцінки до оперативного контролю. Якщо підприємство використовує планові норми витрат матеріалів, праці, енергії та непрямих витрат, кожне відхилення можна оцінити з погляду причин, відповідальних осіб і наслідків для собівартості. У такому разі аналіз витрат тісно поєднується з бюджетуванням, контролінгом і відповідальністю керівників центрів витрат [3].

Для підприємств із широкою номенклатурою матеріалів, моделей або готових виробів доцільним доповненням є АВС-аналіз. Його сутність полягає у ранжуванні позицій за внеском у сукупну вартість споживання або запасів,

що дозволяє виділити групи, які потребують найжорсткішого контролю. У системі управління витратами це дає змогу зосередити увагу на тих матеріалах і товарних позиціях, що формують основну частку витратного навантаження та оборотного капіталу [21–23].

Для прикладного етапу дослідження витрат доцільно використовувати систему базових розрахункових залежностей [2; 6; 10]:

$$\Delta V = V_1 - V_0, \quad T_z = \frac{V_1}{V_0} \cdot 100, \quad d_i = \frac{V_i}{\sum V_i} \cdot 100, \quad (1.1)$$

де  $\Delta V$  – абсолютне відхилення показника витрат,  $T_z$  – темп зростання,  $d_i$  – частка окремого елемента у загальному обсязі витрат.

$$k_v = \frac{V}{D} \cdot 100, \quad q_p = \frac{D}{Ch}, \quad k_{zp} = \frac{FOP}{D} \cdot 100, \quad (1.2)$$

де  $k_v$  – витратомісткість доходу,  $q_p$  – чистий дохід на одного працівника,  $k_{zp}$  – зарплатомісткість доходу,  $V$  – сума витрат,  $D$  – чистий дохід,  $Ch$  – середньооблікова чисельність працівників,  $FOP$  – фонд оплати праці.

$$K_{pl} = \frac{OA}{PZ}, \quad K_{shl} = \frac{OA - Z}{PZ}, \quad K_{al} = \frac{GK}{PZ}, \quad K_{aut} = \frac{VK}{A}, \quad (1.3)$$

де  $K_{pl}$  – коефіцієнт поточної ліквідності,  $K_{shl}$  – коефіцієнт швидкої ліквідності,  $K_{al}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності,  $K_{aut}$  – коефіцієнт автономії,  $OA$  – оборотні активи,  $PZ$  – поточні зобов'язання,  $Z$  – запаси,  $GK$  – грошові кошти та їх еквіваленти,  $VK$  – власний капітал,  $A$  – активи.

$$S = D \cdot k_s, \quad \Delta S_D = (D_1 - D_0) \cdot k_{s0}, \quad \Delta S_k = D_1 \cdot (k_{s1} - k_{s0}), \quad (1.4)$$

де  $S$  – собівартість реалізованої продукції,  $k_s$  – частка собівартості в чистому доході,  $\Delta S_D$  – вплив зміни обсягу реалізації,  $\Delta S_k$  – вплив зміни витратомісткості.

$$A = D \cdot k_a, \quad \Delta A_D = (D_1 - D_0) \cdot k_{a0}, \quad \Delta A_k = D_1 \cdot (k_{a1} - k_{a0}), \quad (1.5)$$

де  $A$  – адміністративні витрати,  $k_a$  – частка адміністративних витрат у чистому доході,  $\Delta A_D$  – вплив зміни доходу,  $\Delta A_k$  – вплив зміни адміністративної витратомісткості.

Найпоширеніші методичні підходи можна узагальнити у вигляді систематизованої характеристики, що показує їх призначення та аналітичну цінність для виробничого підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до аналізу витрат виробництва підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Управлінське значення
Горизонтальний аналіз	порівняння витрат за періодами, визначення абсолютних і відносних відхилень, оцінювання темпів зростання окремих елементів витрат	дозволяє виявити напрями найбільш швидкого зростання витрат і визначити проблемні періоди
Вертикальний аналіз	дослідження структури витрат за економічними елементами, статтями калькуляції або центрами відповідальності	дає змогу визначити, які складові формують найбільшу частку собівартості та потребують пріоритетного контролю
Коефіцієнтний аналіз	розрахунок матеріаломісткості, трудомісткості, енергоємності, витратомісткості реалізації та інших відносних показників	характеризує ефективність використання ресурсів і забезпечує зіставлення результатів у динаміці та між підрозділами
Факторний аналіз	визначення впливу окремих чинників на зміну собівартості: обсягу випуску, цін на ресурси, продуктивності праці, структури виробництва, непрямих витрат	дозволяє перейти від опису змін до встановлення причин перевитрат і пошуку резервів економії
Аналіз змінних і постійних витрат	поділ витрат за поведінкою щодо обсягу виробництва, визначення точки беззбитковості та запасу фінансової міцності	використовується для обґрунтування виробничої програми, цінових рішень і оцінювання ризиків зміни обсягів діяльності

## Продовження таблиці 1.2

Методичний підхід	Зміст підходу	Управлінське значення
Аналіз відхилень від норм і кошторисів	порівняння фактичних витрат із нормативними, плановими або бюджетними показниками	забезпечує оперативний контроль перевитрат і підсилює відповідальність центрів витрат
АВС-аналіз запасів і матеріалів	ранжування номенклатури за внеском у сукупну вартість споживання або запасів, виділення груп А, В і С для різної глибини контролю	дає змогу сконцентрувати увагу на позиціях, що формують основну частку витрат і оборотного капіталу

Складено автором на основі [1–3; 6].

Сучасні підходи до аналізу витрат орієнтуються на комплексну діагностику витратності діяльності підприємства. У межах такого підходу оцінюється не лише сума витрат, а й їх зв'язок з обсягом виробництва, рівнем використання ресурсів, структурою капіталу та кінцевими результатами діяльності. Це переносить акцент з фіксації витрат на пояснення причин їх виникнення, чинників їх формування та можливостей цілеспрямованого управління ними [2].

Методичні підходи до аналізу витрат виробництва слід розглядати як взаємодоповнювану систему. Жоден окремий метод не дає повної характеристики витрат, тоді як їх поєднання дозволяє оцінити динаміку, структуру, чинники зміни та резерви скорочення собівартості. Таку логіку комплексного аналізу далі застосовано під час дослідження витрат підприємства BELSTA у підрозділах 2.2 і 2.4.

Водночас критичний огляд методів показує, що їх прикладна цінність залежить від доступності інформації. Аналіз змінних і постійних витрат, стандарт-костинг та детальний аналіз відхилень від норм дають глибші управлінські висновки, але потребують внутрішніх нормативів, бюджетів і розподілу витрат за поведінкою. Якщо дослідження виконується переважно на основі відкритої фінансової звітності, як у випадку BELSTA, ці підходи можна використати лише частково. Тому для прикладного етапу обґрунтовано зробити акцент на горизонтальному, вертикальному, коефіцієнтному й факторному аналізі, які дають змогу коректно працювати з доступними показниками та виявляти ключові зони витратного тиску [2; 6; 10].

З огляду на зазначені обмеження, у розділі 2 доцільно застосувати горизонтальний аналіз для оцінки динаміки доходу, собівартості та витрат періоду; вертикальний аналіз – для дослідження структури операційних витрат; коефіцієнтний аналіз – для розрахунку витратомісткості, зарплатомісткості, доходу на одного працівника й ліквідності; факторний аналіз – для розкладання зміни собівартості та адміністративних витрат; АВС-логіку – для інтерпретації концентрації запасів і готової продукції [2; 6; 21–23].

### 1.3. Напрями та резерви скорочення витрат на підприємстві

Пошук напрямів скорочення витрат є прямим продовженням їх класифікації та аналізу, оскільки метою дослідження витрат на підприємстві є не лише фіксація їх рівня, а й підготовка обґрунтованих управлінських рішень. Скорочення витрат не слід розуміти як механічне зменшення будь-яких видатків. Ефективним є лише таке зниження витрат, яке не погіршує якість продукції, не порушує виробничий процес, не послаблює збут і не погіршує ринкові позиції підприємства [18; 24].

У науковій літературі резерви скорочення витрат розглядають як нереалізовані можливості раціональнішого використання ресурсів, усунення непродуктивних витрат, удосконалення організації виробництва, постачання, збуту та управління. Такі резерви мають не лише фінансову, а й технологічну, організаційну та логістичну природу. Тому їх пошук має охоплювати всю систему створення вартості на підприємстві, а не окремі статті кошторису [18; 24].

Напрями скорочення витрат можна згрупувати за кількома основними блоками. Перший блок пов'язаний зі зниженням матеріаломісткості продукції: переглядом норм витрат сировини і матеріалів, скороченням відходів, заміною дефіцитних або дорогих ресурсів раціональнішими аналогами, підвищенням якості вхідного контролю та вдосконаленням складського господарства. Для виробничих підприємств матеріальні витрати часто становлять найбільшу частку собівартості, тому навіть невелике підвищення ефективності їх використання дає відчутний результат [18; 24].

Другий блок резервів стосується трудових і організаційних чинників. До нього належать підвищення продуктивності праці, раціоналізація трудових процесів, скорочення простоїв, усунення дублювання функцій, оптимізація чисельності персоналу відповідно до виробничої програми та вдосконалення системи мотивації. Такі заходи не повинні зводитися лише до скорочення персоналу. Набагато важливішими є продуктивніше використання робочого часу, зменшення втрат у процесі виконання операцій і підвищення якості організації праці [3; 18].

Третій блок резервів формують енергетичні та технічні напрями. Для багатьох підприємств зростання тарифів на електроенергію, паливо та інші енергоресурси робить енергоощадність одним з головних чинників зниження собівартості. Резервами тут є модернізація обладнання, оптимізація режимів його завантаження, скорочення непродуктивних втрат енергії, упровадження систем контролю споживання ресурсів і дотримання технологічної дисципліни [2; 24].

Окрему групу становлять резерви у сфері управління непрямими витратами. Адміністративні витрати, витрати на збут, загальновиробничі витрати та інші витрати періоду нерідко зростають не менш швидко, ніж прямі виробничі витрати. У таких умовах важливими стають бюджетування, регламентація витрат, перегляд функцій управлінського персоналу, оптимізація документообігу, контроль транспортних, комунікаційних і маркетингових витрат, а також точніша база розподілу непрямих витрат між видами продукції [1; 3].

Важливим напрямом скорочення витрат є логістична оптимізація. Вона охоплює вибір постачальників, розмір і ритмічність поставок, організацію внутрішнього переміщення матеріалів, управління запасами, маршрути доставки готової продукції та зменшення втрат на етапах зберігання і транспортування. Для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, логістика часто стає сферою, у якій можна зменшити витрати без втручання в технологію виготовлення продукції [18; 24].

Для підприємств із широкою номенклатурою продукції та значною часткою запасів резерви економії тісно пов'язані з якістю логістичного планування. Поєднання ABC-аналізу, планування продажів і операцій (S&OP), планування потреби в матеріалах (MRP) та вибору відповідної

системи управління запасами дозволяє скоротити надлишкові запаси, знизити складські та транспортні витрати, прискорити виробничий цикл і підвищити гнучкість підприємства [21–23].

Окремим блоком сучасного скорочення витрат є енергоменеджмент. Закон України «Про енергетичну ефективність» та сучасні дослідження у сфері енергоменеджменту акцентують на постійному моніторингу енергоспоживання, проведенні енергетичних аудитів і відборі результативних за витратами енергоощадних заходів як передумові конкурентоспроможності виробництва в умовах зростання тарифів [25; 26].

Основні напрями та резерви скорочення витрат подано в узагальненому вигляді в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні напрями та резерви скорочення витрат на підприємстві

Напрямок скорочення витрат	Основні резерви	Очікуваний результат	Метод оцінки
Зниження матеріаломісткості продукції	удосконалення норм витрат сировини, скорочення відходів і браку, раціональніший вибір матеріалів, посилення складського контролю	зменшення прямих матеріальних витрат і стабілізація виробничої собівартості	коефіцієнт матеріаломісткості, частка матеріальних витрат у собівартості, рівень відходів і браку
Підвищення продуктивності праці	раціоналізація трудових процесів, скорочення простоїв, вдосконалення організації праці та мотивації персоналу	зниження трудомісткості продукції і підвищення результативності використання трудових ресурсів	дохід на 1 працівника, зарплатомісткість доходу, середня річна оплата праці
Енергоефективність і технічне оновлення	модернізація обладнання, контроль споживання енергії, оптимізація режимів роботи устаткування	зменшення енергоємності виробництва та скорочення технологічних витрат	енергоємність продукції, витрати енергії на 1 грн доходу, економія від модернізації
Оптимізація непрямих витрат	бюджетування, контроль адміністративних і збутових витрат, точніший розподіл загальновиробничих витрат	зниження витрат періоду і підвищення достовірності калькулювання собівартості	частка адміністративних і збутових витрат у чистому доході, відхилення від бюджету, факторний розклад зміни витрат

### Продовження таблиці 1.3

Напрямок скорочення витрат	Основні резерви	Очікуваний результат	Метод оцінки
Логістична оптимізація	управління запасами, раціоналізація поставок, оптимізація маршрутів транспортування та складських операцій	скорочення витрат постачання, зберігання та реалізації продукції	оборотність запасів, частка готової продукції в запасах, витрати зберігання і транспортування

Складено автором на основі [3; 18; 24].

Перелік можливих резервів сам по собі не гарантує зниження витрат. Вирішальне значення має пріоритетність їх упровадження. На практиці підприємство повинно оцінювати кожний захід з погляду очікуваного економічного ефекту, потрібних інвестицій, строку реалізації, рівня ризику та впливу на якість продукції. Тому стратегії скорочення витрат мають бути не ситуативними, а системними та узгодженими із загальною стратегією розвитку підприємства [18; 24].

Отже, резерви скорочення витрат мають оцінюватися не декларативно, а через конкретні вимірювані індикатори. Саме кількісна перевірка за допомогою показників витратомісткості, трудового навантаження, частки непрямих витрат, ліквідності та стану запасів дозволяє відокремити реальні резерви економії від формальних намірів [10; 21; 22].

Напрями та резерви скорочення витрат на підприємстві охоплюють матеріальну, трудову, енергетичну, організаційну та логістичну складові діяльності. Їх реалізація потребує комплексного підходу, який поєднує облік, аналіз, контроль і управлінські рішення. Ці теоретичні положення далі використано для виявлення практичних резервів скорочення витрат на підприємстві BELSTA, насамперед у підрозділі 2.4.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі уточнено економічну сутність витрат виробництва, визначено класифікації, що мають найбільшу аналітичну цінність для підприємств легкої промисловості, та систематизовано методичні підходи до їх дослідження. У подальшому аналізі BELSTA в розділі 2 передбачено використання горизонтального аналізу для оцінки динаміки доходу і витрат,

вертикального аналізу для дослідження структури операційних витрат, коефіцієнтного аналізу для розрахунку витратомісткості, зарплатомісткості, доходу на одного працівника і ліквідності, а також факторного аналізу для пояснення зміни собівартості та адміністративних витрат. Додатково логіку ABC-аналізу застосовано для інтерпретації концентрації запасів і готової продукції як потенційних носіїв витратного тиску.

Водночас застосування наведеного методичного інструментарію до відкритої звітності підприємства потребує обережного тлумачення результатів. Зовнішні форми фінансової звітності не розкривають повної деталізації витрат за центрами відповідальності, окремими моделями продукції, партіями замовлень і технологічними операціями. Тому в межах подальшого дослідження пріоритет надано тим показникам, які можна перевірити на основі доступних даних: структурі операційних витрат, співвідношенню витрат і чистого доходу, динаміці запасів, фонду оплати праці, ліквідності та фінансового результату. Такий підхід не підміняє внутрішній управлінський облік, однак дозволяє сформулювати обґрунтовану зовнішню діагностику проблемних зон і визначити напрями, для яких у розділі 2 необхідна поглиблена кількісна перевірка.

Поєднання декількох методів аналізу є важливим також з погляду перевірки узгодженості висновків. Якщо зростання витратомісткості підтверджується одночасно динамікою собівартості, зміною структури операційних витрат, накопиченням запасів або погіршенням окремих показників ліквідності, така проблема має не випадковий, а системний характер. Саме тому подальший аналіз не обмежується одним інтегральним показником, а розглядає витрати BELSTA через взаємозв'язок виробничої, трудової, адміністративної та оборотної складових діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА BELSTA

#### 2.1. Організаційно-економічний профіль і ресурсна база BELSTA

##### 2.1.1. Профіль підприємства та бізнес-модель

Прикладну частину дослідження виконано на матеріалах ТОВ «БЕЛСТА» – виробничого підприємства легкої промисловості, зареєстрованого у м. Білгород-Дністровський Одеської області, з основним видом діяльності за КВЕД 15.20 «Виробництво взуття» [16]. На офіційному сайті підприємство прямо позиціонує себе як українського виробника домашнього взуття та орієнтує реалізацію на оптових покупців, дистриб'юторів і магазини [7]. Це відразу визначає специфіку витратної моделі BELSTA: високу залежність від матеріальних витрат, логістики, збутової інфраструктури й витрат координації.

У звітах про управління за 2022–2024 рр. підприємство характеризує свою виробничу модель через повний цикл виготовлення продукції, використання сертифікованих вітчизняних та імпортованих матеріалів, сучасне обладнання, власну асортиментну політику та розвиток збутової мережі [8; 9; 13]. У звітах за 2022 і 2023 роки окремо зазначено 40 представництв і мережу фірмових магазинів у країнах СНД, а у звіті за 2024 рік акцент зміщено на роботу з партнерами, які використовують торгову марку BELSTA на умовах ліцензії [13, с. 3; 8, с. 3; 9, с. 3]. У зв'язку з цим витрати BELSTA формуються не лише в межах цеху, а й у всьому ланцюгу «закупівля матеріалів – виробництво – складування – збут – супровід партнерської мережі».

Окремого значення для теми дослідження набуває кадрово-технологічна характеристика підприємства. У звітах про управління BELSTA поєднує акцент на кваліфікованому персоналі з курсом на модернізацію та автоматизацію виробничих процесів [13, с. 10; 8, с. 10; 9, с. 9]. Це означає, що зміна витрат підприємства має аналізуватися одночасно через матеріальний, трудовий та організаційний виміри, а не лише через динаміку собівартості реалізованої продукції. Основні організаційні характеристики BELSTA

наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні організаційні характеристики BELSTA

Характеристика	Зміст
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Повне найменування	ТОВ «БЕЛСТА»
Код ЄДРПОУ	33578900
Місцезнаходження	вул. Грецька, буд. 3, м. Білгород-Дністровський, Одеська область
Основний вид діяльності	КВЕД 15.20 «Виробництво взуття»
Товарна спеціалізація	домашнє, спортивне та літнє взуття для всієї родини
Виробнича модель	повний виробничий цикл, сучасне обладнання, використання сертифікованих матеріалів
Канали реалізації	оптові покупці, дистриб'ютори, магазини, партнерська мережа
Зовнішня присутність	у звітах за 2022–2023 рр. зазначено 40 представництв і мережу фірмових магазинів; у 2024 р. акцент перенесено на партнерів-ліцензіатів

Складено автором на основі [7–9; 13; 16].

Наведені характеристики важливі не самі по собі, а через їхній вплив на структуру витрат. Повний виробничий цикл і широка збутова географія означають, що підприємство одночасно несе витрати на матеріали, виробничу координацію, складування, логістику і підтримку каналів збуту. Тому для BELSTA аналіз витрат не може бути зведений лише до собівартості в межах виробничого цеху [7–9; 13].

Відкрита звітність BELSTA не містить повної штатної організації, тому структуру підприємства доцільно реконструювати через взаємозв'язки тих підрозділів і функцій, які прямо відображені у звітах про управління та публічному описі бізнес-моделі. Такий підхід не замінює внутрішнього організаційного регламенту, але дає змогу показати, через які управлінські контури формуються витрати підприємства.

Таблиця 2.2 – Структурні взаємозв'язки підрозділів BELSTA за відкритими даними

Структурний контур	Основні взаємозв'язки	Витратний наслідок
Виробництво і конструкторсько-дизайнерський блок	погодження моделей, матеріалів, технологічних операцій і завантаження обладнання	формування матеріальних витрат, прямих трудових витрат, амортизації та виробничих залишків
Постачання, склад і виробниче планування	забезпечення матеріалами, підтримання запасів, передача ресурсів у виробничий цикл	імобілізація оборотного капіталу в запасах і незавершеному виробництві
Збут, партнерська мережа і логістика	узгодження асортименту, графіків відвантаження, роботи з оптовими покупцями та партнерами	виникнення витрат на збут, складування готової продукції та логістичну підтримку
Фінансово-обліковий, кадровий і адміністративний блок	бюджетування, облік, податкові розрахунки, кадрове адміністрування, контроль результатів	концентрація адміністративних і трудових витрат, що безпосередньо впливають на чисту рентабельність

Складено автором на основі [7–9; 13].

Дані таблиці 2.2 свідчать, що витрати BELSTA виникають не в одному виробничому центрі, а на стику виробництва, постачання, збуту та адміністративного управління. Саме тому подальший аналіз має простежити не лише зміну собівартості реалізації, а й поведінку адміністративних, трудових і оборотних компонентів витратної системи [8; 9; 13].

### 2.1.2. Система базових техніко-економічних показників за 2022–2025 рр.

Для початкової економічної діагностики доцільно узагальнити базові техніко-економічні показники BELSTA за 2022–2025 рр. Саме ця сукупність даних дає змогу відразу оцінити масштаб діяльності, результативність, ресурсну базу та кадрову динаміку підприємства; базові показники подано в таблиці 2.3 [8; 9; 13; 16; 17].

Таблиця 2.3 – Базові техніко-економічні показники BELSTA у 2022–2025 рр.,  
тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації	248299	312952	251035	321164
Собівартість реалізованої продукції	221156	274647	210855	254320
Валовий прибуток	27143	38305	40180	66844
Чистий прибуток	6097	7106	10423	13036
Активи	212649	219666	242191	255546
Власний капітал	204601	211777	222200	235236
Середньооблікова кількість працівників, осіб	837	780	622	514

Складено автором на основі [13, с. 5–7, 10; 8, с. 5–7, 9–10; 9, с. 5–7, 9; 16; 17].

Дані таблиці 2.3 показують, що BELSTA не мала лінійної траєкторії розвитку за доходом, але завершила чотирирічний інтервал з кращими фінансовими результатами, ніж на його початку. У 2025 році чистий дохід перевищив рівень 2022 року на 72865 тис. грн, або на 29,35 %, а чистий прибуток зріс більш ніж удвічі – на 6939 тис. грн, або на 113,81 % [8; 9; 13; 17]. Активи та власний капітал при цьому також зросли, що свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства [8; 9; 13; 16].

Ключовий аналітичний висновок уже на цьому етапі полягає в іншому. Попри те що валова маржа BELSTA за 2022–2025 рр. підвищилася з 10,93 % до 20,81 %, підприємство одночасно працювало в умовах різкого скорочення чисельності персоналу – з 837 до 514 осіб, або на 38,59 %. Отже, зростання кінцевого результату супроводжувалося не спрощенням витратної системи, а її внутрішньою перебудовою. Подальший аналіз має показати, яка частина цього ефекту була сформована реальним зниженням виробничої витратомісткості, а яка – перерозподілом навантаження у бік непрямих, трудових та оборотних компонентів; відносні індикатори наведено в таблиці 2.4 [8; 9; 13; 16; 17].

Таблиця 2.4 – Відносні показники діяльності BELSTA у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Частка собівартості в чистому доході, %	89,07	87,76	83,99	79,19
Валова рентабельність продажу, %	10,93	12,24	16,01	20,81
Чиста рентабельність продажу, %	2,46	2,27	4,15	4,06
Частка адміністративних витрат у чистому доході, %	2,90	3,09	6,34	10,53
Частка витрат на збут у чистому доході, %	2,55	3,27	3,96	4,63
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	296,65	401,22	403,59	624,83
Коефіцієнт автономії, %	96,22	96,41	91,75	92,05

Розраховано автором на основі [8; 9; 13; 16; 17].

Відносні показники уточнюють висновок із таблиці 2.3. BELSTA послідовно підвищувала валову рентабельність продажу, але не змогла закріпити такий самий темп покращення на рівні чистої рентабельності. Якщо валова маржа зросла майже вдвічі, то чиста рентабельність у 2025 році становила лише 4,06 %, тобто майже не перевищила рівень 2024 року [9; 17]. Це ще раз підтверджує, що основний тиск на кінцевий результат формують не виробничі, а непрямі й супровідні витрати.

При цьому коефіцієнт автономії весь період залишався на рівні понад 90 %. Така капітальна стійкість є сильною стороною підприємства, але вона не скасовує проблем операційної ефективності. Для BELSTA питання зниження витрат лежить не у сфері дефіциту власного капіталу, а у сфері внутрішньої організації витратного процесу [8; 9; 13; 16].

Окремо слід врахувати ресурсний аспект, пов'язаний із необоротними активами. Відкрита звітність не дає достатньої деталізації для повного аналізу руху, зносу й фондівіддачі основних засобів за всі роки спостереження, тому в межах цієї роботи використано узагальнений показник необоротних активів як доступну характеристику довгострокової виробничої бази. За даними

балансу, у 2024–2025 рр. їх сума зросла з 18365 до 20878 тис. грн, а частка в активах – з 7,58 % до 8,17 %. Така зміна свідчить не про різке розширення капіталомісткості, а про помірне підтримання виробничої інфраструктури, тому подальший аналіз доцільно концентрувати насамперед на оборотних, трудових і витратних чинниках, які створюють основний тиск на ефективність [16].

## 2.2. Динаміка витрат, доходів і фінансових результатів підприємства

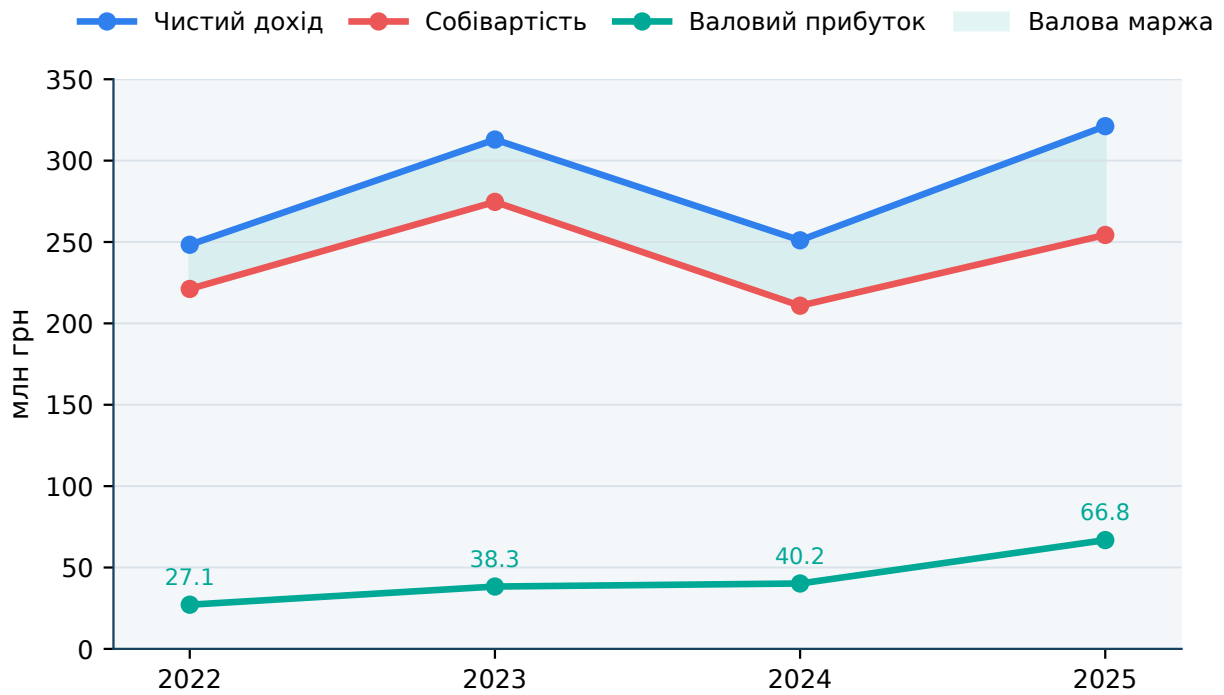
### 2.2.1. Динаміка доходу, собівартості та прибутку

Горизонтальний аналіз у цьому підрозділі зосереджено не на механічному переліку змін, а на питанні, за рахунок чого в BELSTA змінювалася маржа. Для цього доцільно зіставити темпи зміни ключових результативних і витратних показників за кожний інтервал спостереження.

Таблиця 2.5 – Темпи зміни ключових результативних і витратних показників BELSTA, %

Показник	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2025/2022
Чистий дохід від реалізації	26,04	-19,78	27,94	29,35
Собівартість реалізованої продукції	24,19	-23,23	20,61	15,00
Валовий прибуток	41,12	4,89	66,36	146,27
Адміністративні витрати	34,59	64,50	112,41	370,29
Витрати на збут	61,35	-2,88	49,77	134,72
Фінансовий результат від операційної діяльності	-12,21	36,63	23,41	48,04
Чистий прибуток	16,55	46,68	25,07	113,81

Розраховано автором на основі [13, с. 5; 8, с. 5; 9, с. 5; 17].



Примітка: підписані значення показують валовий прибуток, млн грн.

Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку BELSTA у 2022–2025 рр.

Побудовано автором на основі [8; 9; 13; 17].

Рисунок 2.1 візуально підтверджує, що у 2024–2025 рр. валовий прибуток зростає швидше, ніж собівартість. Це підсилює головний висновок підрозділу: виробнича частина витрат у BELSTA поступово ставала ефективнішою, але цей ефект потрібно зіставляти з поведінкою витрат періоду.

Таблиця 2.5 фіксує дві різноспрямовані тенденції. З одного боку, BELSTA поступово покращувала співвідношення між доходом та виробничою собівартістю: у 2025 році чистий дохід зріс на 27,94 %, тоді як собівартість – лише на 20,61 %, а валовий прибуток підскочив на 66,36 % [9; 17]. З іншого боку, позитивний ефект систематично послаблювався швидшим зростанням непрямих витрат, насамперед адміністративних. Їх приріст у 2025 році більш ніж вчетверо перевищив темп приросту чистого доходу, що й стало головним обмеженням трансформації валової маржі у чисту ефективність [8; 9; 13; 17].

Особливо показовим є інтервал 2023–2024 рр. У цей період дохід BELSTA скоротився на 19,78 %, однак валовий прибуток все одно зріс на 4,89 %, що свідчить про зниження виробничої витратомісткості. Проте адміністративні витрати збільшилися на 64,50 %, тому фінансовий результат поліпшився значно слабше, ніж це могло б впливати з валового ефекту.

Отже, для BELSTA ключовим поясненням коливань маржі є не стільки динаміка реалізації сама по собі, скільки різна швидкість зміни виробничих і непрямих витрат [8; 9].

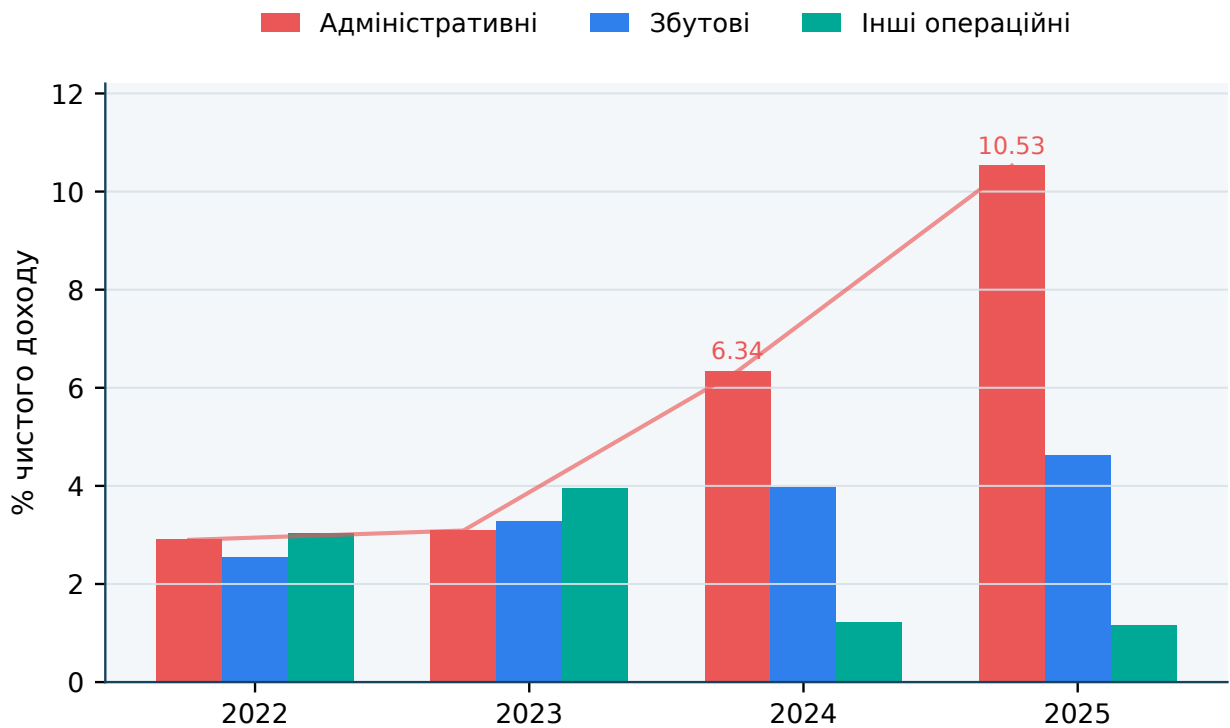
## 2.2.2. Структура операційних витрат і витрат періоду

Щоб оцінити, як саме витрати навантажують чистий дохід підприємства, доцільно перейти від абсолютних сум до відносних показників. У цій частині аналізу використано частку собівартості реалізації, адміністративних, збутових та інших операційних витрат у чистому доході.

Таблиця 2.6 – Витратомісткість чистого доходу BELSTA у 2022–2025 рр., %

Показник	2022	2023	2024	2025
Собівартість реалізованої продукції	89,07	87,76	83,99	79,19
Адміністративні витрати	2,90	3,09	6,34	10,53
Витрати на збут	2,55	3,27	3,96	4,63
Інші операційні витрати	3,04	3,95	1,21	1,15
Усього операційних витрат	97,56	98,07	95,50	95,50

Розраховано автором на основі [13, с. 5; 8, с. 5; 9, с. 5; 17].



Акцент: адміністративне навантаження зросло з 2,90% до 10,53% чистого доходу.

Рисунок 2.2 – Навантаження витрат періоду BELSTA на чистий дохід у 2022–2025 рр.

Побудовано автором на основі [8; 9; 13; 17].

Рисунок 2.2 конкретизує динаміку витрат періоду: основне погіршення пов'язане не зі збутовими чи іншими операційними витратами, а з адміністративним блоком. У 2024–2025 рр. саме він став основним каналом поглинання ефекту від зниження виробничої собівартості.

Результати таблиці 2.6 підтверджують, що BELSTA дійсно знижувала виробничу витратомісткість. Частка собівартості в чистому доході за 2022–2025 рр. зменшилася на 9,88 в.п., тоді як валова рентабельність продажу зросла з 10,93 % до 20,81 % [8; 9; 13; 17]. Однак ця позитивна тенденція не дала пропорційного ефекту на рівні операційного навантаження, оскільки частка адміністративних витрат у доході збільшилася з 2,90 % до 10,53 %, а частка витрат на збут – з 2,55 % до 4,63 %.

Ключовий аналітичний висновок полягає в тому, що у 2024 і 2025 роках загальна операційна витратомісткість BELSTA залишалася однаковою – 95,50 % чистого доходу. Отже, виробничий резерв, сформований за рахунок зниження собівартості на 1 грн реалізації, уже не трансформувався в чисте покращення операційної результативності. Його майже повністю поглинали

витрати періоду, передусім адміністративні [9; 17]. За таких умов подальший аналіз трудових і організаційних чинників є не допоміжним, а центральним для теми дослідження.

### 2.2.3. Елементи операційних витрат у 2024–2025 рр.

Для поглиблення висновків щодо витратної моделі підприємства необхідно розглянути не лише функціональні статті витрат, а й елементи операційних витрат. Такий зріз доступний у формі 2 фінансової звітності за 2025 рік, де одночасно подано дані за звітний і попередній рік [17]; фрагмент форми наведено в додатку Б, а відповідні показники систематизовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Елементи операційних витрат BELSTA у 2024–2025 рр.

Елемент витрат	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Зміна	Темп приросту, %	Частка у 2025 р., %
Матеріальні затрати	128356	149755	21399	16,67	46,34
Витрати на оплату праці	99218	133822	34604	34,88	41,41
Відрахування на соціальні заходи	21730	27657	5927	27,28	8,56
Амортизація	2858	2467	-391	-13,68	0,76
Інші операційні витрати	8124	9438	1314	16,17	2,92
Разом	260286	323139	62853	24,15	100,00

Розраховано автором на основі [17].

Елементний розріз витрат показує, що в 2025 році BELSTA працювала вже з іншою внутрішньою конфігурацією операційних витрат, ніж у 2024 році. Матеріальні затрати залишилися найбільшим елементом, але їх частка знизилася з 49,31 % до 46,34 %. Натомість частка витрат на оплату праці зросла з 38,12 % до 41,41 %, а разом із соціальними відрахуваннями трудовий блок у 2025 році сформував уже 49,97 % усіх операційних витрат підприємства [17]. Це означає, що матеріальні та трудові компоненти фактично зрівнялися за вагою у витратній системі BELSTA.

Отже, навіть якщо підприємство демонструє позитивну динаміку валової маржі, економія по виробничій частині не перетворюється автоматично на підвищення чистої ефективності. У 2025 році на це прямо тиснули два фактори: посилення адміністративного навантаження на дохід і прискорене зростання трудового блоку в сукупних операційних витратах. Саме тому тема зниження витрат для BELSTA повинна розглядатися ширше, ніж лише питання матеріаломісткості виробництва [17].

## 2.3. Аналіз трудових, оборотних і фінансових чинників формування витрат

### 2.3.1. Трудові ресурси та вартість праці

Для оцінки трудового чинника, відповідно до формул (1.2), використано такі розрахунки: дохід на одного працівника = чистий дохід / середньооблікова чисельність; середня річна оплата праці = фонд оплати праці / середньооблікова чисельність; зарплатомісткість доходу = фонд оплати праці / чистий дохід ·100. Такий набір показників дозволяє одночасно оцінити інтенсивність використання персоналу та фінансове навантаження, яке формує трудовий фактор.

Таблиця 2.8 – Показники трудових ресурсів і вартості праці BELSTA у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	2025/2022, %
Середньооблікова чисельність, осіб	837	780	622	514	61,41
Фонд оплати праці, тис. грн	71978	97188	99218	133822	185,92
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	296,65	401,22	403,59	624,83	210,63
Середня річна оплата праці 1 працівника, тис. грн	86,00	124,60	159,51	260,35	302,73
Зарплатомісткість чистого доходу, %	28,99	31,06	39,52	41,67	143,75

Розраховано автором на основі [13, с. 10; 8, с. 10; 9, с. 9; 17].

Дані таблиці 2.8 засвідчують, що BELSTA пройшла через різке скорочення чисельності персоналу без зменшення фонду оплати праці. За 2022–2025 рр. середньооблікова кількість працівників зменшилася на 323 особи, або на 38,59 %, тоді як фонд оплати праці зріс на 61844 тис. грн, або на 85,92 % [13, с. 10; 8, с. 10; 9, с. 9; 17]. У результаті середня річна оплата праці одного працівника збільшилася більш ніж утричі – з 86,00 до 260,35 тис. грн, а зарплатомісткість чистого доходу підвищилася з 28,99 % до 41,67 %.

Водночас дохід на одного працівника також зріс – з 296,65 до 624,83 тис. грн. Це означає, що BELSTA одночасно підвищувала навантаження на персонал і збільшувала його середню вартість. Проте ці дані не можна автоматично трактувати як чисте зростання продуктивності праці, оскільки відкрита звітність не містить деталізації виробітку за видами продукції, структури асортименту та режиму завантаження потужностей. Для цілей аналізу витрат важливішим є інше: трудовий блок у BELSTA став не резервом економії, а самостійним джерелом зростання витратного навантаження [8; 9; 13; 17].

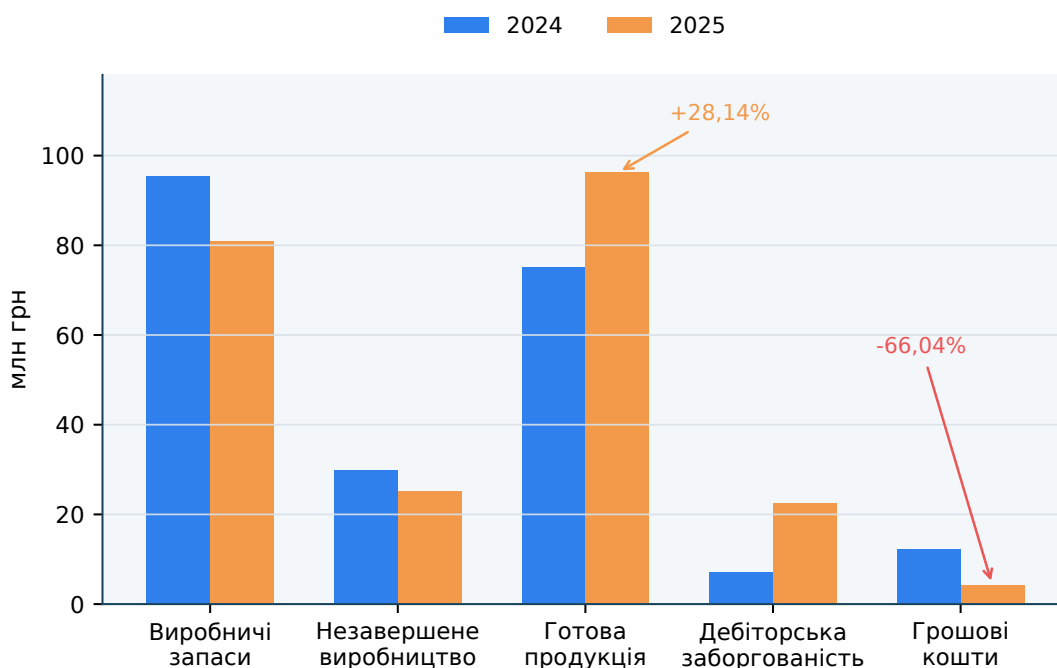
### 2.3.2. Оборотні активи як носій витратного тиску

Для виробничого підприємства з високою матеріаломісткістю аналіз витрат доцільно доповнити оцінкою оборотних активів. Саме у запасах, готовій продукції, дебіторській заборгованості та грошових коштах концентруються ті фактори, які визначають складські, логістичні, фінансові та ризикові витрати майбутніх періодів. Окремі елементи оборотних активів наведено в таблиці 2.9; фрагмент форми 1, використаний для розрахунків, подано в додатку А.

Таблиця 2.9 – Окремі елементи оборотних активів BELSTA у 2024–2025 рр., тис. грн

Показник	2024	2025	Відхилення	Темп зміни, %
Оборотні активи	223826	234668	10842	104,84
Запаси	200229	202045	1816	100,91
виробничі запаси	95386	80773	-14613	84,68
незавершене виробництво	29810	25124	-4686	84,28
готова продукція	75033	96148	21115	128,14
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7117	22349	15232	314,02
Грошові кошти та їх еквіваленти	12128	4119	-8009	33,96

Розраховано автором на основі [16].



Ключовий сигнал: зростання готової продукції та дебіторки відбулося на тлі скорочення грошових коштів.

Рисунок 2.3 – Зміна ключових елементів оборотних активів BELSTA у 2024–2025 рр.

Побудовано автором на основі [16].

Рисунок 2.3 концентрує увагу на зміні якості оборотних активів: готова продукція й дебіторська заборгованість зростали, тоді як грошові кошти скорочувалися. Така візуальна картина підтверджує, що витратний тиск у 2025 році був пов'язаний не лише з сумою запасів, а й з погіршенням їх ліквідної структури.

Номінально оборотні активи BELSTA у 2025 році зросли лише на 4,84 %, але їх внутрішня структура погіршилася з погляду витратного тиску. Загальна сума запасів майже не змінилася, проте готова продукція збільшилася на 21115 тис. грн, або на 28,14 %, тоді як виробничі запаси та незавершене виробництво скоротилися [16]. Це означає, що оборотні кошти BELSTA дедалі сильніше концентрувалися не в підготовці нового виробництва, а у вже виготовленому, але ще не реалізованому продукті.

У 2024 році запаси формували 82,67 % активів підприємства, а у 2025 році – 79,06 %; частка готової продукції в самих запасах зросла з 37,47 % до 47,59 %. Одночасно дебіторська заборгованість за продукцію зросла більш ніж утричі, а грошові кошти скоротилися на 66,04 % [16]. Така комбінація означає іммобілізацію капіталу в запасах і розрахунках з контрагентами. Для BELSTA це несе подвійний негативний ефект: з одного боку, підвищує

потребу у фінансуванні обороту, а з іншого – створює підґрунтя для додаткових складських, логістичних і фінансових витрат. Структурні індикатори цієї зміни наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Структурні індикатори оборотних активів BELSTA у 2024–2025 рр., %

Показник	2024	2025	Відхилення, в.п.
Частка запасів в активах	82,67	79,06	-3,61
Частка запасів в оборотних активах	89,46	86,10	-3,36
Частка готової продукції в запасах	37,47	47,59	10,12
Частка дебіторської заборгованості за продукцію в оборотних активах	3,18	9,52	6,34
Частка грошових коштів в оборотних активах	5,42	1,76	-3,66

Розраховано автором на основі [16].

Структурні індикатори точніше показують характер погіршення. Зниження частки запасів в активах саме по собі не означає оздоровлення обороту, бо всередині запасів різко зросла частка готової продукції – на 10,12 в.п. [16]. Одночасно частка грошових коштів в оборотних активах скоротилася більш ніж утричі, а частка дебіторської заборгованості за продукцію зросла на 6,34 в.п. Отже, у 2025 році BELSTA мала не просто великий обсяг оборотних активів, а менш ліквідну і повільнішу за оборотом їхню структуру.

### 2.3.3. Ліквідність і фінансова стійкість

Для оцінки фінансових обмежень витратної моделі BELSTA використано показники ліквідності та автономії, розраховані за формулами (1.3). Для 2022–2024 рр. використано значення, подані в звітах про управління, а для 2025 року – власні розрахунки за формою 1, фрагмент якої наведено в додатку А, [13, с. 7; 8, с. 7; 9, с. 7; 16]; результати подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності та фінансової стійкості BELSTA у 2022–2025 рр.

Показник	Норматив	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,0$	23,70	25,40	11,20	11,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 1,0$	2,90	2,70	1,18	1,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,80	1,00	0,61	0,20
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,96	0,96	0,92	0,92

Складено автором на основі [13, с. 7; 8, с. 7; 9, с. 7; 16].

Формально BELSTA протягом усього періоду зберігала високі показники ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії у 2022–2025 рр. коливався в межах 0,92–0,96, тобто підприємство фінансувало активи переважно за рахунок власного капіталу [8; 9; 13; 16]. Поточна ліквідність також суттєво перевищувала норматив, що на перший погляд свідчить про комфортний запас платоспроможності.

Однак деталізація оборотних активів показує менш сприятливу картину. У 2025 році коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,20, тобто до нижньої межі нормативного значення, тоді як у 2023 році він становив 1,00, а у 2024 році – 0,61 [8, с. 7; 9, с. 7; 16]. Це означає, що значна частина формально ліквідного запасу BELSTA зосереджена не в грошах, а в запасах. Для оцінки ризику витрат це принципово: висока поточна ліквідність у такій ситуації не гарантує вільного фінансового маневру, а лише відображає концентрацію коштів у матеріальних залишках.

Таким чином, на кінець 2025 року BELSTA одночасно залишалася фінансово стійкою і стала відчутно жорсткішою за грошовою позицією. Для політики зниження витрат це означає, що підприємство має шукати резерви не тільки у виробничій собівартості, а й у прискоренні обороту запасів, вивільненні коштів із готової продукції та стримуванні зростання трудових і адміністративних витрат [16].

## 2.4. Факторна діагностика зміни собівартості та витрат періоду

### 2.4.1. Факторний аналіз зміни собівартості реалізації

Попередній аналіз показав, що для BELSTA принциповим є не лише абсолютний обсяг собівартості, а й її співвідношення з доходом від реалізації. Тому для діагностики зміни виробничих витрат доцільно використати двофакторну модель, подану у формулі (1.4) [2; 6]:

$$S = D \cdot k_s,$$

де  $S$  – собівартість реалізованої продукції,  $D$  – чистий дохід від реалізації,  $k_s$  – частка собівартості в чистому доході.

Загальна зміна собівартості в моделі розкладається на вплив зміни масштабу реалізації та вплив зміни витратомісткості:

$$\Delta S_D = (D_1 - D_0) \cdot k_{s0}, \quad \Delta S_k = D_1 \cdot (k_{s1} - k_{s0}).$$

Таблиця 2.12 – Факторний розклад зміни собівартості реалізованої продукції BELSTA у 2022–2025 рр., тис. грн

Період порівняння	Загальна зміна собівартості	Вплив зміни чистого доходу	Вплив зміни частки собівартості в доході	Частка у базисному періоді, %	Частка у звітному періоді, %
2022–2023	53491	57585	-4094	89,07	87,76
2023–2024	-63792	-54338	-9454	87,76	83,99
2024–2025	43465	58904	-15439	83,99	79,19
2022–2025	33164	64900	-31736	89,07	79,19

Розраховано автором на основі [8; 9; 13; 17].

Дані таблиці 2.12 показують, що у 2022–2025 рр. загальне зростання собівартості на 33164 тис. грн було значно меншим, ніж це мало б випливати лише з фактора розширення реалізації. Сам по собі приріст чистого доходу

збільшив би собівартість на 64900 тис. грн, але зниження її частки в доході дало компенсувальний ефект у 31736 тис. грн [8; 9; 13; 17]. Отже, основна позитивна зміна для BELSTA пов'язана саме зі скороченням виробничої витратомісткості, а не зі спадом активності.

Найпоказовішим є інтервал 2024–2025 рр. За незмінної витратомісткості зростання чистого доходу мало б збільшити собівартість на 58904 тис. грн, тоді як фактичний приріст становив 43465 тис. грн. Це означає, що BELSTA вдалося нейтралізувати 15439 тис. грн потенційного приросту витрат саме за рахунок кращого співвідношення між собівартістю та доходом [9; 17]. Виробнича сфера, отже, не є головним джерелом погіршення результатів підприємства.

## 2.4.2. Факторний аналіз адміністративних витрат

Оскільки попередні підрозділи виявили адміністративні витрати як головну проблемну складову, для них застосовано аналогічну двофакторну модель, подану у формулі (1.5):

$$A = D \cdot k_a,$$

де  $A$  – адміністративні витрати,  $D$  – чистий дохід,  $k_a$  – частка адміністративних витрат у доході. Результати факторного розкладу наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Факторний розклад зміни адміністративних витрат BELSTA у 2022–2025 рр., тис. грн

Період порівняння	Загальна зміна	Вплив зміни доходу	Вплив зміни частки адмінвитрат	Частка у базисному періоді, %	Частка у звітному періоді, %
2022–2023	2487	1872	615	2,90	3,09
2023–2024	6241	-1914	8155	3,09	6,34
2024–2025	17892	4447	13445	6,34	10,53
2022–2025	26620	2110	24510	2,90	10,53

Розраховано автором на основі [8; 9; 13; 17].

Факторний розклад адміністративних витрат демонструє принципово іншу картину, ніж аналіз собівартості. За 2022–2025 рр. адміністративні витрати BELSTA зросли на 26620 тис. грн, з яких лише 2110 тис. грн пояснюються збільшенням доходу, тоді як 24510 тис. грн були сформовані зростанням адміністративної витратомісткості [8; 9; 13; 17]. Це означає, що джерело проблеми лежить не в масштабі діяльності підприємства, а у внутрішньому розширенні непрямих витрат на 1 грн реалізації.

Особливо критичним є інтервал 2024–2025 рр., де із загального приросту адміністративних витрат 17892 тис. грн лише 4447 тис. грн можна пояснити збільшенням доходу, тоді як 13445 тис. грн виникли через зростання їх питомої ваги в чистому доході. Отже, саме адміністративні витрати стали тією ланкою, через яку BELSTA втрачала значну частину ефекту від зниження виробничої собівартості [9; 17].

### 2.4.3. Узагальнення проблемних зон

Проведений аналіз дозволяє виділити три кількісно підтвержені проблемні зони BELSTA. По-перше, підприємство знижувало частку собівартості в доході, але одночасно допустило випереджальне зростання адміністративних витрат: їх частка у чистому доході збільшилася з 2,90 % у 2022 році до 10,53 % у 2025 році, а 24510 тис. грн приросту за чотири роки пояснюються саме підвищенням адміністративної витратомісткості [8; 9; 13; 17].

По-друге, трудовий чинник перестав бути нейтральним для витратної системи BELSTA. Попри скорочення чисельності персоналу на 38,59 %, фонд оплати праці зріс на 85,92 %, а зарплатомісткість доходу – з 28,99 % до 41,67 % [13, с. 10; 8, с. 10; 9, с. 9; 17]. Це означає, що резерв підвищення ефективності праці ще не конвертований у зниження витратного навантаження.

По-третє, підприємство дедалі сильніше концентрує оборотні кошти в запасах, готовій продукції та дебіторській заборгованості. На кінець 2025 року запаси становили 79,06 % активів, частка готової продукції в запасах зросла до 47,59 %, дебіторська заборгованість за продукцію збільшилася більш ніж утричі, а коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,20 [16]. Отже, BELSTA має не лише проблему рівня витрат, а й проблему структури

капіталу в обороті.

Таблиця 2.14 – Кількісна карта проблемних зон BELSTA за результатами аналізу

Проблемна зона	Базове значення	Останнє значення	Зміна	Економічний зміст
Адміністративне навантаження на дохід	2,90 % у 2022 р.	10,53 % у 2025 р.	+7,63 в.п.	резерв виробничої економії поглинається непрямими витратами управління
Зарплатомісткість чистого доходу	28,99 % у 2022 р.	41,67 % у 2025 р.	+12,68 в.п.	трудоий блок став самостійним фактором зростання витрат
Концентрація коштів у готовій продукції	37,47 % запасів у 2024 р.	47,59 % запасів у 2025 р.	+10,12 в.п.	уповільнюється оборот запасів і посилюється потреба у фінансуванні обороту

Складено автором на основі [8; 9; 13; 16; 17].

Зведення результатів у таблиці 2.14 має методичне значення для структури всієї роботи. Воно засвідчує, що проблемні зони BELSTA не є розпорощеними, а концентруються у трьох взаємопов'язаних вузлах: непрямих витратах управління, трудовій витратомісткості та повільному обороті матеріально-товарних залишків.

Таким чином, фактологічна база для прикладних заходів у наступному розділі роботи вже сформована. Для BELSTA першочергового опрацювання потребують не загальні питання «зниження собівартості», а конкретні вузькі місця: адміністративне навантаження на дохід, трудова витратомісткість та уповільнення обороту запасів і готової продукції.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ BELSTA

Результати аналізу, проведеного в розділі 2, свідчать, що скорочення витрат BELSTA має бути не механічним, а вибіркоким. Підприємство вже досягло позитивної динаміки валової маржі, однак цей ефект був частково нейтралізований зростанням адміністративних витрат, підвищенням трудового навантаження на дохід і концентрацією оборотного капіталу в готовій продукції. Тому практичні заходи доцільно формувати навколо тих проблемних зон, які були кількісно доведені у підрозділах 2.2, 2.3 і 2.4.

У межах цієї роботи пріоритетними визначено чотири взаємопов'язані напрями: оптимізацію адміністративних витрат, стримування трудової витратомісткості, управління збутовими запасами та підвищення енергоефективності. Перші два напрями мають спільну організаційну природу, оскільки пов'язані з регламентацією управлінських процесів, розподілом відповідальності та контролем результативності праці. Управління готовою продукцією спрямоване переважно на прискорення обороту капіталу, а енергоефективність є обережним сценарним резервом зниження виробничої витратомісткості. Пріоритетні напрями узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями скорочення витрат BELSTA за результатами аналізу

Проблемна зона	Доказова база	Управлінський акцент
Адміністративне навантаження	частка адміністративних витрат у чистому доході зростає з 2,90 % у 2022 р. до 10,53 % у 2025 р.; фактор витратомісткості сформував 24510 тис. грн приросту	бюджетування за центрами відповідальності, ліміти непрямих витрат, цифровізація погоджень
Трудова витратомісткість	зарплатомісткість чистого доходу зростає з 28,99 % до 41,67 %; фонд оплати праці збільшився на 85,92 % за скорочення чисельності на 38,59 %	нормування трудових процесів, контроль простоїв, показники продуктивності й преміювання за результат

### Продовження таблиці 3.1

Проблемна зона	Доказова база	Управлінський акцент
Збутові запаси	готова продукція зросла до 96148 тис. грн; її частка в запасах підвищилася до 47,59 %; грошові кошти скоротилися на 66,04 %	ABC/XYZ-класифікація готової продукції, S&OP-планування, перегляд страхових залишків
Енергоефективність	собівартість реалізації становить 79,19 % чистого доходу; окрема деталізація енергозатрат у відкритій звітності відсутня	енергоаудит, локальний облік енергоспоживання, усунення холостих режимів

Складено автором на основі [8; 9; 13; 16; 17].

Для уникнення довільності подальші розрахунки виконано як обережний сценарій, а не як гарантований прогноз. Прямий економічний ефект визначається лише там, де захід може бути пов'язаний із конкретною статтею витрат або показником витратомісткості. Заходи щодо трудового блоку та збутових запасів мають переважно організаційний і ліквіднісний характер, тому їх не слід штучно перетворювати на прибутковий ефект без внутрішньої управлінської деталізації. Сценарні припущення наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Сценарні припущення для оцінювання очікуваного ефекту заходів

Параметр розрахунку	Прийняте значення	Обґрунтування	Обмеження інтерпретації
Цільова частка адміністративних витрат у чистому доході	8,50 %	нижче за рівень 2025 р. (10,53 %), але вище за рівень 2024 р. (6,34 %), тому не передбачає повного повернення до попередньої структури витрат	сценарій організаційної економії, а не гарантований норматив
Цільовий контроль зарплатомісткості	не вище 41,67 %	базовим завданням є зупинити подальше зростання трудового навантаження, не вдаючись до необґрунтованого скорочення персоналу	ефект не монетизується без даних про виробіток, простої та преміювання

## Продовження таблиці 3.2

Параметр розрахунку	Прийняте значення	Обґрунтування	Обмеження інтерпретації
Зменшення залишку готової продукції	8 %	орієнтир нижчий за фактичний приріст готової продукції у 2025 р. (+28,14 %), тому передбачає часткове вивільнення коштів без ризикового скорочення асортиментної наявності	ефект є ліквіднісним, а не прибутковим
Зниження виробничої витратомісткості від енергоощадних заходів	0,35 в.п. чистого доходу	через відсутність окремої статті енергозатрат ефект обмежено малим сценарним впливом на загальну виробничу витратомісткість	потребує уточнення після енергетичного аудиту

Складено автором на основі [2; 16; 17; 19–22; 25; 26].

### 3.1. Оптимізація адміністративних витрат і трудового навантаження

Перший блок заходів має бути спрямований на адміністративні та трудові компоненти витратної системи. У розділі 2 було встановлено, що адміністративні витрати стали основним каналом поглинання ефекту від зниження виробничої собівартості, а трудовий блок перетворився на самостійне джерело витратного тиску. Зокрема, у 2022–2025 рр. частка адміністративних витрат у чистому доході зросла до 10,53 %, а зарплатомісткість доходу – до 41,67 % [8; 9; 13; 17].

Оптимізація адміністративних витрат не повинна зводитися до формального скорочення управлінських функцій. Для виробничого підприємства з повним циклом діяльності важливішим є встановлення прозорого зв'язку між витратами, центрами відповідальності та результатами. Тому для BELSTA доцільно запровадити щомісячне бюджетування адміністративних витрат, лімітування витрат на зв'язок, відрядження, консультаційні послуги та офісне забезпечення, а також цифровізацію погодження платежів і первинних документів [3; 10].

Очікуваний ефект від адміністративного наряду можна оцінити через зниження частки адміністративних витрат у чистому доході до 8,50 %. Обраний рівень є консервативним, оскільки не передбачає повернення до показника 2024 р., але зменшує найбільш різке відхилення 2025 р.

$$E_a = A_{2025} - D_{2025} \cdot k_{a1}, \quad (3.1)$$

де  $E_a$  – очікувана економія адміністративних витрат;  $A_{2025}$  – фактичні адміністративні витрати BELSTA у 2025 році;  $D_{2025}$  – чистий дохід BELSTA у 2025 році;  $k_{a1}$  – цільова частка адміністративних витрат у чистому доході.

Підставивши фактичні дані підприємства, отримуємо:

$$E_a = 33809 - 321164 \cdot 0,0850 = 6510,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, помірне зниження адміністративної витратомісткості може забезпечити 6510,1 тис. грн щорічної економії. Цей ефект є прямим, оскільки він пов'язаний зі скороченням витрат періоду.

На відміну від адміністративних витрат, трудовий блок не доцільно монетизувати через умовний відсоток економії. Відкрита звітність не містить даних про виробіток за видами продукції, структуру преміювання, простої та завантаження потужностей. Тому завдання у сфері праці слід формулювати не як автоматичне скорочення фонду оплати праці, а як стримування подальшого зростання зарплатомісткості та підвищення продуктивності використання персоналу.

Для цього BELSTA доцільно запровадити:

1. нормування ключових трудових операцій за виробничими дільницями;
2. облік простоїв і причин відхилень від планового завантаження;
3. розрахунок доходу та валового прибутку на одного працівника за підрозділами;
4. прив'язку змінної частини оплати праці до виконання виробничих і збутових показників;
5. щомісячний контроль зарплатомісткості чистого доходу як управлінського індикатора.

Практичне значення трудового наряду полягає в тому, що він не дає миттєвого розрахункового ефекту в межах відкритої звітності, але закриває одну з головних проблем, виявлених у розділі 2. Якщо підприємство не контролюватиме співвідношення між фондом оплати праці, чисельністю, виробітком і доходом, економія адміністративних витрат може бути частково нейтралізована подальшим зростанням трудового навантаження.

### 3.2. Управління збутовими запасами та оборотним капіталом

Другий напрям стосується готової продукції та оборотного капіталу. У 2025 р. залишок готової продукції BELSTA збільшився з 75033 до 96148 тис. грн, або на 28,14 %, а її частка в запасах зросла з 37,47 % до 47,59 % [16]. Одночасно грошові кошти скоротилися на 66,04 %, що свідчить про посилення імобілізації капіталу в менш ліквідних елементах оборотних активів.

Для виробника з широкою номенклатурою готова продукція на складі є необхідною умовою ритмічного збуту. Проблема виникає не через сам факт її наявності, а через випереджальне зростання залишків, які не перетворюються на грошовий потік. Такі залишки збільшують потребу у фінансуванні обороту, ускладнюють розрахунки з постачальниками та створюють ризики додаткових складських, логістичних і уцінкових витрат.

Для BELSTA доцільно поєднати ABC/XYZ-класифікацію готової продукції, планування продажів і операцій (S&OP) та перегляд страхових залишків. ABC-аналіз дає змогу виділити позиції з найбільшою вартісною вагою, а XYZ-підхід – врахувати стабільність попиту. У результаті підприємство може відокремити стратегічно необхідний запас від надлишкових позицій, які потребують прискореного збуту або коригування виробничого плану [21–23].

Практичний механізм управління збутовими запасами має включати:

1. щомісячну класифікацію готової продукції за групами А, В, С та Х, Y, Z;
2. узгодження виробничої програми з фактичним портфелем В2В-замовлень;

3. встановлення мінімального, максимального та страхового залишку для ключових асортиментних груп;
4. окремий контроль повільно реалізованих позицій із визначенням рішень щодо знижок, пакетних продажів або коригування майбутнього виробництва;
5. щомісячний аналіз частки готової продукції у запасах і грошових коштів в оборотних активах.

Ефект цього напряму доцільно оцінювати як вивільнення оборотних коштів, а не як пряме збільшення прибутку. За сценарного скорочення залишку готової продукції на 8 %:

$$R_{fg} = FG_{2025} \cdot r_{fg}, \quad (3.2)$$

де  $R_{fg}$  – вивільнення оборотних коштів із готової продукції;  $FG_{2025}$  – залишок готової продукції у 2025 році;  $r_{fg}$  – цільовий відсоток його скорочення.

Після підстановки даних отримаємо:

$$R_{fg} = 96148 \cdot 0,08 = 7691,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, скорочення надлишкового залишку готової продукції може вивільнити 7691,8 тис. грн оборотного капіталу. Цей результат не збільшує прибуток безпосередньо, однак послаблює тиск на ліквідність і зменшує залежність операційного циклу від кредиторської заборгованості перед постачальниками.

### 3.3. Підвищення енергоефективності як сценарний резерв

Третій напрям пов'язаний з енергоефективністю. Його доцільно розглядати як сценарний резерв, оскільки фінансова звітність BELSTA не виділяє витрати на енергоресурси окремою статтею. Водночас для підприємства з повним виробничим циклом енергоспоживання формується не лише основним обладнанням, а й допоміжними процесами, освітленням, вентиляцією, компресорним забезпеченням та режимами завантаження

виробничих ліній.

Закон України «Про енергетичну ефективність» розглядає раціональне використання енергоресурсів як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності, а сучасні дослідження енергоменеджменту підкреслюють необхідність енергетичного аудиту, моніторингу споживання і відбору результативних за витратами заходів [25; 26]. Для BELSTA практичність такого напрямку посилюється тим, що підприємство декларує використання сучасного обладнання, а у балансі за 2025 р. відображені незавершені капітальні інвестиції на суму 3296 тис. грн [7; 9; 16].

Програма енергоефективності для BELSTA має включати:

1. енергетичний аудит найбільш навантажених виробничих і допоміжних процесів;
2. локальний облік електроенергії за основними вузлами споживання;
3. оптимізацію графіків завантаження обладнання і скорочення холостих режимів;
4. заміну найбільш енергоємних допоміжних елементів у межах поточного технічного оновлення;
5. щомісячний контроль відхилень фактичного енергоспоживання від внутрішніх нормативів.

Оскільки точна структура енергозатрат невідома, ефект енергоощадних заходів оцінено консервативно – через зниження виробничої витратомісткості на 0,35 в.п. чистого доходу. Такий підхід не підміняє енергетичний аудит, а лише задає попередній орієнтир для економічного обґрунтування.

$$E_e = D_{2025} \cdot \Delta k_e, \quad (3.3)$$

де  $E_e$  – очікувана економія від підвищення енергоефективності;  $D_{2025}$  – чистий дохід BELSTA у 2025 році;  $\Delta k_e$  – величина зниження виробничої витратомісткості.

Підставивши сценарне значення, отримаємо:

$$E_e = 321164 \cdot 0,0035 = 1124,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, навіть за обережного сценарію енергоефективність може забезпечити 1124,1 тис. грн щорічної економії. В умовах нестабільності тарифів цей напрям має не лише поточний, а й захисний характер, оскільки зменшує чутливість собівартості до коливань цін на енергоресурси.

#### 3.4. Узагальнення ефекту, обмежень і показників контролю

Узагальнення запропонованих заходів доцільно здійснювати з розмежуванням трьох типів результату: прямої економії витрат, ліквіднісного ефекту та організаційного ефекту без прямої грошової оцінки. Таке розмежування важливе, оскільки не всі управлінські рішення мають однакову доказову базу для монетизації у відкритій звітності. Очікуваний ефект від запропонованих заходів узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект від запропонованих заходів для BELSTA

Заходи	База розрахунку	Ефект, тис. грн	Тип результату
Оптимізація адміністративних витрат	$33809 - 321164 \cdot 8,50\%$	6510,1	пряме зниження витрат періоду
Підвищення енергоефективності виробництва	$321164 \cdot 0,35\%$	1124,1	пряме зниження виробничої витратомісткості
Разом прямий річний ефект	–	7634,1	потенційний приріст фінансового результату до оподаткування
Оціночний чистий ефект після податкового коригування	$7634,1 \cdot 0,8159$	6228,8	можливий приріст чистого прибутку
Вивільнення оборотних коштів із готової продукції	$96148 \cdot 8\%$	7691,8	ліквіднісний ефект; не включається до прямої економії витрат

Продовження таблиці 3.3

Заходи	База розрахунку	Ефект, тис. грн	Тип результату
Контроль трудової витратомісткості	прямий розрахунок не здійснюється	–	організаційний ефект; потребує внутрішніх даних про виробіток, простої та преміювання

Розраховано автором на основі [16; 17].

За умови незмінності інших параметрів діяльності прямий річний ефект у розмірі 7634,1 тис. грн збільшує насамперед фінансовий результат до оподаткування. Тому для оцінки впливу на чистий прибуток доцільно застосувати податкове коригування за фактичним співвідношенням чистого прибутку і прибутку до оподаткування BELSTA у 2025 р. За даними форми 2, чистий прибуток становив 13036 тис. грн, а фінансовий результат до оподаткування – 15977 тис. грн [17]. Отже, коефіцієнт переходу від доналогового до чистого ефекту дорівнює:

$$k_n = \frac{13036}{15977} = 0,8159.$$

Орієнтовний чистий ефект від прямих заходів становить:

$$E_{net} = 7634,1 \cdot 0,8159 = 6228,8 \text{ тис. грн.}$$

За такого підходу чистий прибуток BELSTA може зрости з 13036,0 до 19264,8 тис. грн, а чиста рентабельність продажу – з 4,06 % до 6,00 %. Додаткове вивільнення 7691,8 тис. грн із готової продукції не є прибутком, однак має суттєве значення для оборотного капіталу та платоспроможності підприємства.

Для практичного впровадження заходів необхідно встановити контрольні показники, які дозволять відстежувати не лише фінансовий ефект, а й організаційні зміни в системі управління витратами. До таких показників належать частка адміністративних витрат у чистому доході, зарплатомісткість, залишок готової продукції та зміна виробничої витратомісткості. Для наочного узагальнення результатів розділу на рис. 3.1 подано схему, яка

поєднує встановлені проблемні зони, управлінські заходи та контрольні показники. Її призначення полягає не в дублюванні розрахунків, а в демонстрації переходу від результатів діагностики до системи практичного контролю.

Практична реалізація запропонованих заходів має бути поетапною, оскільки частина рішень потребує лише організаційної регламентації, тоді як енергоефективність і управління запасами пов'язані з додатковою аналітикою та внутрішніми регламентами. Узагальнений план упровадження подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План упровадження заходів зі скорочення витрат BELSTA

Напрямок	Першочергові дії	Очікуваний результат контролю	Основний ризик
Адміністративні витрати	затвердити бюджети центрів відповідальності, ліміти непрямих витрат і порядок погодження витрат понад ліміт	зниження частки адміністративних витрат до сценарного орієнтира 8,50 % чистого доходу	формальне бюджетування без відповідальних осіб і щомісячного контролю
Трудова витратомісткість	запровадити облік простоїв, нормування ключових операцій і контроль доходу на одного працівника	недопущення подальшого зростання зарплатомісткості понад 41,67 %	ризик механічного скорочення персоналу замість підвищення продуктивності
Готова продукція	провести ABC/XYZ-класифікацію залишків, визначити повільно реалізовані позиції та узгодити виробничий план із продажами	вивільнення частини оборотного капіталу без зниження сервісного рівня для покупців	дефіцит ходових позицій у разі надмірного скорочення запасу

Продовження таблиці 3.4

Напрямок	Першочергові дії	Очікуваний результат контролю	Основний ризик
Енергоефективність	провести енергоаудит, встановити локальний облік споживання та визначити ділянки з непродуктивними режимами роботи	уточнення сценарного резерву 0,35 в.п. виробничої витратомісткості	неможливість точно монетизувати ефект без внутрішньої деталізації енергозатрат

Складено автором на основі результатів аналізу BELSTA та методичних підходів до управління витратами, запасами й енергоефективністю [10; 21; 22; 25; 26].

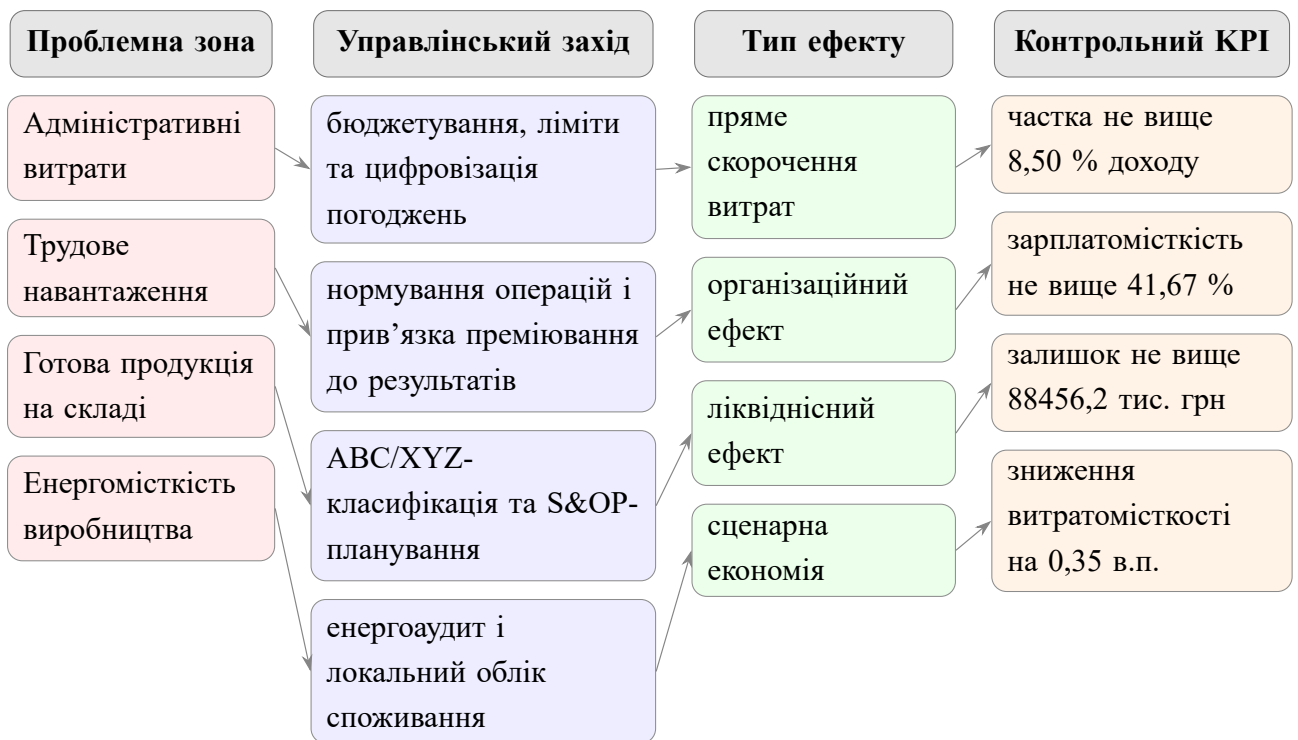


Рисунок 3.1 – Логіка управлінського впливу на проблемні зони витрат BELSTA

Складено автором на основі результатів аналізу в розділі 2 та сценарних розрахунків [8; 9; 13; 16; 17].

Таким чином, запропонована система заходів безпосередньо відповідає логіці попереднього аналізу: адміністративні витрати впливають на чисту рентабельність, трудовий блок визначає навантаження фонду оплати праці на

дохід, готова продукція впливає на ліквідність та швидкість обороту капіталу, а енергоефективність формує додатковий резерв зниження виробничої витратомісткості. Така структура дозволяє перейти від виявлених у розділі 2 проблемних зон до конкретних управлінських рішень у межах діяльності BELSTA.

Практичне значення запропонованих заходів полягає не лише в очікуваному зниженні окремих статей витрат, а й у створенні регулярного механізму контролю. Першочерговими доцільно вважати бюджетні ліміти адміністративних витрат і контроль складських залишків, оскільки вони спираються на вже наявні облікові дані та можуть бути впроваджені без значних капітальних витрат. Енергоаудит і перегляд системи нормування праці потребують більшої внутрішньої деталізації, тому їх варто реалізовувати після уточнення відповідальних осіб, періодичності збору даних і контрольних порогів. Отже, розрахований ефект слід розглядати не як гарантований прогноз, а як керований сценарій, досягнення якого залежить від щомісячного моніторингу витратомісткості, зарплатомісткості, частки адміністративних витрат і стану готової продукції.

Окремо слід враховувати ризик формального впровадження заходів, коли контрольні показники фіксуються, але не впливають на оперативні рішення керівництва. Для запобігання цьому кожний напрям доцільно пов'язати з відповідальним підрозділом і конкретною управлінською дією: перевищення ліміту адміністративних витрат має ініціювати перегляд договорів і закупівель, збільшення залишків готової продукції – коригування виробничого плану та збутових пріоритетів, а погіршення зарплатомісткості – аналіз продуктивності за ділянками. Саме така прив'язка показників до рішень перетворює запропоновані заходи з разової програми економії на постійну систему управління витратами.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти аналізу витрат виробництва підприємства BELSTA. Проведене дослідження дає підстави сформулювати такі висновки.

1. У теоретичному розділі уточнено економічну сутність витрат виробництва та їх роль у формуванні собівартості, фінансового результату і конкурентоспроможності підприємства. Для підприємств легкої промисловості особливого значення набуває одночасний контроль виробничої собівартості, трудової витратомісткості, запасів готової продукції та непрямих витрат періоду. Методичною основою подальшого аналізу визначено горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний і факторний підходи.
2. Аналітична частина засвідчила, що у 2022–2025 рр. BELSTA збільшила чистий дохід з 248299 до 321164 тис. грн, валовий прибуток – з 27143 до 66844 тис. грн, а чистий прибуток – з 6097 до 13036 тис. грн. Водночас зростання результатів супроводжувалося неоднорідною зміною витратної структури, що обумовило необхідність окремої діагностики виробничих і періодичних витрат.
3. Позитивною тенденцією стало зниження частки собівартості реалізованої продукції у чистому доході з 89,07 % у 2022 р. до 79,19 % у 2025 р., що підвищило валову рентабельність продажу з 10,93 % до 20,81 %. Однак виробнича економія не трансформувалася повною мірою у чисту ефективність, оскільки частка адміністративних витрат зросла до 10,53 %, витрат на збут – до 4,63 %, а зарплатомісткість чистого доходу – до 41,67 %.
4. Аналіз оборотних активів виявив концентрацію значної частини капіталу в запасах. На кінець 2025 р. запаси становили 202045 тис. грн, або 79,06 % активів, а залишок готової продукції зріс до 96148 тис. грн. За одночасного скорочення грошових коштів це посилює тиск на

ліквідність, хоча формальні коефіцієнти платоспроможності залишаються прийнятними.

5. На основі виявлених проблемних зон запропоновано три напрями дій: оптимізацію адміністративних витрат, управління збутовими запасами та підвищення енергоефективності. Окремо визначено організаційний блок контролю трудового навантаження, який не монетизовано через відсутність відкритих даних про виробіток, простої та структуру преміювання.
6. Розрахунки очікуваного ефекту виконано за обережним сценарієм. Зниження частки адміністративних витрат до 8,50 % чистого доходу може забезпечити 6510,1 тис. грн економії, а зменшення виробничої витратомісткості за рахунок енергоефективності на 0,35 в.п. – 1124,1 тис. грн. Сукупний прямий річний ефект становить 7634,1 тис. грн і характеризує приріст фінансового результату до оподаткування. Після коригування за фактичним співвідношенням чистого прибутку та прибутку до оподаткування 2025 р. орієнтовний чистий ефект становить 6228,8 тис. грн; це може підвищити чистий прибуток BELSTA з 13036,0 до 19264,8 тис. грн, а чисту рентабельність продажу – з 4,06 % до 6,00 %. Додатково скорочення залишку готової продукції на 8 % може вивільнити 7691,8 тис. грн оборотного капіталу. Отже, мету роботи досягнуто: проведено аналіз витрат BELSTA, визначено ключові проблемні зони та обґрунтовано практичні напрями їх скорочення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Міністерство фінансів України*. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата зверн. 15.04.2026) ; Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318.
2. *Дмитренко А.* Діагностика витратності функціонування підприємства // Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 3. С. 175–181. DOI: 10.35774/econa2020.03.175. URL: <https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/economichnyy%20analiz/2020/T30%20%E2%84%963%202020.pdf> (дата зверн. 15.04.2026).
3. *Васильєва Л., Зуєва І.* Облік витрат і його організація в сучасних умовах розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-169. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6805> (дата зверн. 15.04.2026).
4. *Бутинець Ф. Ф.* Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. 1(22). С. 11–18. DOI: 10.26642/pbo-2012-1(22)-11-18. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/35099> (дата зверн. 15.04.2026).
5. *Кравченко І. Й.* Витрати: науково-методичні підходи щодо сутності даної категорії // Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством. Київ : НУХТ, 2019. С. 21–31. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/flaeefb1-8172-40dd-972f-a7e7815a2298/download> (дата зверн. 15.04.2026).

6. *Фокін О. К.* Загальні положення аналізу витрат виробництва промислового підприємства // Економічний простір. 2019. № 148. С. 144–156. DOI: 10.30838/P.ES.2224.290819.144.578. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/158/152/> (дата зверн. 15.04.2026).
7. *BELSTA.* BELSTA: виробник домашнього взуття. 2026. URL: <https://belsta.shoes/ua/> (дата зверн. 17.04.2026).
8. *ТОВ «БЕЛСТА».* Звіт про управління ТОВ «БЕЛСТА» за 2023 рік. 2024. URL: <https://belsta.shoes/wp-content/uploads/2024/05/Звіт-про-управління-за-2023-рік.pdf> (дата зверн. 15.04.2026).
9. *ТОВ «БЕЛСТА».* Звіт про управління ТОВ «БЕЛСТА» за 2024 рік. 2025. URL: <https://belsta.shoes/wp-content/uploads/2025/08/Звіт-про-управління-ТОВ-БЕЛСТА-за-2024-р.pdf> (дата зверн. 15.04.2026).
10. *Назаренко С., Фейш М.* Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві // Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158> (дата зверн. 22.04.2026).
11. *Верховна Рада України.* Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата зверн. 15.04.2026) ; Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV.
12. *Міністерство промислової політики України.* Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. 2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0373581-07> (дата зверн. 15.04.2026) ; Наказ від 09.07.2007 № 373.
13. *ТОВ «БЕЛСТА».* Звіт про управління ТОВ «БЕЛСТА» за 2022 рік. 2023. URL: <https://belsta.shoes/wp-content/uploads/2023/05/Звіт-про-управління-БЕЛСТА-2022.pdf> (дата зверн. 15.04.2026).
14. *ТОВ «БЕЛСТА».* Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності ТОВ «БЕЛСТА» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. 2024. Електронний документ з матеріалів підприємства.

15. *ТОВ «БЕЛСТА»*. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності ТОВ «БЕЛСТА» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. 2025. URL: <https://belsta.shoes/wp-content/uploads/2025/08/Звіт-незалежного-аудитора-щодо-фінансової-звітності-ТОВ-БЕЛСТА-за-рік-що-закінчився-31-грудня-2024-року.pdf> (дата зверн. 15.04.2026).
16. *ТОВ «БЕЛСТА»*. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «БЕЛСТА» станом на 31.12.2025. 2026. Електронний документ з матеріалів підприємства.
17. *ТОВ «БЕЛСТА»*. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «БЕЛСТА» за 2025 рік. 2026. Електронний документ з матеріалів підприємства.
18. *Зінченко О. В., Радіонова Н. Й.* Аналіз стратегій зниження затрат на виробничих підприємствах // Інфраструктура ринку. 2017. № 5. С. 123–127. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7031> (дата зверн. 15.04.2026).
19. *Datar S. M., Rajan M. V.* Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16-е вид. Pearson Education, 2018. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53893> (дата зверн. 23.04.2026).
20. *Kaplan R. S., Cooper R.* Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 1998. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=238> (дата зверн. 23.04.2026).
21. *Кадюк З.* Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва // Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6198> (дата зверн. 22.04.2026).
22. *Інполітова І. Я., Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П.* Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4392/4322/> (дата зверн. 22.04.2026).

23. *Середа Н.* Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності // *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5475> (дата зверн. 22.04.2026).
24. *Дергач А. П., Васильцова С. О.* Стратегія оптимізації витрат на підприємстві в умовах кризи // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2017. 24(1246). С. 63–66. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/88eb7449-a7fd-49a7-bebf-7a870e6c43e7> (дата зверн. 15.04.2026).
25. *Верховна Рада України.* Про енергетичну ефективність. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1818-20> (дата зверн. 22.04.2026) ; Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX.
26. *Ткач М.* Прагматика ефективності системи енергоменеджменту суб'єктів господарювання // *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-127. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4989> (дата зверн. 22.04.2026).

## ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

<b>№</b>	<b>Назва графічного матеріалу</b>	<b>К-сть стор.</b>
1	Структурна схема кваліфікаційної роботи	1
2	Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку BELSTA у 2022–2025 рр.	1
3	Навантаження витрат періоду BELSTA на чистий дохід у 2022–2025 рр.	1
4	Зміна ключових елементів оборотних активів BELSTA у 2024–2025 рр.	1
5	Логіка управлінського впливу на проблемні зони витрат BELSTA	1
6	Очікуваний ефект від запропонованих заходів для BELSTA	1

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Витяг із балансу BELSTA станом на 31.12.2025

У додатку наведено фрагмент форми 1, використаний для розрахунку структури активів, ліквідності та показників оборотного капіталу в розділах 2–3.

Таблиця А.1 – Окремі рядки балансу BELSTA за 2024–2025 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2024	2025
Необоротні активи	1095	18365	20878
Запаси	1100	200229	202045
Виробничі запаси	1101	95386	80773
Незавершене виробництво	1102	29810	25124
Готова продукція	1103	75033	96148
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7117	22349
Гроші та їх еквіваленти	1165	12128	4119
Оборотні активи	1195	223826	234668
Баланс активу	1300	242191	255546
Власний капітал	1495	222200	235236
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	5802	12887
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	19991	20310

Джерело: електронна форма балансу ТОВ «БЕЛСТА» станом на 31.12.2025, надана в матеріалах підприємства.

## ДОДАТОК Б

### Витяг зі звіту про фінансові результати BELSTA за 2025 рік

У додатку наведено фрагмент форми 2, використаний для аналізу доходів, витрат, фінансових результатів, елементів операційних витрат та податкового коригування очікуваного ефекту.

Таблиця Б.1 – Окремі рядки звіту про фінансові результати BELSTA за 2024–2025 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2025	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	321164	251035
Собівартість реалізованої продукції	2050	254320	210855
Валовий прибуток	2090	66844	40180
Адміністративні витрати	2130	33809	15917
Витрати на збут	2150	14874	9931
Інші операційні витрати	2180	3707	3028
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15562	12610
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15977	12964
Витрати з податку на прибуток	2300	2941	2541
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13036	10423
Матеріальні затрати	2500	149755	128356
Витрати на оплату праці	2505	133822	99218
Відрахування на соціальні заходи	2510	27657	21730
Амортизація	2515	2467	2858
Інші операційні витрати	2520	9438	8124
Разом операційні витрати	2550	323139	260286

Джерело: електронна форма звіту про фінансові результати ТОВ «БЕЛСТА» за 2025 рік, надана в матеріалах підприємства.