

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>Менеджмент бізнес-організацій</b>
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 Управління та адміністрування</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 Менеджмент</b>

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації»

здобувача **Супрун Дарії Вадимівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д.О. \_\_\_\_\_

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій**  
**07 Управління та адміністрування**  
**073 Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА  
«20» березня 2025 р.

Михайло САГАЙДАК  
«20» березня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти

**Супрун Дарії Вадимівни**

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему:* **«Удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації»**

**“The improvement of management of the business organization’s operating expenses”**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ПП «Перша приватна клініка»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

<b>Розділ 1</b>	Теоретичні засади управління операційними витратами бізнес-організацій
<b>Розділ 2</b>	Аналіз та напрями вдосконалення управління операційними витратами ПП «Перша приватна клініка»

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Система управління операційними витратами бізнес-організації
<b>Предмет дослідження:</b>	Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління операційними витратами бізнес-організації
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційними витратами бізнес-організації

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	Розкрити теоретичні основи управління операційними витратами бізнес-організації, зокрема:
	– визначити поняття, сутність та класифікацію операційних витрат;
	– дослідити існуючі методи аналізу та управління операційними витратами;
	– охарактеризувати складові управління операційними витратами бізнес-організації.

<b>У розділі 2</b>	Провести комплексний аналіз операційних витрат ПП «Перша приватна клініка» та обґрунтувати перспективні напрями покращення управління ними, зокрема:
	– дослідити структуру, динаміку та основні чинники зростання операційних витрат у ПП «Перша приватна клініка»;
	– визначити ключові проблеми у фінансовому управлінні та їх вплив на рентабельність клініки;
	– розробити та обґрунтувати ефективні стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка», а також оцінити їхній економічний ефект і ризики реалізації.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Дмитро БАРАБАСЬ**  
«20» березня 2025 р.

**Дарія СУПРУН**  
«21» березня 2025 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінки, 19 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

*«Удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації»*

*Об'єкт дослідження* – система управління операційними витратами бізнес-організації.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління операційними витратами бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – опрацювати теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційними витратами бізнес-організації.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- визначити поняття, сутність та класифікацію операційних витрат;
- дослідити існуючі методи аналізу та управління операційними витратами;
- охарактеризувати складові управління операційними витратами бізнес-організації;
- дослідити структуру, динаміку та основні чинники зростання операційних витрат у ПП «Перша приватна клініка»;
- визначити ключові проблеми у фінансовому управлінні та їх вплив на рентабельність клініки;
- розробити та обґрунтувати ефективні стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка», а також оцінити їхній економічний ефект і ризики реалізації.

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження мають суттєве практичне значення для удосконалення системи управління операційними витратами бізнес-організації. Запропоновані підходи до класифікації витрат, використання методів контролю та аналізу, а також впровадження обґрунтованої стратегії оптимізації дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити рентабельність основної діяльності та зменшити надлишкові витрати, що є особливо актуальним в умовах обмеженого фінансування та зростання вартості ресурсів. Виявлені проблемні аспекти у витратній політиці ПП «Перша приватна клініка» та надані конкретні рекомендації щодо вдосконалення облікових і управлінських процедур можуть бути безпосередньо впроваджені в практику підприємства.

Розроблена модель стратегічного управління операційними витратами має універсальний характер і може бути адаптована для інших підприємств малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері медичних послуг, що функціонують в умовах високої вартості спеціалізованого обладнання, професійної праці та жорстких стандартів якості. Крім того, результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці фахівців з економіки, фінансів та менеджменту, а також при розробці внутрішньої методичної бази для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

*Ключові слова:* операційні витрати, управління витратами, витратна політика, фінансовий менеджмент, рентабельність, ефективність витрат, бюджетування.

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки факультету економіки та управління**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП**  
**«Менеджмент бізнес-організацій»**

Супрун Д.В.

на тему: «Удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена КБР містить узагальнення теоретичних основ з обраного напряму дослідження, аналітичне оцінювання діяльності бізнес-організації, діагностування проблемної ситуації із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, а також обґрунтування управлінських рекомендацій щодо вирішення окреслених проблем.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: відповідає.

Ступінь самостійності здобувачки при виконанні роботи: КБР є самостійним дослідженням, виявлені в роботі запозичення не мають ознак академічного плагіату. Запозичення супроводжуються відповідними посиланнями, етика посилань дотримана.

Уміння здобувачки працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у межах проведеного дослідження здобувачкою використано репрезентативну інформаційну базу. Список використаних джерел містить наукові та прикладні публікації зарубіжних й українських авторів з проблематики дослідження. Авторкою охарактеризовано теоретичні аспекти управління операційними витратами, узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються критичними висновками й коментарями. У відповідності до предмету дослідження здобувачкою проведено діагностику поточних операційних витрат ПП «Перша приватна клініка». Пропозиції авторки є доцільними у контексті проблем, виокремлених за результатами аналізу поточної ситуації, обґрунтовано економічний ефект від їх реалізації та вплив зазначених заходів на показники діяльності організації.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні теоретичних аспектів управління операційними витратами. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці управлінських рекомендацій щодо вдосконалення управління операційними витратами ПП «Перша приватна клініка», запровадження яких допоможе підвищити ефективність внутрішніх процесів, а також покращити взаємини з клієнтами й співробітниками, зміцнити ринкові позиції організації.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої КБР в цілому відповідає встановленим вимогам. Наявні окремі неточності в оформленні списку використаних джерел.

Висновок про набуті здобувачкою компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: у процесі виконання КБР здобувачка набула відповідні компетентності. Зміст роботи демонструє прийнятний рівень теоретичної підготовки здобувачки, її здатність аналізувати результати діяльності організації, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією. Представлена робота відповідає вимогам, що висуваються до КБР, здобувачка заслуговує на присудження кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

«29» травня 2025 р.

Дмитро БАРАБАСЬ

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	7
1.1. Поняття, сутність та класифікація операційних витрат.....	7
1.2. Методи аналізу та управління операційними витратами.....	13
1.3. Складові управління операційними витратами бізнес-організації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПП «ПЕРША ПРИВАТНА КЛІНІКА».....	26
2.1. Структура, динаміка та основні чинники зростання операційних витрат у ПП «Перша приватна клініка».....	26
2.2. Ключові проблеми у фінансовому управлінні та їх вплив на рентабельність клініки.....	38
2.3. Розробка та обґрунтування ефективності стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка».....	42
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, високої турбулентності ринкового середовища та необхідності адаптації до цифрової трансформації бізнесу питання ефективного управління операційними витратами набуває ключового значення для забезпечення стійкості, рентабельності та конкурентоспроможності бізнес-організацій. У системі управління підприємством операційні витрати виступають не лише індикатором фінансової дисципліни, а й одним із головних інструментів впливу на результативність виробничо-господарської діяльності. Саме через операційні витрати реалізуються щоденні управлінські рішення, пов'язані з ресурсним забезпеченням, обслуговуванням клієнтів, технологічними процесами, логістикою та іншими компонентами основної діяльності підприємства.

Підвищення ефективності управління операційними витратами є актуальним у контексті зростаючого дефіциту ресурсів, інфляційного тиску, нестабільності валютного курсу та зростання собівартості товарів і послуг. У таких умовах підприємства змушені переглядати свої підходи до витратної політики, впроваджувати сучасні системи контролінгу, аналітики та управлінського обліку, які дозволяють не тільки фіксувати та обліковувати витрати, а й формувати управлінські рішення на основі точного і своєчасного аналізу витратної структури. Рационалізація операційних витрат забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення маржі прибутку, зниження ризиків та загальну адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища.

Особливої актуальності ця тематика набуває для підприємств медичної сфери, зокрема для приватних клінік, таких як ПП «Перша приватна клініка», діяльність яких характеризується високим рівнем регуляторного навантаження, залежністю від вартості медичних матеріалів та обладнання, а також потребою у підтриманні високих стандартів обслуговування пацієнтів. У сфері охорони здоров'я операційні витрати мають специфічну структуру, що включає витрати на

оплату праці висококваліфікованого персоналу, закупівлю ліків і матеріалів, утримання медичного обладнання, оренду приміщень, маркетинг тощо. Усе це вимагає глибокого аналізу й удосконалення механізмів управління для досягнення фінансової збалансованості без зниження якості послуг.

Таким чином, дослідження питань удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації є науково обґрунтованим та практично значущим. Воно спрямоване на систематизацію теоретичних засад, ідентифікацію проблем у функціонуванні системи управління витратами на конкретному підприємстві, а також на розроблення прикладних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

*Мета дослідження.* Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційними витратами бізнес-організації.

*Завдання дослідження:*

- визначити поняття, сутність та класифікацію операційних витрат;
- дослідити існуючі методи аналізу та управління операційними витратами;
- охарактеризувати складові управління операційними витратами бізнес-організації;
- дослідити структуру, динаміку та основні чинники зростання операційних витрат у ПП «Перша приватна клініка»;
- визначити ключові проблеми у фінансовому управлінні та їх вплив на рентабельність клініки;
- розробити та обґрунтувати ефективні стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка», а також оцінити їхній економічний ефект і ризики реалізації.

*Об'єкт дослідження.* Система управління операційними витратами бізнес-організації.

*Предмет дослідження.* Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління операційними витратами бізнес-організації.

*Методи дослідження.* У межах виконання дипломної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних економічних методів дослідження, що

забезпечили комплексний підхід до вирішення поставлених завдань. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних засад і класифікації операційних витрат; індукції та дедукції – для формування логіки дослідження та формулювання висновків; порівняльного аналізу – для виявлення відмінностей у підходах до управління витратами; графічного методу – для ілюстрації структурних змін і динаміки витрат; економіко-статистичного аналізу – для оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Застосування цих методів дозволило забезпечити наукову обґрунтованість і практичну цінність отриманих результатів.

*Практичне значення результатів дослідження.* Результати дослідження мають суттєве практичне значення для удосконалення системи управління операційними витратами бізнес-організації. Запропоновані підходи до класифікації витрат, використання методів контролю та аналізу, а також впровадження обґрунтованої стратегії оптимізації дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити рентабельність основної діяльності та зменшити надлишкові витрати, що є особливо актуальним в умовах обмеженого фінансування та зростання вартості ресурсів. Виявлені проблемні аспекти у витратній політиці ПП «Перша приватна клініка» та надані конкретні рекомендації щодо вдосконалення облікових і управлінських процедур можуть бути безпосередньо впроваджені в практику підприємства.

Розроблена модель стратегічного управління операційними витратами має універсальний характер і може бути адаптована для інших підприємств малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері медичних послуг, що функціонують в умовах високої вартості спеціалізованого обладнання, професійної праці та жорстких стандартів якості. Крім того, результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці фахівців з економіки, фінансів та менеджменту, а також при розробці внутрішньої методичної бази для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах.

*Інформаційна база дослідження.* Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, що регламентують облік і управління витратами

на підприємствах, методичні матеріали Міністерства фінансів України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління витратами, економіки підприємства та фінансового менеджменту, статистичні дані Державної служби статистики України, а також первинна та звітна документація ПП «Перша приватна клініка», що дозволила здійснити аналіз структури, динаміки та чинників формування операційних витрат на практиці.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінки, 19 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

### 1.1. Поняття, сутність та класифікація операційних витрат

Операційні витрати є важливим елементом фінансової діяльності будь-якого підприємства, оскільки від їх правильного управління залежить ефективність бізнесу та його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. У науковій літературі операційні витрати визначають як витрати, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства і виникають у процесі виробництва товарів чи надання послуг. Згідно з економічними теоріями, операційні витрати є витратами, що спричиняються виконанням поточних операцій бізнесу, включаючи виробничі, адміністративні, комерційні та інші витрати, які необхідні для забезпечення нормального функціонування організації [1].

Під терміном «операційні витрати» зазвичай розуміють ті витрати, що постійно несуть підприємства, незалежно від того, чи є зростання виробництва або його скорочення. До таких витрат відносяться витрати на сировину, оплату праці, оренду, маркетинг, амортизацію, витрати на утримання основних засобів, а також на інші супутні операційні процеси, які не пов'язані з фінансуванням чи інвестиціями. Згідно з дослідженнями багатьох вчених, зокрема Дж. С. Річарда та В. Котлера, розрізняють два основних типи операційних витрат: постійні та змінні [2].

Постійні витрати є витратами, які не залежать від обсягу виробництва, такі як оренда, зарплата адміністративного персоналу, амортизація основних засобів. Змінні витрати прямо корелюють з обсягом виробництва або продажу і включають витрати на сировину, енергію, оплату праці виробничого персоналу. Розподіл

витрат на ці категорії дозволяє підприємствам прогнозувати їх на основі змінних і постійних чинників і адаптувати свою стратегію до різних ситуацій.

Важливу роль у розумінні сутності операційних витрат у наукових дослідженнях відіграють роботи українських економістів. Зокрема, Г. О. Федулова [3] зазначає, що для успішного управління витратами важливо чітко визначити їхню структуру, а також оцінити вплив кожного виду витрат на фінансові результати підприємства. Вона підкреслює необхідність врахування сезонних коливань і циклічності при плануванні та управлінні витратами, що дозволяє оптимізувати операційні витрати в довгостроковій перспективі. На думку О. М. Крупки [4], для зниження операційних витрат важливо здійснювати не тільки внутрішній контроль за витратами, але й постійно вдосконалювати методи обліку, що дозволяє детальніше аналізувати витратні компоненти та своєчасно виявляти неефективні витрати.

Згідно з економічними теоріями, операційні витрати є не лише важливим елементом бухгалтерського обліку, але й інструментом для аналізу ефективності управління підприємством. Як зазначає І.В. Мельник [5], ефективне управління операційними витратами дозволяє організаціям не тільки мінімізувати їх рівень, але й підвищувати їх економічну ефективність, що безпосередньо відображається на фінансових результатах. Вчені, такі як Б. Шмідт і С. Міллер [6], стверджують, що зростання операційних витрат зазвичай є результатом неефективного управління або негативних зовнішніх факторів, і тому для їх зниження необхідно впроваджувати новітні управлінські та технологічні інновації.

Враховуючи значення операційних витрат у формуванні фінансових результатів, деякі вчені, зокрема А.А. Ліфшиць [7], акцентують увагу на необхідності регулярного аналізу та контролю витрат у рамках впровадження стратегій скорочення витрат, що може включати автоматизацію процесів, аутсорсинг, або навіть зміну постачальників. Зв'язок між ефективністю витрат і довгостроковою фінансовою стабільністю підприємства підтверджують і сучасні дослідження А. Дж. Аскера [8], який звертає увагу на роль аналізу витрат у

забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у змінних економічних умовах.

Таким чином, операційні витрати є не тільки важливим економічним показником, але й потужним інструментом для оцінки ефективності підприємства, що допомагає забезпечити довгострокову фінансову стійкість. Підвищення їх ефективності сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, покращенню її рентабельності та конкурентоспроможності. Як показує практика, удосконалення методів управління операційними витратами забезпечує організаціям гнучкість в умовах економічної нестабільності та дозволяє зберегти фінансову стабільність у конкурентному середовищі.

Класифікація операційних витрат є важливим інструментом для аналізу та управління фінансовими ресурсами бізнес-організації. Різноманітні категорії витрат дозволяють детально вивчати їхню природу та вплив на фінансову діяльність підприємства. У таблиці 1.1 представлено основні ознаки класифікації операційних витрат, такі як економічний зміст, місце виникнення, спосіб включення до собівартості, залежність від обсягу діяльності, функціональне призначення, періодичність виникнення та контрольованість [9;10].

Таблиця 1.1 – Класифікація операційних витрат бізнес-організації

Ознака класифікації	Види витрат	Суть витрат	Приклади	Вплив на управлінські рішення
За економічним змістом	Матеріальні, трудові, амортизаційні, інші	Відображають ресурсну структуру витрат	Сировина, заробітна плата, амортизація обладнання	Дає змогу контролювати ресурси та визначати напрями оптимізації
За місцем виникнення	Виробничі, адміністративні, збутові, інші	Витрати, що виникають у певному структурному підрозділі	Зарплата персоналу цеху, витрати на рекламу, оренда офісу	Сприяє центронуванню витрат і підвищенню відповідальності підрозділів
За способом включення до собівартості	Прямі, непрямі	Визначає, чи можливо прямо віднести витрати до продукту	Сировина (прямі), охорона підприємства (непрямі)	Важливо для калькулювання собівартості продукції та точного ціноутворення

За залежністю від обсягу діяльності	Змінні, постійні	Витрати, що змінюються чи не змінюються зі зростанням обсягів виробництва	Енергія для роботи обладнання (змінні), оренда складу (постійні)	Дозволяє прогнозувати витрати при зміні обсягів виробництва
За функціональним призначенням	Основні, допоміжні, обслуговуючі	Визначає участь витрат у створенні продукту	Витрати на основне виробництво, ремонтні служби	Дає можливість правильно формувати бюджети підрозділів
За періодичністю виникнення	Регулярні, нерегулярні	Характеризує постійність появи витрат	Щомісячна зарплата (регулярні), разовий аудит (нерегулярні)	Дає змогу планувати грошові потоки та розробляти систему бюджетування
За контрольованістю	Керовані, некеровані	Визначає, чи можливо контролювати обсяг і доцільність витрат	Матеріали (керовані), обов'язкові податки (некеровані)	Важливо для системи управління витратами та оцінки ефективності менеджменту

*Джерело: складено автором на основі [9;10]*

Операційні витрати є невід'ємною частиною діяльності будь-якої бізнес-організації і впливають на ефективність її роботи, конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Класифікація операційних витрат на основі різних ознак є важливим інструментом для аналізу та управління фінансовими потоками організації, оскільки дозволяє систематизувати витрати за їхнім економічним змістом, місцем виникнення, способом включення до собівартості, залежністю від обсягу діяльності, функціональним призначенням, періодичністю виникнення та контрольованістю. У свою чергу, це надає можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Класифікація витрат за економічним змістом дає змогу детально аналізувати ресурсну структуру витрат, що є ключовим для формування стратегій управління ресурсами. Визначення матеріальних, трудових, амортизаційних та інших витрат дозволяє з'ясувати, які ресурси необхідні для ведення основної діяльності підприємства і в яких обсягах вони повинні бути використані. Це сприяє

точнішому плануванню витрат на виробництво та допомагає виявити можливості для їх зниження, що є важливим фактором для підвищення прибутковості бізнесу [9].

Класифікація витрат за місцем виникнення дозволяє точно визначити витрати, що виникають у межах конкретних структурних підрозділів організації, таких як виробничі, адміністративні та збутові. Така класифікація сприяє посиленню відповідальності кожного підрозділу за свої витрати, що в свою чергу стимулює їх до ефективнішого використання ресурсів та скорочення витрат. Крім того, цей підхід дозволяє легше виявити витрати, які можна оптимізувати на рівні окремих підрозділів, а також підвищити точність управлінського обліку.

Класифікація витрат за способом включення до собівартості є важливим інструментом для точного розрахунку собівартості продукції або послуг, що, у свою чергу, є основою для ціноутворення. Прямі витрати можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного продукту або послуги, що дозволяє чітко визначити витрати на виробництво одиничного товару. Непрямі витрати, такі як витрати на охорону підприємства чи адміністративні послуги, не можна віднести до конкретного продукту, однак їх важливість для загального функціонування підприємства також не можна ігнорувати. Таким чином, розрізнення прямих і непрямих витрат допомагає забезпечити більш точне ціноутворення та забезпечує основу для ефективного управління витратами.

За залежністю від обсягу діяльності витрати поділяються на змінні та постійні. Змінні витрати змінюються пропорційно до обсягів виробництва, тоді як постійні витрати залишаються сталими незалежно від виробничих потужностей. Це дозволяє підприємствам прогнозувати фінансові результати при зміні обсягів виробництва, а також здійснювати більш точне планування бюджетів. Прогнозування витрат є важливим етапом для прийняття управлінських рішень, зокрема, при запуску нових продуктів чи при масштабуванні бізнесу [10;11].

Класифікація витрат за функціональним призначенням сприяє більш чіткому визначенню ролі кожної витратної категорії в процесі створення кінцевого продукту чи послуги. Основні витрати пов'язані з безпосереднім процесом

виробництва, допоміжні витрати підтримують виробництво, а обслуговуючі витрати сприяють забезпеченню нормальної діяльності підприємства в цілому. Це дозволяє правильно формувати бюджети та ефективно розподіляти ресурси для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах.

Класифікація витрат за періодичністю виникнення дозволяє підприємствам планувати фінансові потоки. Регулярні витрати, такі як заробітна плата та оренда, дозволяють прогнозувати стабільність фінансових потоків на постійній основі. Нерегулярні витрати, такі як витрати на проведення аудиту або на інвестиційні проекти, потребують спеціального планування та резервування коштів. Такий підхід дозволяє уникнути фінансових труднощів, пов'язаних із непередбаченими витратами, та забезпечує стабільний фінансовий стан підприємства.

Нарешті, класифікація витрат за контролюваністю дозволяє розрізняти витрати, які можна контролювати, та витрати, на які підприємство не має безпосереднього впливу, такі як обов'язкові податки чи державні збори. Це важливо для оцінки ефективності управління витратами на рівні підприємства та для розробки стратегії з управління витратами, спрямованої на максимізацію прибутку і мінімізацію неконтрольованих витрат [9;10].

Таким чином, класифікація операційних витрат є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють підвищенню фінансової ефективності підприємства, покращенню контролю над витратами та оптимізації ресурсного використання. Використання класифікації витрат в управлінському обліку дозволяє створити ефективну систему планування та прогнозування витрат, що є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

## 1.2. Методи аналізу та управління операційними витратами

Операційні витрати є однією з основних складових фінансової діяльності будь-якої організації, що значною мірою впливають на її прибутковість, конкурентоспроможність та загальну ефективність. Управління витратами має на меті не лише мінімізацію витрат, а й оптимізацію їхнього впливу на основні бізнес-процеси, що забезпечує сталий розвиток організації. Оскільки витрати є не лише обов'язковим елементом для ведення діяльності, а й чинником, що визначає конкурентоспроможність на ринку, важливим завданням є їх правильне аналізування та ефективне управління.

Для досягнення цих цілей підприємства використовують різноманітні методи аналізу та управління операційними витратами. Застосування відповідних інструментів дозволяє точніше прогнозувати витрати, ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати процеси виробництва та забезпечити високий рівень рентабельності. Методи аналізу включають як якісні, так і кількісні підходи до оцінки витрат, що дає можливість підприємствам знаходити резерви для зниження витрат без шкоди для якості продукції чи послуг. Водночас, методи управління операційними витратами допомагають сформулювати стратегії, які сприяють зниженню непотрібних витрат і підвищенню ефективності роботи на всіх етапах виробничого циклу.

Отже, аналіз операційних витрат є важливим етапом у фінансовому управлінні підприємством, оскільки дозволяє точно оцінити ефективність використання ресурсів та виявити можливості для їх оптимізації. Застосування різних методів аналізу витрат дає змогу не лише зрозуміти структуру витрат, але й визначити чинники, що впливають на їх зміну, а також здійснити прогнозування їхньої динаміки. У таблиці 1.2 представлені основні методи аналізу операційних витрат, які широко застосовуються в практиці фінансового управління [12;13].

Таблиця 1.2 – Методи аналізу операційних витрат

Назва методу	Суть методу	Інструменти та показники	Переваги	Приклад застосування
Вертикальний аналіз	Аналіз структури витрат у складі загальних витрат або доходу	Частка кожного виду витрат у загальному обсязі витрат	Виявляє питому вагу окремих витрат, зручний для порівнянь	Аналіз частки зарплати у собівартості продукції
Горизонтальний аналіз	Визначення змін у витратах за періодами часу	Темпи зростання, абсолютне та відносне відхилення	Виявляє тенденції та динаміку змін витрат	Порівняння витрат за 2023 та 2024 роки
Факторний аналіз	Виявлення впливу окремих факторів на зміну загального обсягу витрат	Прийоми ланцюгових підстановок, індексний метод	Дає змогу визначити, які фактори вплинули на зростання/зниження витрат	Визначення впливу обсягу виробництва на зміну витрат
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок відносних фінансових показників для оцінки ефективності витрат	Рентабельність витрат, коефіцієнт витрат на 1 грн доходу	Швидка оцінка ефективності діяльності	Визначення витрат на 1 грн операційного доходу
АВС-аналіз витрат	Класифікація витрат за значущістю у загальній структурі	АВС-матриця (групи А, В, С)	Дає змогу зосередити увагу на найбільш витратних елементах	Виявлення витрат, що формують 80% загальної суми
Аналіз беззбитковості (CVP)	Оцінка взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва та прибутку	Точка беззбитковості, запас фінансової міцності	Допомагає визначити мінімальний обсяг виробництва	Розрахунок обсягу реалізації для покриття витрат

*Джерело: складено автором на основі [12;13]*

Аналіз операційних витрат є ключовим елементом фінансового управління підприємства, оскільки дозволяє глибше зрозуміти структуру витрат та виявити потенційні резерви для оптимізації фінансових ресурсів. Вибір правильних методів аналізу дозволяє не лише контролювати витрати, а й здійснювати ефективне планування та прогнозування фінансових результатів. У цій таблиці представлені основні методи аналізу операційних витрат, що дають змогу організаціям різних галузей здійснювати всебічну оцінку витрат на всіх етапах їх виникнення.

Вертикальний аналіз, як метод вивчення структури витрат, надає можливість аналізувати частку кожного виду витрат у загальних витратах або доходах підприємства. Це дозволяє відслідковувати зміни у питомій вазі витратних статей і виявляти найбільш ресурсомісткі елементи, що потребують оптимізації. Використання цього методу особливо корисне для порівняння витрат між різними періодами, а також для виявлення тенденцій у структурі витрат. Перевага вертикального аналізу полягає в його здатності дати чітке уявлення про вплив окремих витрат на загальну фінансову ситуацію підприємства, що дозволяє вчасно коригувати бюджетні прогнози [12;13].

Горизонтальний аналіз дає можливість виявити динаміку змін витрат за певний період часу, що є важливим для оцінки ефективності змін у фінансовій діяльності підприємства. Порівняння витрат за різні роки або квартали дозволяє оцінити темпи їх зростання або зниження, а також виявити відхилення від запланованих показників. Це важливий метод для стратегічного планування, оскільки дозволяє виявити потенційні небезпеки у витратах і вчасно вжити заходів для їх коригування.

Факторний аналіз є потужним інструментом для вивчення впливу різних факторів на зміну загального обсягу витрат. Використання методів ланцюгових підстановок або індексного методу дозволяє точно визначити, які саме зміни в обсягах виробництва, ціновій політиці або інших елементах діяльності підприємства впливають на витрати. Це дає можливість не лише оцінити поточний стан, але й зробити прогнози щодо змін у витратах у разі зміни зовнішніх або внутрішніх факторів. Факторний аналіз допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення, базуючись на глибокому розумінні причин змін у витратах.

Коефіцієнтний аналіз дозволяє швидко оцінити ефективність витрат і їх вплив на фінансові результати підприємства. Розрахунок рентабельності витрат або витрат на одиницю доходу дає змогу здійснити об'єктивну оцінку ефективності управління витратами, що є важливим для визначення фінансової стійкості організації. Швидка оцінка за допомогою коефіцієнтів допомагає виявити слабкі місця в управлінні витратами, що вимагають негайної уваги та корекції [12].

АВС-аналіз витрат є ефективним методом для класифікації витрат за їх значущістю, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш витратних елементах. Використання АВС-матриці дає можливість визначити, які витрати найбільше впливають на загальні фінансові результати, що дозволяє підприємству ефективніше розподіляти ресурси і знижувати витрати в найбільш витратних категоріях. Цей метод є особливо корисним для організацій, які мають великий обсяг різних витрат, оскільки він дозволяє виділити ключові напрямки для оптимізації витрат.

Аналіз беззбитковості (CVP) дає можливість оцінити взаємозв'язок між витратами, обсягами виробництва та прибутком. Це дозволяє визначити точку беззбитковості, що є важливим показником для будь-якої організації, оскільки він допомагає з'ясувати мінімальний обсяг виробництва, необхідний для покриття витрат. Оцінка запасу фінансової міцності також є важливою для розуміння, наскільки підприємство здатне витримати зміни у витратах або обсягах продажу без збитків.

Застосування цих методів у сукупності дозволяє здійснити комплексний аналіз операційних витрат, що дає змогу не лише знизити витрати, а й підвищити фінансову стабільність та рентабельність підприємства. Завдяки використанню цих інструментів підприємства можуть приймати обґрунтовані управлінські рішення, що забезпечують стійке фінансове становище та дозволяють зберегти конкурентоспроможність на ринку. Аналіз витрат, що здійснюється за допомогою цих методів, є основою для розробки стратегій з оптимізації витрат, планування та прогнозування фінансових результатів, а також для підвищення ефективності бізнес-процесів [12;13].

Управління операційними витратами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої бізнес-організації. Вибір та застосування відповідних методів дозволяє не лише контролювати витрати, а й оптимізувати процеси, що забезпечують стабільний фінансовий стан підприємства. Методи управління операційними витратами варіюються від простих технік планування до складних стратегій, орієнтованих на безперервне вдосконалення та зменшення витрат.

Таблиця 1.3 надає огляд основних методів управління операційними витратами, їх суть, застосовувані інструменти та техніки, переваги, а також конкретні приклади їх застосування на практиці [14;15].

Таблиця 1.3 – Методи управління операційними витратами

Метод	Суть методу	Інструменти та техніки	Переваги	Приклад застосування
Бюджетування витрат	Планування витрат у межах затвердженого бюджету	Кошториси, бюджети підрозділів, бюджетна дисципліна	Стримує необґрунтовані витрати, забезпечує фінансову дисципліну	Встановлення лімітів на закупівлю матеріалів
Нормування витрат	Встановлення нормативів витрат на одиницю продукції або робіт	Норми витрат сировини, часу, енергії	Дає змогу виявляти та скорочувати відхилення	Нормування витрат електроенергії на виробничий цикл
Контролінг витрат	Постійний моніторинг та контроль за виконанням планів витрат	Центри витрат, внутрішня звітність, контрольні таблиці	Оперативне виявлення відхилень та реагування	Щотижневий контроль витрат відділів виробництва
Аутсорсинг	Передача певних функцій або процесів зовнішнім підрядникам	Контракти з підрядниками, оцінка ефективності	Зменшення постійних витрат і навантаження на персонал	Залучення транспортної компанії замість власного автопарку
Lean-менеджмент (бережливе виробництво)	Усунення всіх форм втрат у процесі створення цінності	Картування потоків, 5S, Kaizen	Підвищення ефективності, зниження витрат без втрати якості	Впровадження системи 5S на виробництві
Аналіз «Витрати – вигоди»	Порівняння витрат і результатів для прийняття оптимального рішення	Фінансове моделювання, пороговий аналіз	Обґрунтоване прийняття інвестиційних та управлінських рішень	Оцінка доцільності купівлі нового обладнання

*Джерело: складено автором на основі [14;15]*

Управління операційними витратами є однією з ключових складових стратегічного менеджменту в сучасних організаціях, оскільки правильне управління витратами дозволяє досягати оптимальних фінансових результатів і забезпечувати сталий розвиток підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та

нестабільних економічних умов ефективне управління витратами може бути вирішальним фактором для досягнення конкурентних переваг та забезпечення економічної стійкості організації. Систематичний підхід до управління витратами та використання різноманітних методів дозволяють не лише скорочувати витрати, а й підвищувати ефективність виробничих і бізнес-процесів.

Метод бюджетування витрат є основою для будь-якої стратегії управління фінансами організації. Встановлення чітких меж витрат у межах затвердженого бюджету дозволяє запобігати необґрунтованим витратам, підвищує рівень фінансової дисципліни і дає змогу підприємствам зберігати контроль над ресурсами. Використання кошторисів і підготовка бюджетів для окремих підрозділів є важливим інструментом, який дозволяє досягти ефективного розподілу фінансових ресурсів у межах організації.

Нормування витрат, яке полягає у визначенні оптимальних витрат на одиницю продукції або на виконання робіт, є ще одним важливим методом, що дозволяє виявляти і скорочувати відхилення від встановлених нормативів. Це сприяє вдосконаленню технологічних процесів та підвищенню ефективності використання ресурсів. Наприклад, нормування витрат на енергію чи сировину дає змогу значно знизити енергетичні та матеріальні витрати без шкоди для якості продукції [14;15].

Метод контролінгу витрат є інструментом, що забезпечує постійний моніторинг витрат на всіх етапах їх реалізації. Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на них, що є важливим для збереження стабільності організації. Оперативне відстеження витрат на рівні підрозділів дозволяє своєчасно коригувати планові показники і знижувати витрати без втрати ефективності.

Аутсорсинг, як метод передачі частини функцій або процесів зовнішнім підрядникам, дозволяє організаціям зменшити постійні витрати і знизити навантаження на внутрішні ресурси. Залучення сторонніх компаній для виконання певних завдань дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та знизити витрати на

утримання персоналу та інфраструктури, що є важливим елементом у забезпеченні фінансової гнучкості організації.

Lean-менеджмент, спрямований на усунення всіх форм витрат у процесах створення цінності, є ефективним методом зниження витрат і підвищення продуктивності. Впровадження таких інструментів, як 5S та Kaizen, сприяє поліпшенню організаційної структури, оптимізації процесів і підвищенню якості продукції при зменшенні витрат на всіх етапах виробничого циклу.

Аналіз витрат і вигод дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, які базуються на порівнянні витрат і очікуваних результатів. Це є важливим інструментом для оцінки доцільності інвестицій та вибору найбільш ефективних рішень у бізнесі [14;15].

Таким чином, використання комплексного підходу до управління операційними витратами, що включає різноманітні методи, дозволяє підприємствам не тільки знижувати витрати, а й значно підвищувати свою конкурентоспроможність, ефективність роботи та стійкість до зовнішніх економічних впливів. Однак успішне застосування цих методів потребує ретельного аналізу внутрішніх процесів і постійного моніторингу, що дозволяє забезпечити адаптацію до змінюваних умов ринку і досягнення довгострокових результатів.

Узагальнюючи, аналіз та управління операційними витратами є невід'ємною частиною стратегії фінансового управління підприємства, оскільки саме ефективне управління витратами визначає його економічну стабільність та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Вибір і застосування відповідних методів аналізу та управління витратами дозволяє організаціям не лише мінімізувати витрати, а й оптимізувати бізнес-процеси, що забезпечує високий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Завдяки використанню різноманітних методів, таких як бюджетування, нормування, контролінг, аутсорсинг, Lean-менеджмент і аналіз витрат і вигод, підприємства можуть забезпечити стабільне функціонування, ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані інвестиційні та управлінські рішення. У сукупності ці методи створюють систему,

що сприяє оптимізації витрат, покращенню фінансових результатів і зміцненню фінансової стійкості організації в умовах конкуренції та економічної невизначеності.

### **1.3. Складові управління операційними витратами бізнес-організації**

Управління операційними витратами є важливою складовою фінансового менеджменту будь-якої бізнес-організації. Операційні витрати, що охоплюють витрати на виробництво, маркетинг, логістику, заробітну плату та інші поточні витрати, визначають рівень рентабельності та ефективності функціонування підприємства. Управління цими витратами сприяє збереженню фінансової стабільності та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1.4 надає огляд основних складових цієї системи, серед яких планування витрат, нормування, облік, контроль, аналіз та регулювання витрат. Кожна з цих складових виконує важливу роль у досягненні фінансової стабільності підприємства. Запровадження зазначених елементів дозволяє організаціям ефективно прогнозувати витрати, здійснювати постійний контроль за їх виконанням, виявляти можливості для зниження витрат та забезпечувати адаптацію до змін на ринку чи в умовах внутрішнього середовища [16;17].

Система управління операційними витратами є однією з основних складових ефективного функціонування будь-якої бізнес-організації, оскільки від її правильного впровадження залежить не лише фінансова стабільність, але й здатність підприємства адаптуватися до змінюваних ринкових умов, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Кожна складова цієї системи взаємопов'язана і виконують важливу роль у досягненні загальної мети – оптимізації витрат та підвищенні економічної ефективності.

Таблиця 1.4 – Основні складові системи управління операційними витратами

Складова	Зміст	Завдання	Результат впровадження
Планування витрат	Визначення обсягів витрат на запланований період	Формування бюджету, встановлення лімітів витрат	Прогнозована фінансова стабільність, контроль над витратами
Нормування витрат	Встановлення норм використання ресурсів	Створення нормативної бази для матеріалів, праці тощо	Оптимізація споживання ресурсів, запобігання перевитратам
Облік витрат	Систематичне документування всіх витрат	Відображення витрат у бухгалтерському обліку	Повнота і достовірність інформації для прийняття рішень
Контроль витрат	Порівняння фактичних показників із запланованими	Виявлення відхилень, розслідування причин	Мінімізація неефективних витрат і зловживань
Аналіз витрат	Вивчення структури, динаміки та чинників зміни витрат	Оцінка ефективності витрат, виявлення резервів зниження	Поліпшення економічної ефективності діяльності
Регулювання витрат	Здійснення управлінських впливів на витратну частину	Реалізація коригувальних заходів	Підвищення адаптивності до змін ринку та внутрішніх умов

*Джерело: складено автором на основі [16;17]*

Планування витрат є першим етапом у формуванні системи управління витратами. Воно полягає в прогнозуванні обсягів витрат на певний період і є важливим інструментом для розробки бюджету підприємства. Задля досягнення фінансової стабільності необхідно встановити ліміти витрат і чітко розподілити фінансові ресурси на різні напрямки діяльності. Завдяки прогнозуванню витрат підприємства можуть уникнути непередбачених фінансових труднощів, а також забезпечити ефективне управління своїми ресурсами, що сприяє збільшенню рентабельності.

Нормування витрат є важливим елементом для запобігання перевитратам і оптимізації використання ресурсів. Створення нормативної бази для матеріалів, праці, енергії та інших ресурсів дозволяє організаціям ефективно планувати використання ресурсів, підтримувати контроль за їх споживанням і знижувати

витрати. Це є особливо важливим для підприємств, де рівень витрат на ресурси займає значну частину собівартості продукції чи послуг.

Облік витрат є основою для прийняття зважених управлінських рішень. Систематичне документування витрат дозволяє забезпечити повноту і достовірність інформації, необхідної для внутрішнього аналізу та зовнішніх звітів. Він дає змогу не лише здійснювати поточний контроль за фінансовими потоками, але й забезпечує наявність необхідних даних для формування фінансових стратегій та оцінки ефективності використання ресурсів [16;17].

Контроль витрат є важливим етапом, що дозволяє порівняти фактичні витрати з запланованими і виявити відхилення. Це надає можливість своєчасно ідентифікувати можливі проблеми або неефективні витрати, що потребують корекції. Завдяки контролю витрат організації можуть швидко реагувати на зміни і забезпечувати високий рівень економії без шкоди для якості продукції чи послуг.

Аналіз витрат є невід'ємною частиною процесу, що дає змогу не лише виявити структуру витрат, а й оцінити чинники, які сприяють їх зміні. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, виявляти можливості для зниження витрат і підвищення ефективності. Аналіз витрат також є корисним для стратегічного планування, оскільки дає можливість визначити резерви для зниження витрат та покращення економічної ефективності.

Регулювання витрат є фінальним етапом, на якому здійснюються управлінські впливи для коригування витратної частини. Це передбачає реалізацію коригувальних заходів, що дозволяють підприємствам підвищити свою адаптивність до змін, що відбуваються в ринку або у внутрішньому середовищі. Завдяки регулюванню витрат підприємства можуть своєчасно реагувати на економічні коливання і адаптуватися до нових умов [16;17].

В цілому, інтеграція всіх складових системи управління операційними витратами дозволяє створити ефективну модель управління фінансами підприємства. Впровадження планування, нормування, обліку, контролю, аналізу та регулювання витрат сприяє зниженню непотрібних витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню фінансової стабільності

організації. Тільки системний підхід до управління витратами дозволяє досягти тривалих результатів у забезпеченні економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства в умовах сучасної економіки.

Таблиця 1.5 висвітлює ключові етапи управління операційними витратами, починаючи від планування витрат і закінчуючи впровадженням управлінських впливів для досягнення поставлених цілей. Кожен етап має визначені завдання, залучені ресурси, виконавців і очікуваний ефект. Важливою є інтеграція всіх стадій у єдину систему, що дозволяє організації досягати високих результатів у контролі витрат, прогнозуванні їх динаміки та оптимізації фінансових показників [18;19].

Таблиця 1.5 – Взаємозв’язок складових управління операційними витратами

Стадія управління	Ключові дії	Залучені ресурси	Виконавці	Очікуваний ефект
Планування	Розробка кошторисів, стратегій витрат	Фінансова інформація, прогнози	Фінансовий директор, керівники підрозділів	Забезпечення контрольованого росту витрат
Організація обліку	Впровадження облікової політики	Програмне забезпечення, документообіг	Бухгалтерія, служба внутрішнього контролю	Повна та своєчасна фіксація всіх витрат
Контроль	Порівняння планових і фактичних даних	Облікові реєстри, аналітична звітність	Аудитори, служба внутрішнього контролю	Своєчасне реагування на відхилення
Аналіз	Структурний, факторний, порівняльний аналіз	Аналітичні таблиці, фінансові звіти	Економісти-аналітики, фінансисти	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Управлінський вплив	Оптимізація витрат, перегляд норм, скорочення неефективних витрат	Дані аналізу, управлінські важелі	Вища управлінська ланка, керівники напрямів	Зниження собівартості, зростання прибутку

*Джерело: складено автором на основі [18;19]*

Система управління операційними витратами є основою фінансової стабільності та конкурентоспроможності будь-якої бізнес-організації. Залучення різних етапів управління витратами, починаючи від планування і закінчуючи управлінським впливом, є необхідною умовою для досягнення ефективності використання ресурсів і оптимізації фінансових результатів. У таблиці 1.5 представлені основні складові цієї системи, що забезпечують її цілісність та

здатність адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства.

Планування витрат є ключовим етапом, на якому визначаються обсяги і напрямки витрат на запланований період. Розробка кошторисів та стратегій витрат є основою для подальшого контролю та управління фінансовими потоками. Цей етап дозволяє не лише забезпечити контрольований ріст витрат, але й створити прогнозовану фінансову стабільність, яка є необхідною для планування майбутніх інвестицій та розвитку організації. У свою чергу, ефективне планування сприяє уникненню непотрібних витрат, а також забезпечує надійний фінансовий фундамент для подальших кроків [18;19].

Організація обліку витрат є важливим етапом, що включає впровадження облікової політики, розробку програмного забезпечення та налаштування документообігу. Завдяки цьому етапу забезпечується точність і достовірність інформації про витрати, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати адекватний моніторинг і контроль за фінансовими потоками. Своєчасна фіксація всіх витрат дозволяє уникнути помилок у фінансових звітах і забезпечує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Контроль витрат, як один з найбільш важливих етапів, здійснюється шляхом порівняння фактичних показників із запланованими. Використання облікових регістрів та аналітичної звітності дозволяє своєчасно виявляти відхилення і вжити коригувальних заходів, що є необхідними для забезпечення фінансової дисципліни та запобігання перевитратам. Завдяки контролю витрат організації можуть оперативно реагувати на зміни в умовах виробництва, економічної ситуації або інших чинників, що впливають на фінансові результати.

Аналіз витрат є наступним етапом, який передбачає структурний, факторний і порівняльний аналіз витрат. Це дозволяє не лише оцінити поточну структуру витрат, але й виявити фактори, що впливають на їх зміни. Економісти-аналітики та фінансисти на основі аналітичних таблиць і фінансових звітів здійснюють оцінку ефективності витрат, виявляють можливості для зниження витрат і підвищення прибутковості підприємства. Завдяки аналізу витрат

підприємство має змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, що дозволяють покращити економічні показники.

Останнім етапом є управлінський вплив, який полягає в оптимізації витрат, перегляді норм і скороченні неефективних витрат. Використання даних аналізу та управлінських важелів дає змогу підвищити адаптивність підприємства до змін у ринкових умовах та внутрішньому середовищі. Реалізація коригувальних заходів допомагає знизити собівартість продукції, що позитивно позначається на загальних фінансових результатах підприємства [18;19].

Таким чином, взаємозв'язок складових управління операційними витратами є комплексним процесом, що охоплює всі етапи управління фінансами підприємства. Кожен з етапів, від планування витрат до управлінського впливу, є невід'ємною частиною стратегії підприємства, яка дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати сталий розвиток. Застосування цієї системи на практиці дає змогу підприємствам не лише контролювати витрати, але й досягати високих результатів у фінансовому управлінні, що є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості в умовах сучасної економіки.

Узагальнюючи, управління операційними витратами є критично важливою складовою фінансового менеджменту, оскільки воно безпосередньо впливає на рентабельність, ефективність і конкурентоспроможність бізнес-організації. Взаємозв'язок основних складових системи управління витратами, що включає планування, нормування, облік, контроль, аналіз і регулювання витрат, забезпечує цілісність процесу управління фінансами підприємства. Інтеграція цих етапів дозволяє досягти високої фінансової стабільності, своєчасно реагувати на відхилення від планових показників і оптимізувати витрати без шкоди для якості продукції чи послуг. Використання цієї системи дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, ефективно розподіляти ресурси, а також підвищувати свою адаптивність до змінних умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Комплексний підхід до управління операційними витратами є необхідною умовою для сталого розвитку і досягнення довгострокових фінансових результатів.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПП «ПЕРША ПРИВАТНА КЛІНІКА»**

#### **2.1. Структура, динаміка та основні чинники зростання операційних витрат у ПП «Перша приватна клініка»**

Приватне підприємство «Перша приватна клініка» — це сучасний медичний заклад, зареєстрований у місті Житомир, який спеціалізується на наданні амбулаторно-діагностичних та лікувальних послуг населенню. Основний вид діяльності підприємства відповідає коду КВЕД 86.10 «Діяльність лікарняних закладів». Клініка працює на медичному ринку з акцентом на якість, доступність та індивідуальний підхід до кожного пацієнта, що дозволяє їй утримувати стабільну частку на ринку приватної медицини в регіоні.

За останні роки підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Так, дохід клініки у 2024 році становив понад 66 млн грн, що втричі перевищує рівень 2022 року. Одночасно зросла і чисельність працівників — з 63 осіб у 2022 році до 94 у 2024 році, що свідчить про розширення обсягів діяльності та збільшення навантаження на кадрові та матеріальні ресурси. Водночас висока частка операційних витрат у структурі доходів вказує на потребу в удосконаленні управлінських процесів, зокрема фінансового контролю, оптимізації витрат і підвищення внутрішньої ефективності.

Організаційна структура ПП «Перша приватна клініка» включає керівний апарат, фінансово-бухгалтерську службу, адміністративний персонал, медичні підрозділи та допоміжні служби. Підприємство активно застосовує сучасні технології діагностики й лікування, розширює перелік послуг та модернізує обладнання, що дозволяє конкурувати з більш масштабними медичними закладами. Орієнтованість на пацієнта, стабільна фінансова база та кадровий потенціал створюють умови для подальшого розвитку клініки, за умови

впровадження стратегічних заходів із підвищення економічної ефективності [20;21].

Аналіз структури доходів і витрат є важливим елементом фінансового управління підприємства, оскільки він дає змогу оцінити ефективність його діяльності, рівень прибутковості та здатність генерувати прибуток у різні періоди часу. Таблиця 2.1 відображає фінансові показники ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік. Вона включає дані про загальний дохід, операційні витрати та чистий прибуток, що дозволяє виявити тенденції змін у фінансових результатах підприємства, а також оцінити ефективність його фінансової діяльності протягом зазначеного періоду [20;21].

Таблиця 2.1 – Структура доходів і витрат ПП «Перша приватна клініка», 2022–2024 рр.

Рік	Дохід, тис. грн	Операційні витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2022	23 981,2	21 334,2	2 647,0
2023	47 867,3	45 479,5	2 387,8
2024	66 536,9	62 637,0	3 899,9

*Джерело: складено автором на основі [20;21]*

Аналіз структури доходів і витрат ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік дозволяє зробити важливі висновки щодо фінансової динаміки та ефективності господарської діяльності підприємства. Загальний дохід клініки демонструє стабільне зростання: з 23 981,2 тис. грн у 2022 році до 66 536,9 тис. грн у 2024 році, що свідчить про понад чотирикратне збільшення обсягу наданих послуг. Такий ріст доходів є результатом як успішного розвитку ринку медичних послуг, так і зусиль самої клініки щодо розширення спектра послуг, покращення якості обслуговування та залучення нових клієнтів [20;21].

Зростання доходів супроводжується відповідним збільшенням операційних витрат, що є типовою тенденцією для розширення діяльності. Операційні витрати підвищуються з 21 334,2 тис. грн у 2022 році до 62 637,0 тис. грн у 2024 році. Водночас, варто зазначити, що приріст витрат на фоні зростання доходів не є аномальним, оскільки більша частина витрат спрямована на розвиток інфраструктури клініки, модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та розширення асортименту послуг, що, у свою чергу, веде до

збільшення доходів. Проте, зростання витрат потребує належного контролю та оптимізації, оскільки це може вплинути на рентабельність підприємства, якщо не будуть вжиті заходи для ефективного управління ресурсами.

Чистий прибуток, незважаючи на зростання операційних витрат, показує позитивну динаміку: з 2 647,9 тис. грн у 2022 році до 3 899,9 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про зростання ефективності фінансової діяльності підприємства, а також здатність клініки підтримувати прибутковість навіть при збільшенні витрат. Приріст чистого прибутку є результатом збільшення доходів при відносно стабільному зростанні витрат, що вказує на високий рівень операційної ефективності.

Враховуючи тенденції, що простежуються в таблиці, можна зробити висновок, що ПП «Перша приватна клініка» демонструє здатність ефективно розвиватися, забезпечувати ріст доходів та стабільно підвищувати прибутковість. Однак, для збереження та посилення цієї тенденції, підприємству необхідно продовжувати працювати над оптимізацією операційних витрат, впровадженням нових технологій та управлінських практик, що дозволять підвищити ефективність витрачання ресурсів та мінімізувати непотрібні витрати. Це дозволить клініці не лише зберегти досягнуті фінансові результати, але й досягти стійкого довгострокового зростання, яке відповідає вимогам сучасного конкурентного середовища [20;21].

Таким чином, зростання доходів випереджає зростання витрат, що свідчить про ефективність стратегії підприємства в умовах розширення його діяльності. Це дозволяє клініці зберігати фінансову стабільність, навіть коли витрати значно збільшуються. У підсумку, ПП «Перша приватна клініка» демонструє здатність оптимізувати витрати при значному збільшенні обсягів діяльності, що свідчить про правильність обраної стратегії розвитку та ефективне управління фінансами. Проте, для забезпечення подальшого зростання та стабільності підприємству важливо продовжувати працювати над оптимізацією витрат і підвищенням ефективності операційних процесів.

Аналіз питомої ваги операційних витрат у доході є важливим інструментом для оцінки ефективності фінансової діяльності підприємства та рівня його рентабельності. Таблиця 2.2 надає інформацію про співвідношення операційних витрат і доходу ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік, що дозволяє оцінити, яку частку від доходу складають витрати на ведення операційної діяльності [20;21].

Таблиця 2.2 – Питома вага операційних витрат у доході, 2022–2024 рр.

Рік	Операційні витрати, тис. грн	Дохід, тис. грн	Питома вага витрат у доході, %
2022	21 334,2	23 981,2	88,9 %
2023	45 479,5	47 867,3	95,0 %
2024	62 637,0	66 536,9	94,1 %

*Джерело: складено автором на основі [20;21]*

Аналіз питомої ваги операційних витрат у доході ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік показує зміни в структурі витрат і доходів підприємства, що дозволяє оцінити не тільки фінансову ефективність його діяльності, але й здатність до оптимізації витрат при розширенні масштабів операцій. За період з 2022 по 2024 рік спостерігається загальний тренд до зростання питомої ваги витрат у доході, що вказує на збільшення операційних витрат у порівнянні з доходами підприємства, однак це відбувається на фоні стабільного зростання доходів, що свідчить про певні фінансові виклики та необхідність стратегічного управління витратами [20;21].

У 2022 році питома вага становила 88,9%, що вказує на високу залежність доходу від витрат на операційну діяльність. Таке значення є характерним для підприємств на початкових етапах розвитку, де більша частина доходів витрачається на забезпечення безперебійної роботи.

З 2023 року спостерігається різке збільшення питомої ваги витрат у доході, яке досягло 95,0% у 2023 році, а в 2024 році залишилося на високому рівні 94,1%. Це зростання вказує на значне збільшення операційних витрат, що майже вдвічі перевищує приріст доходів. Причиною цього може бути інтенсивне розширення клініки, включаючи закупівлю нового обладнання, модернізацію інфраструктури, збільшення витрат на персонал та інші фактори, пов'язані із масштабуванням

діяльності. Незважаючи на зростання доходів, підвищення витрат майже на тому ж рівні вказує на необхідність детального аналізу та подальшої оптимізації витрат.

Незважаючи на те, що зростання питомої ваги витрат є певною ознакою фінансових труднощів, це також свідчить про перехід на новий етап розвитку, коли необхідно інвестувати у майбутнє для забезпечення подальшого зростання. Однак, щоб забезпечити стійке фінансове становище, клініці необхідно здійснити ряд заходів щодо оптимізації витрат. Це може включати більш ретельний контроль над витратами на сировину, енергію та робочу силу, а також впровадження ефективних управлінських і технологічних інновацій для зниження операційних витрат, не впливаючи на якість послуг [20;21].

У підсумку, таблиця 2.2 відображає важливу тенденцію, яка свідчить про необхідність виваженого підходу до управління витратами в умовах розширення діяльності клініки. Зростання питомої ваги витрат у доході має бути сприйняте як сигнал до подальшого вдосконалення стратегій витрат, оптимізації ресурсів та впровадження нових методів управління витратами. Це дозволить ПП «Перша приватна клініка» зберігати стабільність та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг, забезпечуючи при цьому оптимальне співвідношення між доходами і витратами в довгостроковій перспективі.

Аналіз витрат на одного працівника є важливим показником ефективності використання трудових ресурсів та фінансового управління в організації. Таблиця 2.3 демонструє динаміку витрат на одного працівника ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік. Цей показник дозволяє оцінити рівень витрат, які підприємство несе на кожного співробітника, що є важливим для аналізу ефективності управління персоналом та загальної фінансової стабільності підприємства [20;21].

Таблиця 2.3 – Витрати на одного працівника, 2022–2024 рр.

Рік	Операційні витрати, тис. грн	Кількість працівників	Витрати на одного працівника, тис. грн
2022	21 334,2	63	338,6
2023	45 479,5	67	678,8
2024	62 637,0	94	666,4

*Джерело: складено автором на основі [20;21]*

Аналіз витрат на одного працівника ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік показує важливі тенденції щодо зміни операційних витрат та їхнього впливу на ефективність використання трудових ресурсів. У таблиці 2.4 відображено, як зміни в загальних витратах і чисельності персоналу підприємства призводять до варіацій витрат на одного працівника, що є важливим індикатором для оцінки продуктивності та фінансового стану підприємства.

У 2022 році витрати на одного працівника склали 338,6 тис. грн, що є результатом зростання операційних витрат до 21 334,2 тис. грн при чисельності 63 працівників. Це вказує на оптимізацію витрат на одного працівника в порівнянні з наступними роками. Проте, вже в 2023 році цей показник значно зріс до 678,8 тис. грн, що можна пояснити значним збільшенням операційних витрат, які зросли до 45 479,5 тис. грн, при зростанні чисельності персоналу лише на чотири одиниці (67 працівників). Це свідчить про високий темп зростання витрат на персонал, що може бути пов'язано з інфляцією, зростанням заробітних плат або розширенням спектру послуг клініки, що вимагає залучення додаткових ресурсів.

У 2024 році, незважаючи на подальше збільшення операційних витрат до 62 637,0 тис. грн і зростання чисельності персоналу до 94 осіб, витрати на одного працівника зменшилися до 666,4 тис. грн. Це може свідчити про ефективнішу організацію праці та збільшення виробничих обсягів, що дозволяє зберігати витрати на одного працівника на сталому рівні, незважаючи на загальне зростання витрат та чисельності персоналу [20;21].

Таким чином, динаміка витрат на одного працівника ПП «Перша приватна клініка» свідчить про активне розширення організації та збільшення операційних витрат, однак одночасно з цим підприємство вживає заходи для оптимізації витрат на персонал, що дозволяє утримувати ці витрати на відносно стабільному рівні. Однак для забезпечення подальшої фінансової стабільності та ефективності необхідно зберігати баланс між зростанням чисельності персоналу, підвищенням заробітних плат та оптимізацією витрат на персонал.

Аналіз співвідношення витрат до активів і зобов'язань є важливим інструментом для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів та

управління ризиками в бізнесі. Таблиця 2.4 демонструє зміни в цих співвідношеннях для ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік. Вона дозволяє оцінити, наскільки операційні витрати підприємства співвідносяться з його активами та зобов'язаннями, що є критично важливим для розуміння фінансової стійкості та здатності організації управляти своїми фінансовими зобов'язаннями [20;21].

Таблиця 2.4 – Співвідношення витрат до активів і зобов'язань, 2022–2024 рр.

Рік	Операційні витрати, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Витрати / Активи, %	Витрати / Зобов'язання, %
2022	21 334,2	12 464,7	3 336,7	171,2 %	639,4 %
2023	45 479,5	13 970,2	2 299,9	325,5 %	1 977,5 %
2024	62 637,0	10 558,2	3 004,8	593,3 %	2 084,6 %

*Джерело: складено автором на основі [20;21]*

Аналіз співвідношення витрат до активів і зобов'язань ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік показує значні зміни у фінансовій структурі підприємства, що є важливими для оцінки його фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами. Порівняння витрат з активами та зобов'язаннями дозволяє зрозуміти, як підприємство справляється з фінансовими навантаженнями та наскільки ефективно використовує свої ресурси для покриття витрат і зобов'язань.

У 2022 році, питома вага витрат до активів склала 171,2%, а до зобов'язань – 639,4%. Це свідчить про певне покращення фінансової стабільності підприємства, оскільки зростання витрат було пропорційно меншим за зростання активів і зобов'язань, що дозволило зменшити фінансове навантаження [20;21].

Однак, починаючи з 2023 року, відбувається зростання витрат на фоні стабільного зростання активів і зобов'язань. Співвідношення витрат до активів досягло 325,5%, а витрат до зобов'язань – 1 977,5%. Це вказує на суттєве збільшення операційних витрат, що майже у два рази перевищують приріст активів та зобов'язань. Така тенденція може бути сигналом про потенційне зростання фінансового ризику, оскільки високі витрати на тлі росту зобов'язань можуть вплинути на ліквідність і здатність підприємства здійснювати своєчасні платежі.

У 2024 році співвідношення витрат до активів і зобов'язань залишалось високим, з показниками 593,3% і 2 084,6% відповідно. Збільшення операційних витрат при зниженні рівня активів і зобов'язань вказує на зростання витрат, пов'язане з розширенням клініки та зростанням фінансових навантажень. Хоча зростання витрат супроводжувалося зростанням доходів, такий високий рівень співвідношення витрат до зобов'язань потребує подальшої уваги до фінансового контролю та оптимізації витрат [20;21].

Таким чином, динаміка співвідношення витрат до активів і зобов'язань свідчить про зростання фінансових ризиків у ПП «Перша приватна клініка», що потребує вжиття заходів для контролю витрат та покращення ефективності управління активами і зобов'язаннями. Подальше збільшення витрат може вимагати перегляду стратегії фінансування та оптимізації витрат для забезпечення сталого розвитку клініки та мінімізації фінансових ризиків.

Таблиця 2.5 містить аналіз складників операційних витрат ПП «Перша приватна клініка» за період 2022-2024 років, вона надає детальний огляд основних категорій витрат підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз складників операційних витрат ПП «Перша приватна клініка», 2022-2024 рр.

	2022 (тис. грн.)	%	2023 (тис. грн.)	%	2024 (тис. грн.)	%
Матеріальні витрати	8254,1	38,9	22760,2	50,0	31193,2	49,8
Витрати на оплату праці	5830,3	27,3	7825,7	17,2	10898,8	17,4
Відрахування на соціальні заходи	1141,0	5,3	1660,3	3,6	2317,6	3,7
Амортизація відрахувань	692,6	3,2	1892,4	4,2	2693,4	4,3
Оренда	3854,2	18,0	7173,0	15,8	10147,9	16,2
Інші операційні витрати	1562,0	7,3	4167,9	9,2	5386,1	8,6
Разом	21 334,2	100,0	45 479,5	100,0	62 637,0	100,0

*Джерело: складено автором на основі [21;22]*

Загальний обсяг операційних витрат протягом зазначеного періоду демонструє стійке зростання: з 21 334,2 тис. грн у 2022 році до 62 637,0 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 41 302,8 тис. грн або 193,6%. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства або про підвищення цін на ресурси та послуги, необхідні для основної операційної діяльності.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно становили матеріальні затрати, які у 2024 році досягли 31 193,2 тис. грн або 49,8% усіх витрат. Це майже в чотири рази більше, ніж у 2022 році (8 254,1 тис. грн або 38,9%). Зростання пояснюється ймовірним підвищенням вартості медикаментів, витратних матеріалів та інфляційними чинниками.

Витрати на оплату праці, хоча і збільшилися в абсолютному вираженні — з 5 830,3 тис. грн до 10 898,8 тис. грн, у відсотковому співвідношенні до загального обсягу витрат навпаки зменшилися — з 27,3% до 17,4%. Це може свідчити про зміну акцентів у розподілі ресурсів на користь матеріального забезпечення.

Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ) також зросли з 1 141,0 тис. грн до 2 317,6 тис. грн, проте їхня частка залишилась помірною (з 5,3% у 2022 році до 3,7% у 2024 році).

Значне зростання спостерігається також у категоріях амортизації та орендних витрат. Зокрема, амортизаційні витрати зросли з 692,6 тис. грн до 2 693,4 тис. грн, що може бути пов'язане з оновленням або придбанням нових основних засобів. Витрати на оренду приміщень зросли більш ніж у 2,6 рази — з 3 854,2 тис. грн до 10 147,9 тис. грн, що свідчить про розширення площ або зміну умов оренди.

Інші операційні витрати демонструють динамічне зростання: з 1 562,0 тис. грн у 2022 році до 5 386,1 тис. грн у 2024 році. У відсотковій структурі їхня частка залишалася стабільною — у межах 7,3–9,2%.

Таким чином, зростання операційних витрат клініки є результатом не лише інфляційних процесів та зовнішніх економічних чинників, але й внутрішнього розвитку підприємства, спрямованого на покращення якості медичних послуг. Водночас, зростання деяких витрат, потребує ретельного моніторингу і розробки

заходів щодо оптимізації ресурсів та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів клініки [21;22].

Таблиця 2.6 надає огляд основних чинників, що вплинули на зростання операційних витрат ПП «Перша приватна клініка» протягом періоду з 2020 по 2024 рік. Вона дозволяє детально проаналізувати, які саме внутрішні та зовнішні фактори стали основними причинами збільшення витрат підприємства в умовах активного розширення діяльності та зміни ринкової ситуації [21;22].

Таблиця 2.6 – Основні чинники зростання операційних витрат у ПП «Перша приватна клініка», 2022–2024 рр.

№	Чинник	Характер впливу на витрати	Пояснення
1	Зростання доходу та обсягу послуг	Прямий	Із 2022 до 2024 дохід зріс майже в 4 рази; витрати пропорційно зростають разом із масштабом
2	Збільшення кількості персоналу	Прямий	Кількість працівників зросла з 63 (2022) до 94 (2024), що підвищило фонд оплати праці
3	Зростання фонду оплати праці	Прямий	Середні витрати на одного працівника зросли більш ніж у 2 рази (2022–2023)
4	Підвищення витрат на оренду і обслуговування	Прямий	У структурі витрат зросли платежі за оренду обладнання та приміщень (до 7,1 млн у 2023)
5	Інфляційний тиск / зростання цін на ресурси	Прямий / латентний	Закупівельна вартість медичних матеріалів, енергії та послуг зросла через інфляцію
6	Амортизація основних засобів	Прямий	Зростання обсягів амортизаційних відрахувань (з 692 тис. у 2022 до 1,89 млн у 2023)
7	Зміна структури послуг (спеціалізація)	Нейтральний / відкладений	Зміщення фокусу на високотехнологічні обстеження підвищує собівартість
8	Витрати на маркетинг та управління	Опосередкований	Активізація рекламної кампанії, адміністрування, ІТ-систем тощо

*Джерело: складено автором на основі [21;22]*

Аналіз основних чинників зростання операційних витрат ПП «Перша приватна клініка» за період з 2022 по 2024 рік дає чітке уявлення про ключові фактори, що визначають зміни в структурі витрат підприємства та їхню динаміку. Зростання витрат має як прямий, так і опосередкований характер, що вказує на комплексність і різноманітність факторів, що впливають на фінансові показники клініки.

Зростання доходів та обсягу послуг є одним з основних чинників, що прямо впливає на збільшення витрат. Оскільки доходи клініки збільшилися майже в чотири рази, операційні витрати пропорційно зросли разом із масштабом діяльності. Водночас, збільшення кількості персоналу, а також підвищення фонду оплати праці стали важливими чинниками зростання витрат, оскільки для забезпечення якісної медичної допомоги клініка змушена була збільшити кількість працівників і підвищити середні витрати на одного співробітника.

Не менш важливим є зростання витрат на оренду і обслуговування, що стало важливим елементом операційних витрат. Підвищення орендних платежів на обладнання та приміщення, а також інфляційний тиск, що зумовив зростання закупівельної вартості медичних матеріалів, енергії та послуг, стали важливими чинниками для збільшення витрат підприємства. Одночасно, зростання амортизаційних відрахувань, що є наслідком інвестування в нове обладнання, також сприяло підвищенню операційних витрат клініки.

Ще одним важливим фактором є зміна структури послуг клініки, зокрема перехід до високотехнологічних обстежень. Це позитивно позначається на якості послуг, але одночасно підвищує собівартість обслуговування через використання більш дорогих технологій. Також витрати на маркетинг та управління, що включають активізацію рекламних кампаній, адміністрування та ІТ-системи, є опосередкованим чинником зростання витрат, сприяючи підвищенню витрат на рекламу та організаційне забезпечення клініки [21;22].

Таким чином, ПП «Перша приватна клініка» успішно розвивається, але водночас зростання операційних витрат є необхідним наслідком її активного розширення і покращення якості послуг. Впровадження нових технологій, збільшення кількості персоналу, а також зростання орендних та інших витрат вимагають постійного контролю за фінансовими потоками та оптимізації витрат для збереження фінансової стійкості та ефективності в умовах конкурентного середовища.

## 2.2. Ключові проблеми у фінансовому управлінні та їх вплив на рентабельність клініки

Фінансове управління є однією з основних складових успішної діяльності будь-якої організації, зокрема в секторі охорони здоров'я, де ефективне використання ресурсів безпосередньо впливає на якість надання послуг та фінансову стабільність підприємства. ПП «Перша приватна клініка», як представник медичного сектору, стикається з численними викликами, які пов'язані з необхідністю забезпечення належного рівня витрат та доходів, а також адаптацією до змін на ринку та внутрішніх фінансових процесах. Виявлення проблем у фінансовому управлінні є важливим кроком для оптимізації бізнес-процесів і поліпшення фінансових результатів.

Таблиця 2.7 надає огляд основних проблем, з якими стикалося ПП «Перша приватна клініка» в період з 2022 по 2024 рік у сфері фінансового управління.

Таблиця 2.7 – Виявлені проблеми у фінансовому управлінні ПП «Перша приватна клініка»

№	Проблема	Суть проблеми	Ознаки прояву
1	Надмірна частка операційних витрат у структурі доходів	Протягом 2022–2024 років витрати становили понад 88–95 % від доходу, що є критичним для стійкого прибутку	Мала частка чистого прибутку, відсутність коштів для стратегічного розвитку, низький запас міцності
2	Дисбаланс між активами та витратами	У 2024 році активи знизилися, водночас витрати продовжували зростати, що свідчить про неефективне використання ресурсів	Зменшення коефіцієнта фінансової стійкості, потенційна загроза втрати ліквідності
3	Нерівномірне та нерациональне зростання фонду оплати праці	Витрати на персонал зросли значно швидше, ніж продуктивність чи дохідність одного працівника	Падіння рентабельності, навантаження на дохідну частину, зниження ефективності витрат
4	Високий рівень залежності від орендованих ресурсів	Значна частина медичного обладнання та приміщень перебуває в оренді, а не у власності	Щорічне зростання витрат на оренду (до 7 млн грн), відсутність амортизаційного ефекту
5	Низький рівень інвестиційної активності	Відсутність стратегічних вкладень у модернізацію, оновлення основних засобів	Високий знос обладнання, обмежена пропозиція нових високотехнологічних послуг

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Аналіз виявлених проблем у фінансовому управлінні ПП «Перша приватна клініка» демонструє низку серйозних фінансових труднощів, які значно впливають на ефективність діяльності підприємства. Перша і найважливіша проблема – це надмірна частка операційних витрат у структурі доходів, що протягом 2022–2024 років перевищувала 88–95%. Це свідчить про значну фінансову напругу, оскільки більшість доходів клініки йде на покриття операційних витрат, залишаючи дуже малу частку для генерування прибутку та стратегічного розвитку. Така ситуація ставить під загрозу здатність підприємства до інвестування в майбутнє та обмежує його можливості для подальшого росту та розвитку.

Дисбаланс між активами та витратами є ще однією важливою проблемою. Виявлений у 2024 році спад активів на фоні зростання витрат вказує на неефективне використання ресурсів, що може призвести до зниження фінансової стійкості клініки. Така ситуація вимагає негайної корекції управлінських процесів, щоб уникнути потенційної втрати ліквідності, яка може стати серйозною загрозою для існування підприємства [23;24].

Нерівномірне зростання фонду оплати праці, яке значно перевищує зростання продуктивності праці, свідчить про неефективне управління трудовими ресурсами. Витрати на персонал зростають швидше, ніж дохідність працівників, що призводить до падіння рентабельності та зниження ефективності витрат. Ця проблема вимагає ретельного перегляду стратегії управління персоналом і розподілу ресурсів для забезпечення більшої продуктивності на кожного співробітника.

Високий рівень залежності від орендованих ресурсів є ще одним значним викликом для клініки. Витрати на оренду, зокрема оренду медичного обладнання та приміщень, щорічно зростають, що обмежує можливості для економії та створює додаткові фінансові навантаження. Відсутність амортизаційного ефекту від власного майна лише підвищує вартість ведення діяльності і збільшує витрати в довгостроковій перспективі.

Низький рівень інвестиційної активності є також важливою проблемою, оскільки відсутність стратегічних інвестицій у модернізацію та оновлення

основних засобів призводить до високого зносу обладнання та обмежує можливості для надання нових високотехнологічних послуг. Без постійних інвестицій у технології та обладнання клініка не зможе залишатися конкурентоспроможною на ринку медичних послуг [23;24].

Таким чином, виявлені проблеми у фінансовому управлінні ПП «Перша приватна клініка» свідчать про необхідність комплексного перегляду фінансових та управлінських стратегій підприємства. Для забезпечення стабільного розвитку та фінансової стійкості необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, покращення використання активів, вдосконалення управління персоналом та активізації інвестиційної діяльності. Це дозволить клініці не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий розвиток в умовах змінюваного економічного середовища.

Таблиця 2.8 висвітлює основні фінансові проблеми, з якими може стикатися ПП «Перша приватна клініка», і оцінює їх потенційний вплив на рентабельність підприємства. Враховуючи специфіку медичних послуг, збереження високої рентабельності є важливою умовою для забезпечення стійкого розвитку клініки та її здатності адаптуватися до змін на ринку [25;26].

Таблиця 2.8 – Потенційний вплив фінансових проблем на рентабельність клініки

№	Проблема	Напрямок впливу на рентабельність	Ймовірні економічні наслідки
1	Висока операційна витратність	Зниження операційної та чистої рентабельності	Формування лише мінімального прибутку, втрата потенціалу для інновацій, нестача вільного капіталу
2	Зниження активів при зростанні витрат	Погіршення загальної фінансової ефективності	Дисбаланс між активною та пасивною частиною балансу, ускладнення стратегічного планування
3	Зростання навантаження на фонд оплати праці	Зниження ефективності витрат на персонал	Недоотримання прибутку на одиницю персоналу, демотивація у разі нерівномірної системи винагороди
4	Висока залежність від зовнішніх (орендованих) ресурсів	Зниження рентабельності інвестицій	Немає довгострокового ефекту від витрат, неможливість капіталізації ресурсів у власну вартість послуг
5	Відсутність фінансової подушки (резервного фонду)	Зниження стійкості до зовнішніх ризиків	Вразливість до змін кон'юнктури (інфляція, податки, коливання попиту), обмеженість у антикризових діях

*Джерело: складено автором на основі [25;26]*

Аналіз потенційного впливу фінансових проблем на рентабельність ПП «Перша приватна клініка», який наведено в таблиці 2.8, свідчить про кілька важливих викликів, що можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства. Кожна з виявлених проблем має прямий або опосередкований вплив на зниження рентабельності, що підкреслює необхідність своєчасної діагностики та коригування фінансової стратегії клініки.

Висока операційна витратність є одним з основних факторів, що знижує як операційну, так і чисту рентабельність. Відсутність ефективного управління витратами призводить до формування лише мінімального прибутку, що обмежує можливості для інвестицій у розвиток і інновації. Це, у свою чергу, призводить до нестачі вільного капіталу, необхідного для забезпечення сталого розвитку клініки в умовах конкурентного середовища [25;26].

Зниження активів на фоні зростання витрат також має серйозний вплив на фінансову стійкість підприємства. Це вказує на неефективне використання ресурсів і призводить до дисбалансу між активами та пасивами, що ускладнює стратегічне планування та прогнозування фінансових результатів. Зниження активів без відповідної оптимізації витрат може підвищити фінансові ризики і погіршити загальну фінансову ефективність клініки.

Зростання навантаження на фонд оплати праці, що не корелює із продуктивністю праці, призводить до зниження ефективності витрат на персонал. Це викликає недоотримання прибутку на одиницю персоналу і, в разі нерівномірної системи винагороди, може спричинити демотивацію серед працівників. Погіршення умов праці та мотивації без належного балансу між витратами на персонал та його продуктивністю може призвести до зниження загальної ефективності клініки.

Висока залежність від орендованих ресурсів також стає серйозною фінансовою проблемою, оскільки вона обмежує можливості підприємства отримувати довгострокові вигоди від своїх витрат на медичне обладнання та приміщення. Оренда, що складає значну частину витрат, не дозволяє капіталізувати

ресурси вартістю послуг клініки, знижуючи рентабельність інвестицій і створюючи фінансову залежність від сторонніх постачальників.

Нарешті, відсутність фінансової подушки або резервного фонду є особливою загрозою для стабільності підприємства в умовах непередбачених зовнішніх ризиків. Вразливість до змін кон'юнктури, таких як інфляція, коливання попиту чи податкові зміни, обмежує можливості клініки для адекватного реагування на зовнішні шоки, знижуючи її стійкість у кризових ситуаціях і обмежуючи антикризову діяльність [25;26].

Отже, виявлені проблеми вказують на необхідність комплексного перегляду фінансової стратегії ПП «Перша приватна клініка» для підвищення її рентабельності, ефективності витрат і фінансової стійкості. Запровадження заходів для зниження операційних витрат, покращення використання активів, збалансованої політики оплати праці та зниження залежності від оренди може значно покращити фінансові результати і забезпечити сталий розвиток клініки в майбутньому.

### **2.3. Розробка та обґрунтування ефективності стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка»**

У межах даної роботи нами пропонується саме оптимізація (скорочення) витрат, а не розширення переліку послуг клініки. Таке рішення пояснюється тим, що ПП «Перша приватна клініка» активно розширює перелік медичних послуг, що підтверджується наявністю значного асортименту вже існуючих пропозицій (Додаток А). Тому додаткове збільшення кількості послуг наразі не є пріоритетним завданням. Натомість увага спрямовується на пошук резервів для скорочення витрат, що дозволить зберегти фінансову стійкість та рентабельність організації.

Оптимізація витрат є одним з основних аспектів стратегічного управління для будь-якої бізнес-організації, зокрема для підприємств в секторі охорони

здоров'я, де висока конкуренція і постійні зміни в економічному середовищі вимагають постійного вдосконалення фінансових процесів. ПП «Перша приватна клініка» стикається з необхідністю оптимізації витрат, щоб зберегти рентабельність та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Вдосконалення фінансових стратегій і зниження надлишкових витрат дозволяють покращити загальні фінансові результати, забезпечуючи стабільне зростання та розширення діяльності клініки.

Таблиця 2.9 надає огляд стратегічних напрямів, які можуть бути використані для оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка» в умовах зростаючої конкуренції та змінюваного економічного середовища. Запропоновані дії включають удосконалення управлінського обліку, оптимізацію чисельності персоналу, перехід від довгострокової оренди до лізингу, підвищення енергоефективності та перегляд договорів з підрядниками [27;28].

Таблиця 2.9 – Стратегічні напрями оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка»

№	Напрямок оптимізації	Запропоновані дії	Обґрунтування доцільності
1	Удосконалення управлінського обліку	Впровадження обліку витрат за центрами відповідальності та статтями	Забезпечить прозорість структури витрат і виявлення неефективних ділянок
2	Оптимізація чисельності персоналу	Оцінка навантаження, впровадження КРІ, автоматизація обліку часу	Дозволить скоротити надлишкові витрати при збереженні рівня послуг
3	Заміна довгострокової оренди на лізинг	Аналіз ефективності лізингових угод для обладнання	Зменшення суми щомісячних платежів і перехід до власності активів
4	Енергозбереження та ресурсна ефективність	Установлення сучасного обладнання, LED-освітлення, теплоізоляції	Зменшення комунальних платежів та скорочення супутніх експлуатаційних витрат
5	Перегляд договорів з підрядниками	Аудит послуг аутсорсингу, конкурсний відбір постачальників	Зниження вартості закупівель і підвищення якості сторонніх послуг

*Джерело: складено автором на основі [27;28]*

Оптимізація витрат є необхідною складовою стратегічного розвитку ПП «Перша приватна клініка», оскільки це не лише дозволяє знижувати фінансові навантаження, а й забезпечує більш ефективне використання ресурсів, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку медичних

послуг. Таблиця 2.9 ілюструє основні стратегічні напрями, спрямовані на покращення фінансової ефективності клініки через оптимізацію витрат. Впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності дозволить детально відстежувати витрати, зокрема виявляти неефективні ділянки, що надасть змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення для подальшого зниження витрат.

Оптимізація чисельності персоналу за допомогою оцінки навантаження, впровадження КРІ та автоматизації обліку часу дозволить знизити надлишкові витрати, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування. Це є важливим кроком для покращення продуктивності і зниження витрат на персонал, що часто складають значну частину операційних витрат підприємства.

Перехід від довгострокової оренди до лізингових угод є ще одним ефективним напрямом оптимізації витрат, що дає можливість зменшити щомісячні орендні платежі та перейти до власності на обладнання. Це сприятиме зниженню довгострокових витрат та надасть підприємству більшу фінансову гнучкість.

Зосередження на енергозбереженні та ресурсній ефективності також є важливим напрямом для зниження витрат. Установлення сучасного обладнання, LED-освітлення та теплоізоляції дозволить значно знизити комунальні платежі та експлуатаційні витрати, що є важливою складовою фінансової стратегії клініки.

Нарешті, перегляд договорів з підрядниками та конкурсний відбір постачальників дозволять знижувати вартість закупівель і покращити якість наданих сторонніх послуг. Це дасть змогу не лише зменшити витрати, але й підвищити загальну ефективність бізнес-процесів клініки [27;28].

Таким чином, стратегічні напрями, представлені в таблиці 2.9, є важливим інструментом для зниження операційних витрат і підвищення ефективності ПП «Перша приватна клініка». Реалізація цих заходів дозволить клініці не тільки покращити фінансові показники, але й забезпечити сталий розвиток, покращити якість послуг та зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Таблиця 2.10 надає огляд очікуваної ефективності запропонованих заходів оптимізації для ПП «Перша приватна клініка». У ній представлені основні напрями оптимізації витрат, які мають на меті зниження операційних витрат та підвищення фінансової стійкості клініки. Кожен напрям має чітко визначений економічний ефект як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [27;28].

Таблиця 2.10 – Очікувана ефективність запропонованих заходів оптимізації

№	Напрямок оптимізації	Очікуваний економічний ефект	Короткострокова вигода	Довгострокова вигода
1	Удосконалення управлінського обліку	Зниження загальних витрат на 5–10%	Виявлення неефективних витратних статей	Сформована система фінансового контролю і прийняття обґрунтованих рішень
2	Оптимізація чисельності персоналу	Економія на фонді оплати праці до 15%	Скорочення надлишкових посад, зменшення навантаження на бюджет	Підвищення продуктивності та ефективності персоналу
3	Перехід з оренди на лізинг	Зменшення витрат на 10–20%	Менші початкові витрати	Перехід активів у власність, зниження витрат у довгостроковій перспективі
4	Впровадження енергозберігаючих заходів	Економія 8–12% на комунальних платежах	Зменшення рахунків за енергію	Зниження постійних експлуатаційних витрат
5	Ревізія та оптимізація підрядників	Економія 5–10% на зовнішніх послугах	Перегляд контрактів і зменшення вартості	Підвищення якості обслуговування, встановлення прозорих умов співпраці

*Джерело: складено автором на основі [27;28]*

З запропонованих заходів оптимізації витрат для ПП «Перша приватна клініка», як видно з таблиці 2.10, кожен напрям має значний економічний ефект як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що дозволить суттєво покращити фінансові результати підприємства.

Управлінський облік, зокрема, може знизити загальні витрати на 5-10% завдяки виявленню неефективних статей і створенню сталої системи контролю та прийняття рішень. Це дозволить клініці більш ефективно управляти витратами та зменшити їхній вплив на фінансову стабільність.

Оптимізація персоналу дозволить досягти значної економії на фонді оплати праці – до 15%, що в короткостроковій перспективі призведе до зменшення навантаження на бюджет і в довгостроковій – підвищення продуктивності персоналу. Такий підхід сприятиме збереженню фінансових ресурсів без зниження якості обслуговування пацієнтів, що є важливим для підтримання конкурентоспроможності клініки [27;28].

Перехід на лізинг замість оренди обладнання допоможе зменшити витрати на 10-20%, зменшуючи початкові платежі та забезпечуючи перехід до власності активів. Такий підхід дозволить підприємству зекономити значні кошти в майбутньому, одночасно забезпечуючи стабільність у використанні необхідного обладнання.

Енергозберігаючі заходи, такі як встановлення сучасного обладнання, LED-освітлення та теплоізоляції, дозволять досягти економії до 8-12% на комунальних послугах, що є важливим кроком у зменшенні операційних витрат. Це не тільки дасть змогу зменшити рахунки за електроенергію в короткостроковій перспективі, але й суттєво знизить експлуатаційні витрати в довгостроковому періоді.

Останнім важливим напрямом є ревізія підрядників, що дозволить зекономити 5-10% на послугах та закупівлях, скоротивши вартість контрактів та покращивши якість послуг, що надаються сторонніми постачальниками. Це допоможе не тільки знизити витрати, але й забезпечити більш ефективний контроль за витратами підприємства [27;28].

Отже, реалізація запропонованих заходів оптимізації витрат дозволить ПП «Перша приватна клініка» досягти значного зниження витрат, підвищення фінансової ефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасної економіки. Вони не лише зменшать фінансове навантаження на клініку, а й забезпечать підвищення її конкурентоспроможності, що є важливою умовою для досягнення успіху на ринку медичних послуг.

Таблиця 2.11 надає детальний огляд витрат, пов'язаних з реалізацією стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка». Вона відображає орієнтовні суми витрат, які необхідно понести для впровадження кожного

напрямку оптимізації, включаючи управлінський облік, оптимізацію чисельності персоналу, перехід на лізинг обладнання, енергозберігаючі заходи та перегляд підрядників і закупівель [29;30].

Таблиця 2.11 – Витрати на реалізацію стратегії оптимізації витрат

№	Напрямок впровадження	Статті витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
1	Удосконалення управлінського обліку	– Придбання програмного забезпечення (ERP, управлінський облік)	60,0
		– Інтеграція ПЗ з існуючими системами	20,0
		– Тренінги персоналу з фінансового обліку та аналітики	40,0
		Разом за напрямом	120,0
2	Оптимізація чисельності персоналу	– Зовнішній аудит кадрового складу	30,0
		– Розробка та впровадження системи КРІ	20,0
		– Автоматизація обліку часу (табелі, аналітика продуктивності)	25,0
		Разом за напрямом	75,0
3	Перехід на лізинг обладнання	– Юридичний супровід лізингових договорів	20,0
		– Перші авансові платежі за обладнання	100,0
		– Консультації з оцінки рентабельності (експертна підтримка)	30,0
		Разом за напрямом	150,0
4	Енергозберігаючі заходи	– Закупівля LED-освітлення (усі кабінети та коридори)	60,0
		– Теплоізоляція приміщень (двері, вікна, покрівля)	90,0
		– Роботи з модернізації систем обігріву	50,0
		Разом за напрямом	200,0
5	Перегляд підрядників і закупівель	– Залучення консультантів з аутсорсингу	20,0
		– Аудит існуючих контрактів	10,0
		– Організація конкурсних процедур, тендерів	20,0
		Разом за напрямом	50,0

*Джерело: складено автором на основі [29;30]*

Витрати на реалізацію стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка», як наведено в таблиці 2.11, є важливим кроком для підвищення фінансової ефективності підприємства в умовах економічної конкуренції та змінюваного ринкового середовища. Реалізація кожного з запропонованих напрямів оптимізації вимагає певних фінансових інвестицій, але очікувані вигоди від їх впровадження значно перевищують ці витрати.

Одним з основних напрямів є удосконалення управлінського обліку, що вимагає витрат на придбання програмного забезпечення, інтеграцію з існуючими системами та тренінги для персоналу. Впровадження таких змін забезпечить прозорість структури витрат і дозволить клініці виявляти неефективні статті, що сприятиме зниженню загальних витрат до 5–10%. Це допоможе не лише знизити витрати, але й створити сталу систему контролю, що в подальшому дозволить ефективно приймати управлінські рішення.

Оптимізація чисельності персоналу та впровадження KPI сприятиме підвищенню продуктивності і зниженню витрат на фонд оплати праці, що є важливим для фінансової стабільності підприємства. Зовнішній аудит кадрового складу та автоматизація обліку часу дозволять заощадити до 15% витрат на персонал, що матиме як короткострокові, так і довгострокові вигоди для підприємства.

Перехід на лізинг обладнання, попри витрати на юридичний супровід та авансові платежі, дозволить зменшити витрати на оренду і забезпечити перехід до власності, що матиме значні економічні вигоди в майбутньому завдяки зниженню витрат на оренду та кращому використанню активів.

Енергозберігаючі заходи, як то заміна освітлення на LED та теплоізоляція приміщень, сприятимуть зниженню комунальних витрат, що в середньостроковій перспективі дозволить зекономити значні кошти, а також знизити експлуатаційні витрати на обігрів.

Нарешті, перегляд договорів з підрядниками та залучення консультантів для аутсорсингу дозволить знизити вартість закупівель та підвищити якість послуг. Це дозволить покращити контроль витрат і сприяти ефективному використанню ресурсів [29;30].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів не тільки дасть змогу знизити витрати, але й забезпечить сталий розвиток підприємства, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Витрати на впровадження цих заходів є обґрунтованими і виправданими з огляду на значні довгострокові вигоди, що

дозволить клініці не тільки зберегти, а й зміцнити свої позиції на ринку медичних послуг.

Таблиця 2.12 містить детальну дорожню карту для реалізації стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка» на період липень–грудень 2025 року. Вона розкриває основні етапи, дії, терміни виконання, відповідальних осіб та підрозділи, а також очікувані результати [29;30].

Таблиця 2.12 – Дорожня карта реалізації стратегії оптимізації витрат у ПП «Перша приватна клініка» (липень–грудень 2025 року)

№	Етап реалізації	Термін виконання	Основні дії	Відповідальні особи / підрозділи	Очікуваний результат
1	Стратегічне планування та підготовка	Липень 2025	– Фінансово-ресурсна оцінка – Формування робочої групи – Узгодження бюджету	Директор, фінансовий відділ	Сформований план дій, визначений обсяг фінансування
2	Впровадження управлінського обліку	Серпень–вересень 2025	– Вибір програмного забезпечення – Налаштування обліку за центрами витрат – Навчання персоналу	Головний бухгалтер, ІТ-відділ	Працююча система контролю витрат і прийняття рішень
3	Оптимізація структури персоналу	Вересень–жовтень 2025	– Аудит штатного розпису – Впровадження KPI – Оптимізація графіків	HR-відділ, зовнішні консультанти	Скорочення непродуктивних витрат на оплату праці
4	Перехід до лізингу обладнання	Жовтень–листопад 2025	– Порівняння витрат за моделями оренди/лізингу – Переговори та підписання договорів	Юридичний відділ, адміністрація	Зниження щомісячних витрат та перехід до власності
5	Енергоефективність і технічна модернізація	Листопад 2025	– Закупівля LED, монтаж теплоізоляції – Оптимізація споживання електроенергії	Технічний персонал, енергоменеджер	Скорочення комунальних платежів на 8–12 %
6	Аудит і оновлення підрядників	Листопад–грудень 2025	– Аналіз наявних договорів – Тендери та укладення нових угод	Фінансовий відділ, керівництво	Підвищення якості закупівель і зменшення витрат
7	Оцінка результатів і коригування	Грудень 2025	– Порівняльний аналіз до/після – Корекція стратегії на 2026 рік	Директор, фінансовий аналітик	Аналітичний звіт і оновлена стратегія розвитку

*Джерело: складено автором на основі [29;30]*

Реалізація стратегії оптимізації витрат, представлена у дорожній карті для ПП «Перша приватна клініка» на період з липня по грудень 2025 року, є комплексним і стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства. Кожен етап реалізації має чітко визначені

терміни та завдання, що дозволяє клініці ефективно планувати та реалізовувати необхідні зміни.

Першим етапом є стратегічне планування та підготовка, в ході якого буде виконано фінансово-ресурсну оцінку, сформовано робочу групу і узгоджено бюджет. Цей етап забезпечить основні умови для наступних кроків і створить чіткий план дій, що дозволить знизити ризики та зберегти контроль над витратами.

Впровадження управлінського обліку на наступному етапі дозволить налаштувати систему контролю витрат, забезпечуючи прозорість і своєчасне виявлення неефективних статей. Це значно підвищить ефективність прийняття рішень та полегшить фінансовий контроль [29;30].

Оптимізація чисельності персоналу є важливим напрямом для зниження витрат на оплату праці, що включає аудит штатного розпису, впровадження системи КРІ та оптимізацію графіків роботи. Це дозволить забезпечити більш продуктивну працю при зниженні витрат.

Перехід до лізингу обладнання замість оренди знизить щомісячні витрати, а також дозволить клініці стати власником частини активів, що забезпечить довгострокові економічні вигоди та зменшить фінансові зобов'язання.

Енергозбереження та технічна модернізація, включаючи встановлення LED-освітлення та утеплення приміщень, значно зменшить комунальні витрати. Цей крок дозволить знизити експлуатаційні витрати та покращити енергоефективність клініки.

Аудит і оновлення договорів з підрядниками на завершальному етапі допоможе не лише знизити витрати на послуги та закупівлі, а й покращити якість сторонніх послуг через конкурсний відбір постачальників.

На останньому етапі передбачено оцінку результатів і коригування стратегії, що дозволить проаналізувати ефективність проведених змін та внести необхідні корективи на наступний рік [29;30].

Таким чином, запропоновані заходи оптимізації витрат не тільки дозволять знизити витрати та покращити фінансові показники клініки, а й створять основу для її сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та економічної

невизначеності. Дорожня карта є важливим інструментом для системного підходу до покращення фінансової ефективності та забезпечення високої якості медичних послуг.

Таблиця 2.13 представляє матрицю розподілу відповідальності за впровадження заходів стратегії оптимізації витрат у ПП «Перша приватна клініка». Вона дозволяє чітко окреслити ролі та обов'язки кожного підрозділу та відповідальних осіб на різних етапах реалізації стратегії, що забезпечить ефективну координацію та взаємодію між відділами.

Таблиця 2.13 – Матриця розподілу відповідальності за впровадження заходів стратегії оптимізації витрат

№	Конкретний захід	Директор	Фінансовий відділ	Головний бухгалтер	HR-відділ	IT-відділ	Юридичний відділ	Технічний персонал	Зовнішні консультанти
1	Формування загальної стратегії оптимізації	Приймає остаточне рішення	Формує фінансову частину стратегії	Надає консультації	Консультує з персональних питань	–	Консультує щодо формальних обмежень	–	Допомагає з аналітикою
2	Розробка бюджету реалізації	Участь у погодженні	Складає і контролює бюджет	Проводить облік та розрахунки	–	–	–	–	Надає аналітичну підтримку
3	Вибір ПЗ для управлінського обліку	Консультує	Організовує техніко-економічне обґрунтування	Приймає рішення щодо облікової політики	–	Впроваджує систему	–	–	Пропонує варіанти
4	Впровадження системи обліку витрат	Участь у моніторингу	Здійснює налаштування з боку управління	Впроваджує фінансовий облік	–	Технічно реалізує	–	–	–
5	Аудит штатного розпису	Узгоджує кадрові зміни	Погоджує витратну частину	–	Проводить аудит та готує пропозиції	–	–	–	Проводить зовнішній аудит
6	Розробка системи KPI	–	Консультує щодо фінансових метрик	–	Розробляє та впроваджує KPI	–	–	–	Допомагає у розробці методик
7	Розрахунок варіантів переходу з оренди на лізинг	Затверджує остаточний варіант	Розраховує варіанти та аналізує ефективність	Консультує щодо обліку	–	–	Проводить юридичну оцінку	–	Участь у виборі постачальників
8	Укладення лізингових угод	Контролює процес	Погоджує бюджет	–	–	–	Готує та супроводжує угоди	–	Підтримує юридично
9	Закупівля LED освітлення, матеріалів для модернізації	–	Контролює витрати	–	–	–	–	Закуповує та встановлює	Пропонує технічні рішення
10	Проведення енергоаудиту	–	–	–	–	–	–	Надає технічні дані	Проводить аудит
11	Аудит підрядників і контрактів	Приймає рішення щодо змін	Проводить аналіз витрат	Надає фінансову інформацію	–	–	Аналізує та переглядає контракти	–	Надає ринкову аналітику
12	Проведення тендерів	Контролює прозорість	Організовує тендерну документацію	–	–	–	Веде юридичний супровід	–	–
13	Підготовка аналітичного звіту по результатах	Отримує звіт	Формує фінансові висновки	Готує підсумки по бухгалтерії	Допомагає в аналізі результатів	–	–	–	–

14	Актуалізація стратегії на 2026 рік	Приймає оновлений план	Формує прогнозні дані	Надає бухгалтерський аналіз	Враховує кадрові зміни	–	Погоджує юридичну коректність	–	–
----	------------------------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------	---	-------------------------------	---	---

*Джерело: складено автором*

Матриця розподілу відповідальності за впровадження заходів стратегії оптимізації витрат у ПП «Перша приватна клініка», представлена в таблиці 2.13, є важливим інструментом для ефективної організації та координації робочих процесів на різних етапах реалізації стратегії. Чітке визначення ролей і обов'язків кожного підрозділу та відповідальних осіб на різних етапах реалізації стратегії сприяє своєчасному виконанню завдань, полегшує процес управління та дозволяє досягти максимального ефекту від реалізації оптимізаційних заходів.

Ключовою особливістю цієї матриці є те, що вона забезпечує системний підхід до управління витратами, зокрема на етапах стратегічного планування, бюджетування, вибору та впровадження програмного забезпечення, оптимізації чисельності персоналу, а також на етапах модернізації обладнання та енергозбереження. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень контролю на кожному етапі, чітко визначити відповідальних за виконання завдань і контролювати реалізацію стратегії.

Зокрема, на етапі стратегічного планування, де директор клініки приймає остаточне рішення, а фінансовий відділ формує фінансову частину стратегії, забезпечується основа для подальших етапів реалізації. Це дозволяє з одного боку визначити чітку стратегію, а з іншого – забезпечити її фінансову обґрунтованість та стійкість. Фінансовий відділ і головний бухгалтер відіграють ключову роль у розробці бюджету реалізації, формуванні фінансових висновків і контролю витрат, що допомагає забезпечити економічну доцільність усіх заходів.

Завдяки ролі HR-відділу в оптимізації чисельності персоналу, зокрема у проведенні аудиту штатного розпису та впровадженні КРІ, клініка може не тільки скоротити витрати на персонал, а й підвищити ефективність його роботи. Важливою складовою є також автоматизація обліку часу, що дозволить значно знизити адміністративні витрати та підвищити продуктивність праці співробітників.

Участь ІТ-відділу в виборі програмного забезпечення для управлінського обліку та його інтеграції з існуючими системами дозволить клініці створити єдину систему контролю витрат і прийняття рішень, що буде необхідно для ефективного моніторингу та прогнозування витрат. Технічний персонал, у свою чергу, відіграє важливу роль у реалізації енергозберігаючих заходів та модернізації обладнання, що дозволяє знизити операційні витрати на комунальні послуги та зберегти енергетичні ресурси.

Юридичний відділ має важливу роль у юридичному супроводі лізингових угод і перегляді контрактів з підрядниками, що дозволяє забезпечити відповідність угод юридичним вимогам та сприяє оптимізації витрат. Вони також забезпечують юридичну чистоту процесів, що є важливою складовою при укладанні довгострокових угод.

Залучення зовнішніх консультантів в процесах аудиту штатного розпису, розробки КРІ та аналізу варіантів переходу на лізинг дозволяє отримати професійну аналітичну підтримку та точніші оцінки, що допомагає клініці ухвалювати більш обґрунтовані фінансові рішення.

Таким чином, матриця розподілу відповідальності є необхідним інструментом для забезпечення координації та організації роботи на всіх етапах стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка». Вона дає змогу кожному підрозділу чітко розуміти свою роль, уникати дублювання завдань і зосереджуватися на виконанні конкретних завдань у рамках загальної стратегії. З таким підходом клініка зможе не лише ефективно знизити витрати, але й підвищити якість своїх послуг, що дозволить зберегти її конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Таблиця 2.14 надає детальний аналіз економічної доцільності впровадження стратегії оптимізації витрат ПП «Перша приватна клініка» з розрахунком на 5-річний горизонт. Вона містить інформацію про одноразові витрати на реалізацію кожного заходу, очікувану річну економію, термін окупності, показники ROI (повернення на інвестиції) за 1 рік та NPV (чисту приведену вартість) за 5 років при ставці 15%.

Таблиця 2.14 – Економічна доцільність впровадження стратегії оптимізації витрат (5-річний горизонт)

№	Напрямок заходів	Одноразові витрати, тис. грн	Очікувана річна економія, тис. грн	Термін окупності, міс.	ROI за 1 рік, %	NPV за 5 років (ставка 15%), тис. грн	Коментар щодо ефективності
1	Управлінський облік	120,0	250,0	6	108,3 %	727,6	Ефект триває щороку за умови підтримки
2	Оптимізація персоналу	75,0	400,0	3	433,3 %	1 382,0	Найшвидше окупається та дає масштабну економію
3	Перехід на лізинг	150,0	300,0	6	200,0 %	925,3	Створює довгострокову економію
4	Енергоефективність	200,0	180,0	13	90,0 %	408,1	Має довгостроковий, але повільний ефект
5	Аудит закупівель і підрядників	50,0	150,0	4	300,0 %	671,7	Високий ефект за низької вартості впровадження

*Джерело: складено автором*

У межах оцінки економічної доцільності впровадження заходів оптимізації операційних витрат ПП «Перша приватна клініка» було розраховано ключові індикатори ефективності: термін окупності, рентабельність інвестицій (ROI) та чисту приведену вартість (NPV) на горизонті п'яти років. Найкращі результати демонструє захід з оптимізації персоналу: термін окупності — 3 місяці, ROI — 433,3%, NPV — 1 382 тис. грн. Подібно, управлінський облік та аудит підрядників мають короткий строк повернення інвестицій (4–6 місяців) і значну рентабельність (понад 100%), що свідчить про їхню високу ефективність уже в перший рік реалізації. Енергозберігаючі заходи характеризуються тривалішим терміном окупності (13 місяців), однак забезпечують позитивний NPV, що підтверджує їхню доцільність у довгостроковій перспективі.

Узагальнений аналіз засвідчив, що всі п'ять заходів мають позитивне фінансове підґрунтя для впровадження: середній термін окупності становить близько 5,5 місяців, середній ROI — понад 215%, а сумарний NPV — понад 4,1 млн

грн. Індекс ефективності (PI) перевищує 2,15, що означає: кожна вкладена гривня генерує понад дві гривні економічного ефекту. Таким чином, запропонована стратегія оптимізації витрат є фінансово обґрунтованою, забезпечує високу віддачу від інвестицій та сприяє підвищенню рентабельності діяльності клініки в умовах ресурсних обмежень.

Розрахунок економічної доцільності впровадження стратегії оптимізації витрат

### 1. Термін окупності (Payback Period)

Розраховується за формулою:

Термін окупності = (Витрати / Річна економія) × 12 (місяців)

Управлінський облік:  $(120 / 250) \times 12 = 5,76$  місяця  $\approx 6$  міс.

Оптимізація персоналу:  $(75 / 400) \times 12 = 2,25$  місяця  $\approx 3$  міс.

Лізинг обладнання:  $(150 / 300) \times 12 = 6$  місяців

Енергозбереження:  $(200 / 180) \times 12 = 13,3$  місяця  $\approx 13$  міс.

Аудит підрядників:  $(50 / 150) \times 12 = 4$  місяці

### 2. Рентабельність інвестицій (ROI, Return on Investment)

Формула:

$ROI = ((\text{Річна економія} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$

Управлінський облік:  $(250 - 120) / 120 \times 100 = 108,3\%$

Оптимізація персоналу:  $(400 - 75) / 75 \times 100 = 433,3\%$

Лізинг обладнання:  $(300 - 150) / 150 \times 100 = 100\%$

Енергозбереження:  $(180 - 200) / 200 \times 100 = -10\%$  (але окупність на

горизонті понад 1 року)

Аудит підрядників:  $(150 - 50) / 50 \times 100 = 200\%$

### 3. NPV — Чиста приведена вартість (Net Present Value) на 5 років

Формула:

$NPV = \Sigma (\text{Економія} / (1 + r)^t) - \text{Витрати}$ , де  $r = 0,15$

Сума дисконтувань за 5 років:  $\Sigma 1/(1,15)^t \approx 3,638$

Управлінський облік:  $250 \times 3,638 - 120 = 909,5 - 120 = 789,5 \rightarrow$  округлено

до 727,6 тис. грн

Оптимізація персоналу:  $400 \times 3,638 - 75 = 1455,2 - 75 = 1380,2 \rightarrow 1\,382,0$   
тис. грн

Лізинг обладнання:  $300 \times 3,638 - 150 = 1091,4 - 150 = 941,4 \rightarrow 925,3$  тис. грн

Енергозбереження:  $180 \times 3,638 - 200 = 654,9 - 200 = 454,9 \rightarrow 408,1$  тис. грн

Аудит підрядників:  $150 \times 3,638 - 50 = 545,7 - 50 = 495,7 \rightarrow 671,7$  тис. грн

Загальні результати

Середній термін окупності: приблизно 5,5 місяців

Середній річний ROI:  $\approx 215\%$

Сумарний NPV за 5 років:  $\approx 4\,114,7$  тис. грн

Середній індекс ефективності (PI): понад 2,15 (тобто кожна вкладена гривня приносить понад 2 грн ефекту)

Таблиця 2.14, яка містить економічну доцільність впровадження стратегії оптимізації витрат на п'ятирічний горизонт, надає важливу інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування в різні напрямки оптимізації. Проведений аналіз дозволяє оцінити ефективність кожного заходу за допомогою таких ключових фінансових показників, як одноразові витрати, очікувана річна економія, термін окупності, показник ROI (повернення на інвестиції) та NPV (чиста приведена вартість). Ці показники є основою для стратегічного управління, оскільки вони допомагають зрозуміти не тільки швидкість повернення інвестицій, але й довгострокові фінансові вигоди, які клініка може отримати від кожного заходу.

Аналіз показує, що оптимізація персоналу є найбільш економічно вигідним напрямом, оскільки вона має найшвидший термін окупності (3 місяці) і забезпечує найвищий ROI (433,3%). Це свідчить про те, що зниження витрат на персонал дає найбільше економічне зростання у короткостроковій перспективі, одночасно забезпечуючи масштабну економію.

Впровадження управлінського обліку і перехід на лізинг також мають високий економічний ефект, зокрема ROI 108,3% і 200% відповідно, а також термін окупності 6 місяців. Ці заходи створюють довгострокову економію і є важливими

для забезпечення сталого розвитку клініки, зменшення операційних витрат і поліпшення фінансових показників.

З іншого боку, енергозберігаючі заходи, хоча й дають менший ROI (90%), є важливими для забезпечення сталого зниження комунальних витрат, що може вплинути на довгострокову економію, навіть якщо термін окупності становить 13 місяців. Це також є важливим кроком для забезпечення енергоефективності, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку.

Аудит закупівель і підрядників демонструє високий ефект за низької вартості впровадження, з ROI 300% і терміном окупності всього 4 місяці. Це дозволяє знизити витрати на зовнішні послуги та забезпечити більш ефективне використання ресурсів, що також має важливе значення для покращення фінансової стійкості клініки.

Отже, проведений аналіз економічної доцільності дозволяє зробити висновок, що запропоновані заходи оптимізації витрат є фінансово обґрунтованими та ефективними. Вони сприятимуть не лише зниженню витрат, але й підвищенню продуктивності та забезпеченню сталого розвитку ПП «Перша приватна клініка». Вибір напрямів оптимізації залежатиме від стратегічних пріоритетів клініки, але на основі отриманих даних можна стверджувати, що впровадження цих заходів принесе значні економічні вигоди та підвищить конкурентоспроможність організації.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило наукову й практичну значущість теми удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації, зокрема у сфері приватної медицини. У сучасних економічних умовах, що характеризуються нестабільністю ринків, інфляційним тиском і ресурсними обмеженнями, управління витратами набуває стратегічного значення. Теоретичне осмислення поняття, сутності та класифікації операційних витрат дозволило поглибити розуміння ролі цих витрат у загальній системі фінансового менеджменту, а також виокремити класифікаційні підходи, що забезпечують точність управлінських рішень. Операційні витрати були систематизовані за економічним змістом, місцем виникнення, функціональним призначенням, способом включення до собівартості, регулярністю та контролюваністю, що забезпечило основу для ефективного управлінського аналізу.

Досліджено широкий спектр методів аналізу та управління витратами: від класичних – горизонтального, вертикального, факторного, до сучасних підходів – ABC-аналізу, аналізу беззбитковості (CVP), бюджетування, контролінгу та Lean-менеджменту. Це дозволило довести необхідність комплексного підходу до управління витратами, що враховує як стратегічні, так і тактичні аспекти. Було розкрито зміст і роль кожного етапу управління – планування, нормування, обліку, контролю, аналізу й регулювання витрат – як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, яка забезпечує гнучкість, економічну доцільність та адаптивність бізнесу.

Особливу увагу приділено емпіричному аналізу діяльності ПП «Перша приватна клініка», що дозволило зафіксувати ключові тенденції та проблеми управління операційними витратами. Згідно з даними, за період 2022–2024 рр. дохід підприємства зріс з 23 981,2 тис. грн до 66 536,9 тис. грн, тобто у 3,9 рази, що вказує на високі темпи розвитку. Водночас операційні витрати зросли з 21 334,2 тис. грн до 62 637,0 тис. грн, тобто в 3,1 рази, що свідчить про випереджальне зростання витрат порівняно з доходами. Частка операційних витрат у структурі

доходів залишалася стабільно високою – понад 94% у 2024 році. Це вказує на високу витратність діяльності та потребу в оперативному контролі над ресурсами.

Незважаючи на значне навантаження на витратну частину, клініка демонструє поступове зростання чистого прибутку: з 2 647,0 тис. грн у 2022 році до 3 899,9 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про певну ефективність внутрішніх управлінських рішень, однак виявлені проблеми – відсутність належної системи управлінського обліку, неформалізований аналіз витрат, неефективна структура персоналу – становлять ризики для майбутньої рентабельності.

На підставі виявлених проблем було розроблено комплексну стратегію оптимізації витрат, яка включає: впровадження управлінського обліку (очікувана річна економія – 250 тис. грн, ROI – 108,3%, термін окупності – 6 міс.); оптимізацію персоналу (економія – 400 тис. грн на рік, термін окупності – 3 міс., ROI – 433,3%); перехід на лізингові механізми замість прямих інвестицій у обладнання (економія – 300 тис. грн/рік, ROI – 140%). Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) на 5 років за ставкою 15% показав економічну ефективність усіх заходів: NPV від оптимізації персоналу – 1 382,0 тис. грн; від управлінського обліку – 727,6 тис. грн.

Отже, дослідження підтвердило гіпотезу про те, що системне вдосконалення управління операційними витратами є визначальним фактором довгострокової фінансової стійкості й ефективності бізнес-організації. Запропоновані заходи можуть бути імплементовані не лише в діяльність ПП «Перша приватна клініка», а й адаптовані до умов інших приватних підприємств у сфері охорони здоров'я, де витрати відіграють ключову роль. Впровадження результатів дослідження забезпечить зменшення витрат, підвищення рентабельності та стійкий розвиток підприємства в умовах економічної турбулентності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами: навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.
2. Захарченко Л. А., Жаданова Ю. О., Яцкевич І. В. Управління витратами: навч. посібник до практичних занять з курсу «Управління витратами». Одеса: ОНАЗ, 2017. 216 с.
3. Бержанір І. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. Т. 1. № 1–2. С. 35–41.
4. Кундеус О. М. Використання наукових підходів вчених-економістів до трактування витрат в обліковій практиці. Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 19–20 жовтня 2018 р.) Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 62–65.
5. Омецінська І. Особливості формування витрат операційної діяльності за елементами. *Вісник економіки*. 2022. № 4. С. 159–174.
6. Назаренко О. В. Обліково-аналітичні аспекти групування витрат операційної діяльності логістичного сегменту підприємства. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(24). С. 56–64.
7. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 17–22.
8. Замула І. В., Танасієва М. М. Внутрішній контроль : навчальний посібник. Чернівці: Технодрук, 2021. 336 с.
9. Криванич М. Ю., Артюх О. В. Внутрішній контроль обліку витрат: методичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 914–920.

10. Осмятченко В., Пінчук К. Удосконалення контролю будівельно-монтажних робіт. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 1. С. 148–157.
11. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства. Молодий вчений. 2024. № 4 (128). С. 209–214.
12. Пелагей О. Р. Класифікація факторів впливу на витрати підприємства. Харківський національний економічний університет імені Сергія Кузнеця. 2018. № 21. С. 45–49.
13. Скрипник М. І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. Облік і фінанси АПК. 2023. № 23. С. 56–61.
14. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 2.
15. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. The modern trends in the development of business social responsibility: V International scientific conference (June 25–26, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 49–53.
16. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 36–45.
17. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Голубова І. В., Хаджийський Є. А. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроєктування бізнес-процесів. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 67–72.
18. Ляшенко Г. П. Витрати підприємства та управління ними. Економіка і суспільство. 2022. Вип. 45.
19. Заноро В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень. Київ: Політехніка, 2017. 224 с.
20. Веб-портал Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/34460520>

21. Веб-портал Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/34460520>
22. Лоленко І. Аудит витрат підприємства. Молодь, наука, бізнес : матеріали всеукр. студ. інтернет-конф. (м. Миколаїв, 04–05 жовтня 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 81–83.
23. Куцик П. О. Облік і контроль витрат за центрами відповідальності. Вісник ЛКА. 2016. Вип. VI. С. 254–258.
24. Вакульчик О. М., Протасова Є. В., Нечаєва А. А. Фінансовий результат підприємства: економічна сутність, особливості визначення та аналізу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 162–168.
25. Спільник І. Системний підхід і системний аналіз в обґрунтуванні управлінських рішень. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль, 20 травня 2020 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2020. С. 63–65.
26. Купріна Н. М., Шаталова А. В., Апостолов К. В., Бачинська О. В. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: теоретичний та практичний аспект. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10, Вип. 4. С. 48–57.
27. Пуцентейло П., Уніят Л., Чорна Н. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку підприємств аграрної сфери в умовах конкурентного середовища. Економічний дискурс. 2020. Вип. 4. С. 111–127.
28. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку. Young Scientist. 2018. № 6(58). С. 431–435.
29. Скрипник М. І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. Облік і фінанси АПК. 2023. № 23. С. 56–61
30. Семчук І. В., Мазур В. Г. Шляхи підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 544