

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ Грінченко Р.В.
(підпис)

« 8 » грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньо-професійною програмою
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва освітньої програми)

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОДУКЦІЇ**
В ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»
(назва теми)

Виконавець:

студент факультету економіки та
управління виробництвом

Черній Таїсія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Кошельок Галина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТОЄМНОСТІ ВИРОБНИЦТВА.....	7
1.1. Сутність витрат та їх класифікація в контексті управління	7
1.2 Сучасні системи та моделі управління витратами	14
1.3 Методичні підходи до оптимізації витрат та систем KPI моніторингу	21
Висновок до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ВИТРАТ У ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика та основні показники	27
2.2 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного положення на ринку кабельної продукції.....	34
2.3 Аналіз системи управління витратами та структури собівартості продукції ПАТ «Одескабель»	41
Висновок до другого розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	48
3.1 Стратегічні напрями та пріоритети удосконалення системи управління витратами	48
3.2 Розробка та обґрунтування основних заходів удосконалення управління витратами	52
3.3 Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості запропонованих заходів.....	58
Висновок до третього розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	62
Список використаних джерел	67

ВСТУП

Актуальність теми. Поглиблення конкуренції на світових та національному ринках кабельно-провідникової продукції, значне подорожчання сировини й енергоресурсів, а також волатильність світових цін на метали посилюють вимоги до ефективного управління витратами промислових підприємств. Для ПАТ «Одескабель», яке є одним з провідних виробників кабелю в Україні, у 2022–2024 рр. спостерігаються суттєві коливання фінансових результатів, зміни структури витрат та навантаження на собівартість, що загострює потребу у впровадженні сучасних систем управлінського обліку та контролю витрат. У таких умовах застосування системи Direct Costing у поєднанні з KPI-моніторингом та ERP-рішеннями набуває особливого значення для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо асортименту, цінової політики та інвестиційних проєктів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення та економічне обґрунтування системи управління витратами на основі Direct Costing для підвищення рентабельності діяльності ПАТ «Одескабель».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено комплекс взаємопов'язаних завдань. В першому розділі досліджено теоретико-методичні аспекти управління витратами, зокрема проаналізовано їх економічну сутність та класифікацію, а також розглянуто сучасні системи управління, серед яких особливу увагу приділено методу Direct Costing.

Аналізу системи управління витратами в ПАТ «Одескабель» присвячений другий розділ кваліфікаційної роботи. Тут досліджено динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки та оцінено його фінансовий стан. Проаналізовано склад і структуру операційних витрат, а також проведено факторний аналіз впливу зміни обсягів виробництва та собівартості на фінансові результати. Окремо здійснено прогнозування рівня витрат на 1 грн товарної продукції за допомогою побудови трендової моделі.

В третьому розділі надані авторські пропозиції щодо стратегічних напрямків зниження собівартості продукції. Обґрунтовано доцільність впровадження системи контролінгу на базі Direct Costing та розроблено заходи щодо оптимізації матеріальних витрат шляхом диверсифікації постачальників. Економічна ефективність та доцільність практичного впровадження запропонованих заходів підтверджена відповідними розрахунками.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до формування й управління витратами підприємства із застосуванням системи Direct Costing та інструментів контролю ефективності (KPI, BI-дашборди, ERP-система).

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПАТ «Одескабель» як суб'єкта кабельної промисловості України.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння й узагальнення – для уточнення сутності витрат і методів їх обліку; горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності – для оцінки динаміки та структури показників діяльності ПАТ «Одескабель»; коефіцієнтний та факторний аналіз – для виявлення впливу окремих чинників на фінансові результати; CVP-аналіз (Cost–Volume–Profit) і Direct Costing – для дослідження взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток»; методи SWOT- і PEST-аналізу – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; методичний апарат інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PP, DPP, аналіз чутливості) – для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в адаптації системи Direct Costing до умов кабельного виробництва ПАТ «Одескабель» з урахуванням високої матеріаломісткості та енергоємності продукції, удосконаленні методичного підходу до формування KPI-панелі для оперативного моніторингу витрат та обґрунтуванні інтеграції Direct Costing з ERP-системою і BI-дашбордами для підтримки стратегічних управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова звітність ПАТ «Одескабель» за 2022–2024 рр., дані офіційного сайту емітента та SMIDA, внутрішня управлінська звітність підприємства, нормативно-правові акти України з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та корпоративного управління, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики управлінського обліку, Direct Costing, KPI-орієнтованих систем та цифровізації обліково-аналітичних процесів, включно з власною статтею здобувачки за темою дослідження. Наукова новизна одержаних результатів полягає в адаптації системи Direct Costing до умов кабельного виробництва ПАТ «Одескабель», удосконаленні методичного підходу до формування системи KPI для управління витратами та обґрунтуванні інтеграції Direct Costing з ERP-системою та BI-інструментами для підтримки управлінських рішень. Практичне значення роботи полягає в тому, що реалізація запропонованого комплексу заходів дає змогу знизити питомі витрати, покращити ключові показники рентабельності та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, що підтверджується позитивними значеннями NPV, високим рівнем IRR і скороченням строку окупності проекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації та запропоновані заходи можуть бути використані ПАТ «Одескабель» для підвищення ефективності управління витратами та зниження витратоемності продукції.

Результати дослідження апробовано та опубліковано у матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 74 сторінки комп'ютерного тексту, містить 20 таблиць та 5 рисунків.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні основи класифікації витрат, систем та моделей управління витратами, особливості застосування Direct Costing, KPI та BI-технологій в управлінському обліку.

У другому розділі проведено комплексний фінансово-господарський аналіз ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 рр., у тому числі аналіз балансу, доходів і витрат, прибутку/збитку, рентабельності, витрат на 1 грн доходу, матеріаломісткості, а також досліджено діючу систему управління витратами підприємства.

Третій розділ присвячено розробці та економічному обґрунтуванню заходів з упровадження системи Direct Costing, інтеграції з ERP-системою й KPI-моніторингом та оцінці їх ефективності на основі показників NPV, IRR, DPP і зміни інтегральних показників результативності діяльності ПАТ «Одескабель».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТОЄМНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

1.1. Сутність витрат та їх класифікація в контексті управління

Питання про природу витрат підприємства являє собою один із ключових теоретичних та практичних аспектів управління господарською діяльністю. Економічна категорія витрат охоплює складний комплекс явищ, пов'язаних з використанням виробничих ресурсів [6, с. 78]. У сучасній економічній науці витрати розглядаються як вираження матеріальної субстанції господарювання – вони відображають процес перетворення ресурсів у продукт або послугу, необхідні для досягнення економічних результатів [9, с. 25]. Для чіткого розмежування економічного змісту категорій, які часто ототожнюються в практичній діяльності, їхні відмінності систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика категорій

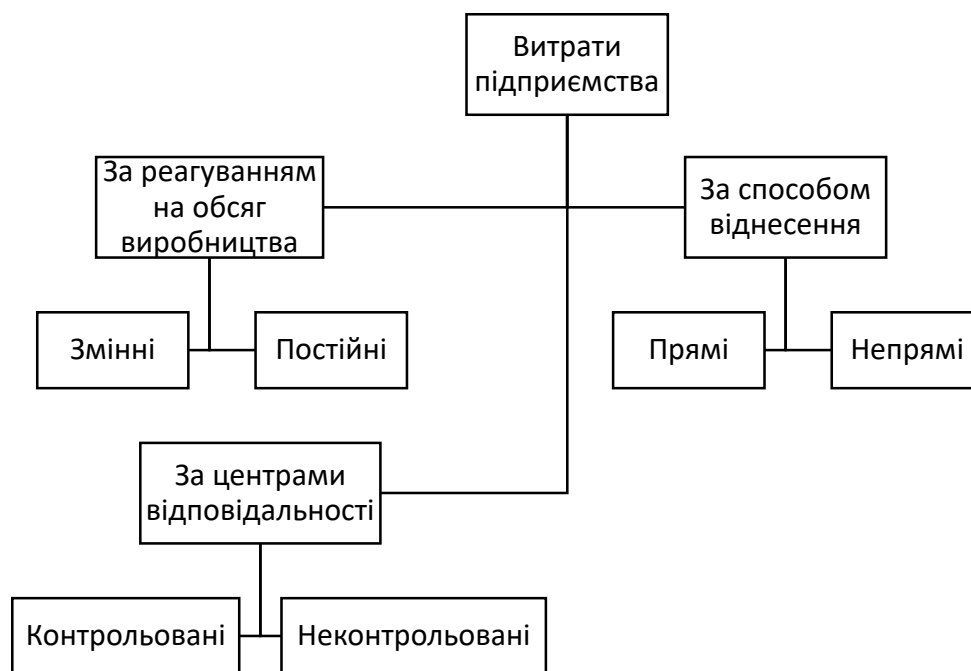
Категорія	Економічна сутність	Момент визнання	Приклад ПАТ «Одескабель»
Видатки (Expenditures)	Зменшення активів або збільшення зобов'язань, пов'язане з придбанням ресурсів. Акцент на платіжній дисципліні.	Момент перерахування коштів або виникнення кредиторської заборгованості.	Передоплата постачальнику за партію мідної катанки.
Затрати (Costs)	Вартісна оцінка ресурсів, використаних на виробництво, які капіталізуються в продукті.	Момент відпуску матеріалів у цех або нарахування зарплати виробничим робітникам.	Вартість міді та пластикату, що знаходяться у незавершеному виробництві.
Витрати (Expenses)	Зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів, що призводить до зменшення власного капіталу.	Момент отримання доходу від реалізації готової продукції (принцип відповідності).	Собівартість реалізованого кабелю, визнана у Звіті про фінансові результати в момент продажу.

Джерело: складено автором на основі [6; 9]

Сутність витрат можна розглядати через призму трьох взаємопов'язаних аспектів. Аспект матеріальний полягає в тому, що витрати представляють собою

втрату матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства. У кожен момент виробничого процесу певна кількість сировини, енергії, людино-годин перетворюється на готовий продукт чи послугу, або розсіюється у вигляді відходів, втрат та непродуктивного використання. Аспект вартісний дотичний до грошового вираження цих утрат – адже ресурси мають вартість, і витрати формуються як добуток фізичних обсягів спожитих ресурсів на їхні ціни. Аспект функціональний визначає роль витрат як інструменту управління та прийняття рішень – через витрати здійснюється контроль над використанням ресурсів, оцінюється ефективність окремих процесів та підрозділів, формується інформаційна база для планування майбутньої діяльності.

Систематизація витрат є фундаментом управлінського обліку. Для цілей управління ПАТ «Одескабель» доцільно використовувати багаторівневу класифікацію, яка візуалізована на рис. 1.1.



Джерело: узагальнено автором на основі [38; 19]

Рисунок 1.1 – Класифікація витрат підприємства за управлінськими ознаками

Одна з найбільш значимих для управління класифікацій розділяє витрати на змінні, постійні та змішані. Ця класифікація має пряме відношення до аналізу беззбитковості, ціноутворення та планування прибутку, що робить її особливо важливою для управління.

Змінні витрати – це витрати, розмір яких прямо пропорційний обсягу виробництва чи реалізації продукції [6, с. 89]. При збільшенні обсягу виробництва змінні витрати зростають, при зменшенні – спадають. До них належать витрати на сировину та матеріали, енергію для виробничих цілей, оплата праці виробничого персоналу, що працює за почасовою ставкою, транспортування та пакування готової продукції. У контексті кабельної промисловості змінні витрати становлять суттєву частину – це витрати на мідь, алюміній, синтетичні полімерні матеріали, електроенергію для плавлення та формування компонентів, а також заробітна плата робітничого персоналу, залученого безпосередньо до виробничого процесу [6, с. 92]. З позиції управління, змінні витрати характеризуються такими властивостями: вони легше контролюються короткостроково; їхній рівень може бути скоригований через зміну технологічних процесів; вони чутливі до змін цін на сировину та ресурси.

Постійні витрати залишаються відносно стабільними незалежно від змін обсягу виробництва в межах певного діапазону виробничих потужностей [5, с. 125]. До них належать амортизація основних засобів, оренда виробничих приміщень та землі, оплата праці адміністративного персоналу та керівництва, страхування майна, утримання управлінського апарату [38, с. 48]. На перший погляд постійні витрати виглядають як менш контрольовані, однак насправді вони можуть бути предметом довгострокового управління через перегляд умов оренди, автоматизацію управління, скорочення адміністративного апарату. Практика показує, що у кабельному виробництві частка постійних витрат зазвичай становить 20-30% від загальної собівартості, проте це залежить від ступеня автоматизації виробництва та геометричних факторів виробничого процесу [9, с. 312].

Важливо також відзначити, що постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції мають тенденцію до зниження при зростанні обсягів виробництва – це дозволяє компаніям, які мають більші виробничі потужності, пропонувати нижчі ціни.

Змішані витрати поєднують ознаки як змінних, так і постійних витрат. До них належить, наприклад, заробітна плата з фіксованою частиною та премією, пов'язаною з обсягом виробництва; комунальні послуги (мінімальна плата за підключення плюс оплата за спожиті обсяги); телекомунікаційні послуги. Ступінь змінності таких витрат залежить від специфіки контракту та структури видатків. При плануванні та аналізі змішані витрати зазвичай розкладаються на постійний та змінний компоненти, що дозволяє точніше прогнозувати їх поведінку при змінах обсягів діяльності.

На практиці витрати часто класифікуються залежно від функціональної ролі, яку вони виконують у системі управління підприємством. Цей підхід дозволяє виявити, на які основні сфери діяльності спрямовуються ресурси.

Виробничі (прямі виробничі) витрати виникають безпосередньо в процесі виготовлення продукції. До них належать матеріали, що входять у склад готового продукту, заробітна плата робітників, залучених до основного виробничого процесу, паливо та енергія для технологічних потреб, амортизація виробничого обладнання. У кабельному виробництві це витрати на закупівлю мідної катанки і алюмінієвих сплавів, синтетичних полімерних оболонок, допоміжних матеріалів (флюсів, сполучних речовин), електроенергії для плавлення та екструзії, заробітна плата основного виробничого персоналу. Ці витрати формують основу собівартості продукції, тому їх ефективне управління є критичним для конкурентоспроможності.

Комерційні (збутові) витрати пов'язані з просуванням продукції на ринок, реалізацією та доставкою до покупців. Вони включають витрати на маркетинг, рекламу, утримання торговельного персоналу, логістику, зберігання готової продукції, упакування, комісійні посередникам. Для торговельних компаній, включаючи оптові розподільчі підприємства, комерційні витрати часто

становлять 10-20% від загальних операційних видатків, а їх ефективний аналіз вимагає врахування фактору сезонності та ринкової кон'юнктури.

Адміністративні витрати спрямовані на утримання управління та забезпечення загального функціонування підприємства. Вони включають оплату праці адміністративно-управління персоналу, оренду офісних приміщень, комунальні послуги для офісів, канцелярські витрати, юридичні та консультаційні послуги, інформаційні технології, страхування. Ці витрати, хоча й є необхідними для здійснення діяльності, часто розглядаються як витрати, що можуть бути предметом оптимізації через впровадження цифрових технологій та організаційних змін.

Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретної продукції і можуть бути однозначно віднесені на цей продукт. До них належать матеріали, заробітна плата робітників, залучених безпосередньо до виготовлення певного виду продукції. У практиці кабельного виробництва прямі витрати становлять переважну більшість – це сировина (мідь, алюміній, полімери), прямі трудові витрати на кожній стадії виробничого процесу.

Непрямі витрати (накладні витрати) не можуть бути однозначно віднесені на конкретний продукт і розподіляються на різні вироби за допомогою спеціальних коефіцієнтів розподілу [6, с. 145]. До них належать загальновиробничі витрати (освітлення цехів, утримання інженерів, контроль якості), адміністративні витрати, амортизація виробничого обладнання. Правильна система розподілу накладних витрат критично важлива для точного розрахунку собівартості окремих видів продукції, особливо коли підприємство виробляє різноманітну номенклатуру продукції різної складності [33, с. 160].

Тепер розглянемо класифікацію витрат за ознакою їх контрольованості, яка займає центральне місце в організації системи управлінського обліку.

Контрольовані витрати – це витрати, які менеджмент підприємства може прямо регулювати та впливати на їхній рівень. До них належать витрати на сировину (шляхом переговорів з постачальниками, вибору матеріалів), оплату праці (через установлення ставок та заходи з підвищення продуктивності),

комунальні послуги (через енергозбереження), інші операційні видатки. Контрольовані витрати є основним об'єктом управління та оптимізації.

Неконтрольовані витрати – це витрати, які виникають у результаті рішень, прийнятих раніше, або змін у зовнішньому середовищі, що не піддаються прямому впливу керівництва. До них належать зворотні витрати (витрати, що були понесені у попередніх періодах), амортизація активів, придбаних у минулому, орендні платежі за довгостроковими контрактами з фіксованою ставкою. Хоча неконтрольовані витрати не можуть бути змінені у короткостроковій перспективі, вони можуть розглядатися як предмет довгострокового управління через переговори щодо умов контрактів при їхньому продовженні або оновленні.

Специфіка кабельної галузі визначає унікальну структуру собівартості, де домінують матеріальні витрати. Типова структура собівартості силового кабелю представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Типова структура операційних витрат у виробництві кабельно-провідникової продукції

Елемент витрат	Частка, %	Фактори впливу
Сировина та матеріали	70–80	Біржові котирування LME (London Metal Exchange) на мідь та алюміній; курс валют.
Енергоресурси	8–12	Тарифи на електроенергію; енергоємність обладнання (екструдерів, печей).
Заробітна плата	5–8	Рівень автоматизації; кваліфікація персоналу.
Накладні витрати	5–10	Ефективність управління; витрати на збут та логістику.

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності ПАТ «Одескабель»

Енергетичні витрати в кабельному виробництві також становлять окремий значимий елемент собівартості [6, с. 125]. Витрати на електроенергію для плавлення металів, формування полімерних оболонок, роботи допоміжного обладнання можуть коливатися від 8-12% собівартості [9, с. 312]. Зростання тарифів на електроенергію, особливо в контексті недавніх змін енергетичного

балансу в Україні, робить управління енергоємністю пріоритетним завданням [38, с. 50].

Для торговельних компаній, які здійснюють оптову дистрибуцію кабельної продукції, структура витрат має інший характер. Матеріальні витрати у вузькому сенсі (на товари, що закупаються для перепродажу) формують основу, але вони оплачуються як закупівельна вартість готової продукції, а не як витрати на окремі компоненти. Натомість у торговельних компаніях набувають значення комерційні витрати – логістика, складське господарство, маркетинг, комісійні посередникам. Управління витратами в торговельних компаніях зосереджене на оптимізації маржі через контроль над логістичними видатками, скорочення втрат при зберіганні та обробці товарів, ефективне використання складських площ.

У вітчизняній практиці класифікація витрат здійснюється відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). НП(С)БО 1 передбачає розподіл витрат на адміністративні, виробничі та витрати на збут. Крім того, витрати класифікуються за економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизація, інші витрати. При складанні управлінської звітності підприємства можуть застосовувати додаткові системи класифікації, як-то центри відповідальності, ідентифікація витрат за видами продукції або проектів.

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО) також передбачають класифікацію витрат за функціями, що розрізняються з-поміж виробничих, дистрибуційних та адміністративних. Цей підхід особливо корисний для розрахунку собівартості та формування фінансової звітності, яка може порівнюватися з міжнародними компаніями.

З метою проведення комплексного аналізу витрат ПАТ «Одескабель» подальше дослідження буде опиратися на кілька взаємодоповнюючих систем класифікації. По-перше, класифікація за ступенем залежності від обсягу діяльності (змінні, постійні, змішані витрати) дозволить провести аналіз беззбитковості та виявити резерви скорочення витрат при змінах обсягів операцій. По-друге, класифікація за функціональним призначенням виявить, як

розподіляються ресурси між основними напрямками діяльності – закупівлями, логістикою, управлінням та адміністрацією. По-третє, класифікація за можливістю контролю допоможе виокремити ті витрати, на які керівництво може безпосередньо впливати у короткострокових періодах, і спрямувати управлінські зусилля на їх оптимізацію. Такий багатоаспектний підхід забезпечить глибокий аналіз витратної структури та дозволить розробити обґрунтовані рекомендації щодо їх зниження.

1.2 Сучасні системи та моделі управління витратами

Розвиток теорії та практики управління витратами пройшов через кілька якісних трансформацій, кожна з яких відображала зміни в економічному середовищі, технологічних можливостях та розумінні факторів конкурентної переваги. Історичний експурс у еволюцію управління витратами дозволяє зрозуміти не лише академічні знання, але й практичні рекомендації для сучасних українських підприємств, які часто поєднують елементи різних систем управління.

Фундаментальною основою сучасного управління витратами є розуміння функціональної залежності між витратами, обсягом діяльності та прибутком. У працях провідних науковців з управлінського обліку базовою моделлю управління виступає функція сукупних витрат, яка описує їх поведінку при зміні ділової активності. Математично ця залежність виражається рівнянням 1.1.

$$TC = FC + VC_{\text{unit}} \cdot Q \quad (1.1)$$

де TC – сукупні витрати (Total Costs); FC – постійні витрати (Fixed Costs), які не змінюються в релевантному діапазоні; VC_{unit} – змінні витрати на одиницю продукції (Variable Costs per unit); Q – обсяг виробництва в натуральному вираженні.

На основі цієї моделі будується система CVP-аналізу (Cost-Volume-Profit), яка є ключовим інструментом для обґрунтування управлінських рішень щодо ціноутворення та асортименту. Критичним параметром стійкості підприємства є точка беззбитковості (Break-even point), яка розраховується за формулою (1.2):

На основі цієї моделі будується система CVP-аналізу (Cost-Volume-Profit), яка є ключовим інструментом для обґрунтування управлінських рішень щодо ціноутворення та асортименту [11, с. 122]. В умовах волатильності цін на кольорові метали (LME), критичним параметром стійкості підприємства стає точка беззбитковості (Break-even point). Вона визначає мінімальний обсяг реалізації кабелю, необхідний для покриття всіх витрат, і розраховується за формулою 1.2.

$$Q_{cr} = \frac{FC}{P - VC_{unit}} = \frac{FC}{MD_{unit}} \quad (1.2)$$

де P – ціна одиниці продукції; MD_{unit} – маржинальний дохід на одиницю (Marginal Income).

Саме показник маржинального доходу є центральним елементом системи Direct Costing, впровадження якої розглядається в даній роботі як інструмент підвищення операційної ефективності. На відміну від традиційного методу повного поглинання витрат (Absorption Costing) [21, с. 172], де прибуток формується як різниця між виручкою та повною собівартістю, у системі Direct Costing операційний прибуток (OP) визначається двоетапно, що описується моделлю (1.3):

$$OP = (Q \cdot (P - VC_{unit})) - FC \quad (1.3)$$

Такий підхід дозволяє уникнути викривлення фінансового результату за рахунок розподілу постійних загальновиробничих витрат і сфокусувати увагу менеджменту на максимізації сукупного маржинального доходу [31, с. 88].

Поряд із моделюванням, критично важливою складовою методичного інструментарію є система індикаторів витратоємності, яка дозволяє здійснювати моніторинг ефективності використання ресурсів. Враховуючи галузеву специфіку кабельного виробництва, ключовими індикаторами, що потребують постійного контролю, є матеріаломісткість та енергоємність продукції.

Ефективне управління витратами неможливе без створення дієвої системи моніторингу, яка дозволяє кількісно оцінити результативність використання ресурсів. Враховуючи галузеву специфіку ПАТ «Одескабель» (висока частка вартості сировини та енергії у собівартості), доцільно застосовувати систему індикаторів витратоємності, аналогічну тій, що використовується у провідних практиках управлінського обліку.

Основним індикатором, що характеризує загальну ефективність управління ресурсами, є витратоємність продукції (або рівень витрат на 1 грн доходу) [6, с. 125].. Цей показник є інтегральним і розраховується за формулою (1.4):

$$v = \frac{C_{\text{пов}}}{D} \quad (1.4)$$

де

- $C_{\text{пов}}$ – повна собівартість реалізованої продукції;
- D – чистий дохід (виручка) від реалізації.

Зниження цього показника свідчить про зростання конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє отримувати більше прибутку з кожної гривні продажу.

Для детального факторного аналізу, який буде проведено у другому розділі роботи, загальну витратоємність доцільно декомпонувати на окремі показники ресурсомісткості.

1. Матеріаломісткість (I_m) Оскільки кабельна промисловість є матеріалоінтенсивною (частка міді, алюмінію та пластикатів сягає 70-80% у структурі витрат), цей показник є ключовим індикатором технологічної

ефективності [15, с. 165]. Він визначається відношенням матеріальних витрат до обсягу виготовленої продукції (1.5):

$$I_m = \frac{MV}{V_{\text{prod}}} \quad (1.5)$$

де MV – сума матеріальних витрат. Зниження матеріаломісткості можливе шляхом зменшення технологічних відходів (обрізків кабелю) та оптимізації конструкції виробів без втрати якості.

2. Енергомісткість (I_e) В умовах зростання тарифів на електроенергію та нестабільності енергопостачання, цей показник набуває стратегічного значення для ПАТ «Одескабель». Він показує, скільки витрат на енергоресурси припадає на одиницю продукції (1.6):

$$I_e = \frac{V_e}{V_{\text{prod}}} \quad (1.6)$$

де V_e – витрати на паливо та електроенергію. Саме на покращення цього показника спрямовані заходи з впровадження «Green Cost Management» та встановлення сонячної електростанції, що розглядаються у проектній частині роботи [45, с. 156].

3. Зарплатомісткість (I_z) Характеризує ефективність використання трудових ресурсів та рівень автоматизації виробництва (1.7):

$$I_z = \frac{FVOP}{V_{\text{prod}}} \quad (1.7)$$

де $FVOP$ – фонд витрат на оплату праці з нарахуваннями.

Окрім системи індикаторів, сучасний методичний інструментарій управління витратами включає метод Direct Costing. На відміну від традиційного методу повного поглинання витрат, який розподіляє накладні витрати

«котловим» методом, Direct Costing фокусується на показнику маржинального доходу (MD). Це дозволяє приймати оперативні рішення щодо асортименту продукції на основі формули (1.8):

$$MD = P - VC_{unit} \quad (1.8)$$

де:

- P – ціна реалізації одиниці продукції;
- VC_{unit} – змінні витрати на одиницю (матеріали, пряма енергія, відрядна зарплата).

Використання цього підходу дозволяє ПАТ «Одескабель» гнучко реагувати на ринкові зміни, приймаючи замовлення, які покривають змінні витрати та вносять вклад у покриття постійних витрат, навіть якщо ціна нижча за повну собівартість.

Таким чином, поєднання системи індикаторів ресурсомісткості (для контролю) та методу Direct Costing (для прийняття рішень) формує комплексний методичний підхід до управління витратами, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Окрім класичних фінансових моделей управління витратами, сучасна світова практика кабельного виробництва активно інтегрує операційні філософії менеджменту, спрямовані на системне усунення втрат. В умовах високої матеріалоємності та енергоємності галузі, особливої актуальності набувають концепції Lean Production («Ощадливе виробництво») та Kaizen («Безперервне вдосконалення»). Досвід провідних транснаціональних корпорацій, таких як Prysmian Group (Італія) та Nexans (Франція), доводить, що інтеграція цих підходів у систему управлінського обліку дозволяє досягти зниження операційної собівартості на 5–15% без значних капітальних інвестицій.

Концепція Lean Production фокусується на ідентифікації та елімінації будь-яких дій, що споживають ресурси, але не створюють цінності для кінцевого

споживача. У контексті кабельного виробництва виділяють сім основних видів втрат (*muda*), які безпосередньо впливають на формування собівартості:

- Втрати від перевиробництва: Виготовлення кабелю «на склад» без підтверджених замовлень заморожує обігові кошти у готовій продукції та збільшує витрати на зберігання.

- Втрати часу (очікування): Простий екструзійних ліній через відсутність сировини або поломки обладнання. В управлінському обліку це відображається як непродуктивні витрати на оплату праці та амортизацію.

- Зайве транспортування: Нераціональна логістика переміщення бухт та барабанів між цехами.

- Зайві запаси: Утримання надмірних запасів мідної катанки та полімерів, що створює ризики їх псування або крадіжок.

- Дефекти (Брак): Найбільш критичний вид втрат для кабельної галузі. Переробка бракованого кабелю вимагає додаткових витрат енергії на переплавку металу та утилізацію ізоляції, що суттєво підвищує собівартість якісної продукції.

Для боротьби з цими втратами світові лідери галузі застосовують інструменти VSM (Value Stream Mapping – картування потоку створення цінності). Цей метод дозволяє візуалізувати рух матеріалів та інформації, виявити «вузькі місця» та розрахувати реальний час створення цінності. Наприклад, впровадження VSM на заводах компанії Nexans дозволило оптимізувати внутрішню логістику та скоротити цикл виробництва силових кабелів, що призвело до вивільнення грошових коштів з незавершеного виробництва.

Іншим важливим елементом є система Kaizen, яка, на відміну від західного підходу «інновацій стрибками», передбачає стратегію малих, але постійних покращень, що ініціюються на всіх рівнях управління – від оператора екструдера до фінансового директора. В основі Kaizen лежить принцип стандартизації успішних практик та залучення персоналу до пошуку резервів зниження витрат.

Специфічним інструментом, що довів свою ефективність у кабельній промисловості, є система SMED (Single-Minute Exchange of Dies – швидке переналагодження). Враховуючи широкий асортимент кабельно-провідникової продукції (різні перерізи жил, типи ізоляції, кольори), заводи змушені часто зупиняти лінії для зміни параметрів. Традиційно цей процес може займати години, протягом яких дороге обладнання простоює, споживаючи енергію "вхолосту". Застосування SMED дозволяє перетворити внутрішні дії з налаштування (які вимагають зупинки) на зовнішні (які виконуються паралельно з роботою лінії), що скорочує час простою та, відповідно, знижує питомі постійні витрати на одиницю продукції.

Аналіз звітності світового лідера галузі Prysmian Group свідчить про успішне функціонування власної системи виробничої ефективності «Prysmian Group Production System» (PGPS), яка базується на принципах Lean. Компанія використовує показник OEE (Overall Equipment Effectiveness – загальна ефективність обладнання) як ключовий KPI для контролю витрат. Підвищення OEE всього на 1% на масштабах великого кабельного заводу еквівалентне економії сотень тисяч євро на рік за рахунок зниження амортизаційного навантаження в собівартості.

Також варто відзначити концепцію «Just-in-Time» (Точно в строк), яка трансформує підхід до управління матеріальними витратами. Замість створення страхових запасів міді, що піддаються впливу біржової волатильності, підприємства переходять на поставки сировини безпосередньо під виробничий план. Це вимагає високої дисципліни постачальників та точного планування, проте дозволяє мінімізувати фінансові витрати на обслуговування складських залишків.

Отже, зарубіжний досвід свідчить, що сучасна система управління витратами не обмежується лише бухгалтерським обліком та фінансовим контролем. Вона трансформується у комплексну систему управління ефективністю, де методи управлінського обліку (такі як Direct Costing та Target Costing) тісно переплітаються з інженерно-технологічними практиками Lean та

Kaizen. Для вітчизняних підприємств, зокрема ПАТ «Одескабель», імплементація елементів цих систем може стати дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції та зростання вартості ресурсів.

1.3. Методичні підходи до оптимізації витрат та систем КРІ моніторингу

Управління витратами часто сприймається як синонім їх мінімізації, однак такий підхід є спрощеним та потенційно небезпечним для довгострокового розвитку підприємства. Стратегічне управління витратами потребує розрізнення між мінімізацією та оптимізацією – поняттями, які на перший погляд здаються синонімічними, однак несуть різні методичні та практичні наслідки.

Визначення оптимального рівня витрат вимагає глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків між видатками та результатами діяльності. Це не є завданням, що може бути розв'язане на основі фінансових показників самих по собі – потрібен комплексний аналіз, що включає якісні показники, дані про рентабельність, про задоволеність клієнтів та умови конкуренції.

Якісні показники, такі як надійність поставок, середній час обробки замовлення, рівень скарг клієнтів, показник плинності персоналу, прямо впливають на витрати. Збільшення часу обробки замовлення може зменшити видатки на адміністративну опрацювання, однак призведе до втрати клієнтів. Скорочення витрат на підготовку персоналу може зменшити поточні видатки, однак призведе до збільшення помилок та браку, що в результаті збільшить витрати. Таким чином, комплексне управління витратами потребує постійного балансування між видатками та якісними показниками.

Практика показує, що резерви для оптимізації витрат існують на трьох рівнях: інженерно-технічному, організаційно-управлінському та економічному.

Інженерно-технічні методи спрямовані на удосконалення технологічних процесів, матеріалів та обладнання. Це можуть бути модернізація виробничого

обладнання для зменшення енергоспоживання, впровадження нових матеріалів, що мають кращі експлуатаційні характеристики при меншій вартості, оптимізація конструкції продукту з метою зменшення витрат виробництва без втрати якості [43, с. 45]. На відміну від організаційних змін, технічні удосконалення часто потребують капітальних інвестицій, однак при умові правильного розрахунку окупності, вони можуть дати значні довгострокові результати. У контексті кабельного виробництва прикладами можуть бути впровадження більш ефективних печей для плавлення металу, що знизять енергоспоживання, або оптимізація діаметрів та типів проводу, що скоротять витрату матеріалів.

Організаційно-управлінські методи фокусуються на реструктуризації бізнес-процесів, скороченні непродуктивних операцій та підвищенні ефективності управління [12, с. 234]. Це включає впровадження методів Lean та Kaizen для скорочення втрат [19, с. 92], реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) для радикального переосмислення операцій, оптимізацію організаційної структури, централізацію функцій, що можна масштабувати. Такі методи часто можуть бути впроваджені з мінімальними капітальними інвестиціями, однак вимагають значного часу та залучення персоналу. Прикладами можуть бути консолідація функцій бухгалтерії, впровадження системи управління кадрами для скорочення адміністративного навантаження, оптимізація структури управління за рахунок скорочення рівнів ієрархії.

Економічні методи спрямовані на кращі умови закупівель, масштабування операцій та диверсифікацію джерел ресурсів. Це включає переговори з постачальниками щодо умов оплати та обсягів замовлень, пошук альтернативних постачальників для створення конкуренції, укладання довгострокових контрактів на умовах фіксованих цін [20, с. 125], централізацію закупівель для збільшення обсягів та отримання урахунків. Економічні методи часто дають швидкі результати, однак їх ефект обмежений, оскільки залежить від ринкових умов та переговорної сили компанії.

Сучасна парадигма управління витратами виходить за межі простої економії ресурсів і трансформується у концепцію екологічного управління витратами. Як свідчить досвід провідних європейських виробничих компаній, інтеграція принципів сталого розвитку в систему операційного менеджменту дозволяє досягти подвійного ефекту: зниження собівартості та мінімізації вуглецевого сліду. Враховуючи високу енергоємність кабельного виробництва, окремим стратегічним напрямком є інтеграція екологічних аспектів у систему управління витратами. Ключовим інструментом тут виступає заміщення традиційних джерел енергії відновлюваними (зокрема, встановлення промислових сонячних електростанцій), що дозволяє трансформувати змінні, важкопрогнозовані витрати на електроенергію у фіксовані амортизаційні відрахування. Такий підхід не лише зменшує залежність підприємства від тарифної політики держави, але й формує додаткову додану вартість бренду як екологічно відповідального бізнесу.

Управління витратами неможливе без системи моніторингу та контролю [11, с. 125]. Ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) являють собою кількісні метрики, що дозволяють отримати об'єктивну оцінку прогресу у досягненні цілей управління [12, с. 145]. На відміну від простих бухгалтерських показників, KPI – це показники, що мають чітку цільову спрямованість та регулярно моніторяться з метою виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів [35, с. 102].

Для управління витратами розроблено кілька основних груп KPI. Показники рентабельності витрат вимірюють, яку цінність генерує кожна гривня видатків [34, с. 25]. Коефіцієнт собівартості до доходу (Cost-to-Income Ratio) розраховується за формулою:

$$\text{Cost} - \text{to} - \text{Income Ratio} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Дохід (виручка)}} \times 100\% \quad (1.9)$$

Цей показник вказує, яка частина доходу йде на покриття операційних видатків. Для торговельних компаній типове значення цього коефіцієнта становить 80-95%, залежно від сектору та структури витрат. Зменшення цього коефіцієнта вказує на підвищення ефективності управління витратами [6, с. 125].

Показники матеріальних витрат характеризують ефективність управління матеріально-технічним постачанням:

$$\text{Коефіцієнт матеріальних витрат} = \frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (1.10)$$

Цей показник дозволяє відслідкувати, як змінюються витрати на придбання товарів або сировини відносно обсягу реалізації. Для оптової торгівлі цей показник може коливатися від 60-75%, залежно від маржи та сегменту ринку.

Показники витрат на одиницю продукції застосовуються в компаніях, що виробляють однорідну продукцію:

$$\text{Питомі витрати} = \frac{\text{Всього операційних витрат}}{\text{Кількість одиниць продукції}} \quad (1.11)$$

Цей показник дозволяє виявити, як змінюються витрати при зростанні обсягів виробництва, та оцінити ефект масштабу.

Показники ефективності використання ресурсів характеризують продуктивність окремих типів ресурсів:

$$\text{Продуктивність персоналу} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Кількість працівників}} \quad (1.12)$$

Цей показник відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, демонструючи, який обсяг доходу генерує в середньому один працівник. Його зростання свідчить про підвищення віддачі від персоналу та оптимізацію штатної структури.

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середня вартість запасів}} \quad (1.13)$$

Цей показник вказує, скільки разів на рік запаси «обертаються» – тобто продаються та поновлюються. Висока оборотність указує на ефективне управління запасами; низька оборотність означає, що компанія тримає надмірні запаси, що зв'язує оборотний капітал.

Встановлення реалістичних та досяжних цільових значень KPI – критично важливе завдання, від якого залежить успіх управління витратами [12, с. 145]. Цільові значення не повинні встановлюватися випадково або на основі бажань менеджмента, вони мають базуватися на аналізі історичних даних, порівнянні з галузевими стандартами та конкурентами, та реалістичної оцінки потенціалу для поліпшення.

Процес встановлення цільових значень включає такі кроки: (1) збір та аналіз історичних даних за кілька років; (2) визначення поточного стану показника (baseline); (3) порівняння з галузевими стандартами та практикою конкурентів; (4) визначення потенціалу для поліпшення на основі виявлених резервів; (5) встановлення цільових значень з розпочинком на поетапне досягнення; (6) регулярний перегляд цільових значень залежно від зміни умов ведення бізнесу.

Для ефективного функціонування системи KPI необхідна організація роботи з даними. Періодичність збору даних залежить від характеру показника: фінансові показники та показники обсягів можуть бути збиралися щомісячно, показники якості та операційної ефективності – щотижнево або щоденно. Дані повинні бути зібрані з первинних джерел (облікові системи, системи управління складом, системи управління замовленнями) на автоматичній основі, що мінімізує помилки та затримки.

Для компаній з розвиненою інформаційною інфраструктурою рекомендується впровадження систем BI (Business Intelligence) та аналітики, що дозволяють в реальному часі відслідкувати показники та отримувати аналітичні

звіти. Такі системи дозволяють створити «dashboard» – динамічні панелі із ключовими показниками, що дозволяють менеджерам швидко отримувати інформацію про стан досягнення цілей.

Висновок до першого розділу

Методичний підхід до оптимізації витрат, що базується на розрізненні між мінімізацією та оптимізацією, та підтримується системою комплексних KPI та методичним порівнянням способів оптимізації з очікуваними результатами, дозволяє компанії досягти стійкого поліпшення ефективності без ризику деградації якості чи втрати конкурентної позиції. Для ПАТ «Одескабель» рекомендується впровадження системи управління витратами, що інтегрує методи інженерно-технічної, організаційно-управлінської та економічної оптимізації, підтримуватися системою моніторингу ключових показників ефективності та регулярного аналізу їхньої динаміки відносно встановлених цільових значень. Таким чином, перехід від простого контролю витрат до стратегічного управління передбачає не лише кількісні метрики, але й якісне розуміння взаємозв'язків між витратами, якістю та довгостроковою конкурентною позицією.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИТРАТ У ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

У багатьох компаніях витрати та якість розглядаються як антагоністичні фактори – вважається, що поліпшення якості вимагає додаткових видатків. Однак в сучасному розумінні управління витратами та якість мають бути інтегровані. Якість виробництва безпосередньо впливає на витрати: низька якість призводить до браку, повернень, рекламаций, втрати клієнтів та збільшення витрат на коригування помилок. Таким чином, інвестиції в поліпшення якості часто окупаються за рахунок скорочення витрат на виправлення дефектів.

Метрики якості, що впливають на витрати, включають: рівень дефектів, час циклу виробництва, рівень перевиконання робіт, час простоїв обладнання, рівень скарг клієнтів. Моніторинг цих показників дозволяє виявити, де якість впливає на витрати, і спрямувати управління на оптимізацію.

Для реалізації завдань аналізу та прогнозування витрат у другому розділі роботи нами обґрунтовано доцільність використання методу кореляційно-регресійного аналізу. Вибір поліноміальної моделі тренду (на відміну від лінійної) зумовлений тим, що динаміка витрат в умовах нестабільного економічного середовища України має нелінійний, хвилеподібний характер. Для обробки масивів даних та побудови прогнозних моделей буде використано табличний процесор MS Excel, що дозволяє розрахувати коефіцієнт детермінації (R^2) та оцінити достовірність отриманих прогнозів. Такий підхід відповідає вимогам до магістерських досліджень та забезпечує достатню точність для прийняття управлінських рішень.

2.1 Організаційно-економічна характеристика та основні показники

ПАТ «Одескабель» функціонує на теренах м. Одеса та спеціалізується на виробництві та оптовій торгівлі кабельною та провідниковою продукцією. Юридичні реквізити підприємства наступні: код ЄДРПОУ – 05758730, місцезнаходження – м. Одеса, дорога Миколаївська, 144. Компанія зареєстрована як публічне акціонерне товариство, що надає їй оперативність у прийнятті управлінських рішень та можливість вільного розпорядження майном у межах, визначених законодавством.

Основний вид діяльності ПАТ «Одескабель» визначається КВЕД 27.31 «Виробництво електричних проводів та кабелів» та КВЕД 46.52 «Оптова торгівля кабельною та провідниковою продукцією». Таким чином, підприємство поєднує у своїй діяльності як виробничу функцію, так і комерційну функцію дистрибуції кабельної продукції на вітчизняному та міжнародному ринках [6, с. 125].

Капітальна структура підприємства за даними балансу на 31 грудня 2024 року характеризується такими показниками: сума власного капіталу становить 364 615 тис. грн, що відображає акумульований капітал та резерви компанії. Основні засоби мають залишкову вартість 444 117 тис. грн, що включає будівлі виробничих цехів, обладнання для крутки дротів, преси для облікування, установки для нанесення лакового покриття та допоміжні машини для упакування та сортування готової продукції. Цей обсяг основних засобів вказує на значний матеріально-технічний потенціал компанії та її можливість виконувати виробничі операції на сучасному рівні.

На січень 2025 року в структурі ПАТ «Одескабель» працює понад 800 осіб, що забезпечують здійснення виробничих та адміністративних функцій. Організаційна структура управління ПАТ «Одескабель» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами. Для цілей управлінського обліку критично важливим є виділення в структурі центрів фінансової відповідальності.

Така організаційна структура відповідає типовій схемі виробничого підприємства середнього розміру та дозволяє компанії гнучко управляти ресурсами, залежно від коливань попиту на ринку кабельної продукції.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Одескабель» за 2022–2024 роки

№ з/П	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024 до 2023	Темп зростання, % 2024 до 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 560 833	1 817 076	2 370 055	+552 979	130,4
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	459 756	438 720	444 117	+5 397	101,2
3	Фондовіддача, грн/грн	3,39	4,14	5,34	+1,20	129,0
4	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	838 150	834 697	939 251	+104 554	112,5
5	Коефіцієнт оборотності (завантаження) оборотних засобів, коп./грн	0,54	0,46	0,40	-0,06	87,0
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	921	845	863	+18	102,1
7	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн/особу	1 695	2 150	2 746	+596	127,7
8	Витрати на оплату праці, тис. грн	171 010	209 116	223 409	+14 293	106,8
9	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	185,7	247,5	258,9	+11,4	104,6
10	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп.	79,0	83,6	90,0	+6,4	107,7
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 234 091	1 518 636	2 133 050	+614 414	140,5
12	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн	120 626	56 546	85 000	+28 454	150,3
13	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-27 237	-42 951	6 925	+49 876	x

14	Рентабельність продукції (збитковість) (за чистим прибутком), %	-1,75	-2,36	0,30	+2,66 п.п.	x
----	---	-------	-------	------	------------	---

Джерело: розраховано автором за даними річної звітності підприємства [46]

Як свідчать дані таблиці 2.1, у 2024 році ПАТ «Одескабель» продемонструвало ознаки виходу з кризи. Чистий дохід підприємства зріс на 30,4% (до 2,37 млрд грн), що супроводжувалося зростанням фондівіддачі на 29% (до 5,34 грн). Найважливішим досягненням року стало отримання чистого прибутку у розмірі 6,9 млн грн проти збитку 42,9 млн грн у попередньому році.

Позитивним фактором є прискорення оборотності оборотних засобів: коефіцієнт завантаження знизився з 0,46 до 0,40, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Продуктивність праці зросла на 27,7% і склала 2,75 млн грн на одного працівника, випереджаючи темпи зростання середньої заробітної плати (4,6%), що є економічно обґрунтованою тенденцією. Водночас, зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції до 90 копійок вказує на необхідність подальшого контролю собівартості.

ПАТ «Одескабель» належить до провідних виробників кабельно-провідникової продукції України, орієнтуючись на промислових та інфраструктурних споживачів і працюючи в умовах високої матеріаломісткості, залежності від імпортової сировини та нестабільного внутрішнього попиту. Узагальнені показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр. наведені в табл. 2.1.

За аналізований період дохід від реалізації продукції зріс більш ніж у півтора раза, причому найбільший приріст спостерігався у 2024 р. порівняно з 2022 р. Собівартість реалізованої продукції зростала дещо повільніше за дохід, що дозволило підприємству після просідання прибутку в 2023 р. суттєво наростити фінансовий результат у 2024 р. – чистий прибуток у цьому році суттєво перевищив рівень 2022 р. і багаторазово – рівень 2023 р. Водночас збільшення виручки супроводжувалося помітним розширенням фонду оплати праці та чисельності персоналу, що свідчить про екстенсивний характер

зростання й потребу підвищення продуктивності праці. Сукупно це означає, що фінансові результати ПАТ «Одескабель» покращилися переважно за рахунок цінової та об'ємної динаміки, тоді як резерви зниження витратоємності виробництва та підвищення рентабельності ще значною мірою не реалізовані.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «Одескабель» за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Звітні роки			Відхилення 2022 року від 2024 року	
		2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,062	0,042	0,060	-0,002	-3,23
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8-1,0	0,399	0,145	0,417	+0,018	+4,51
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,0	0,895	0,692	0,955	+0,060	+6,70

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [46]

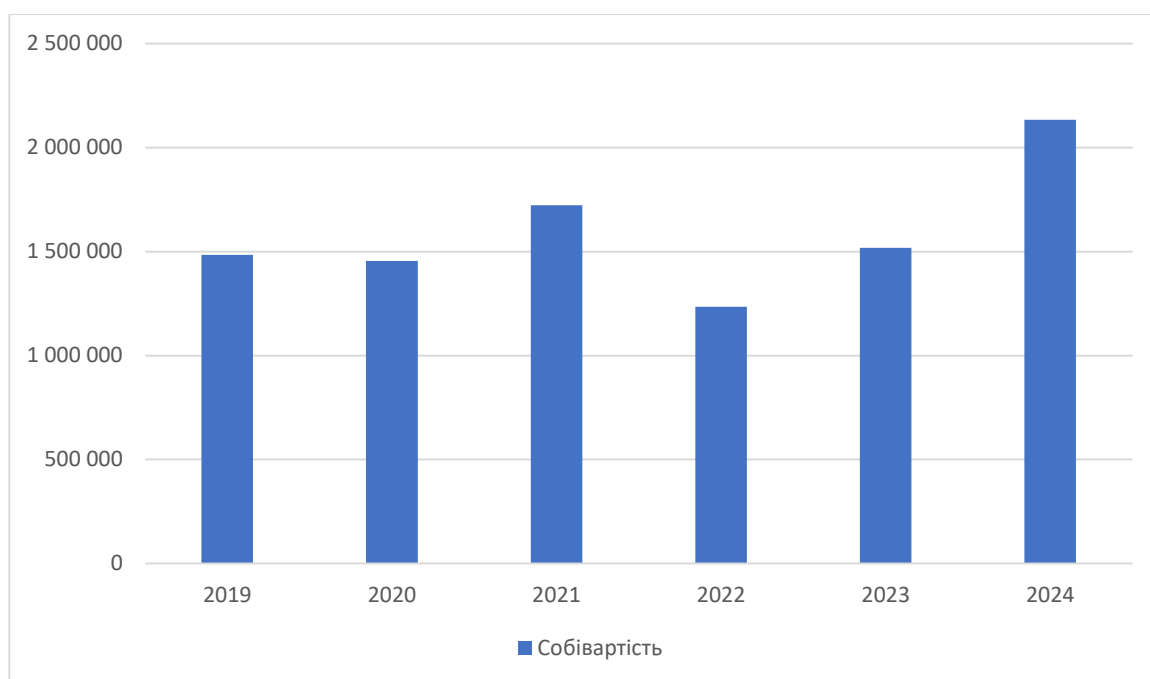
Як свідчать дані таблиці 2.2, у 2024 році фінансовий стан підприємства стабілізувався після кризового 2023 року і навіть перевищив показники 2022 року за загальною та проміжною ліквідністю.

1. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році склав 0,955, що на 6,7% вище, ніж у 2022 році (0,895). Це свідчить про те, що підприємство майже відновило здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, наблизившись до нормативного значення 1,0.

2. Коефіцієнт проміжної ліквідності зріс до 0,417, що на 4,5% більше рівня 2022 року. Це вказує на якісне покращення структури оборотних активів та зростання платоспроможності.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,060) залишився майже на рівні 2022 року (0,062), відхилення є незначним (-3,2%).

Ключовим чинником, що визначає поточний фінансовий стан ПАТ «Одескабель», є динаміка витратної частини. Для об'єктивної оцінки тенденцій зміни витрат та порівняння поточних показників із довоєнним рівнем нами проаналізовано динаміку собівартості реалізованої продукції за розширений період 2019–2024 років (рис. 2.1).



Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства [46]

Рисунок 2.1. – Динаміка собівартості реалізованої продукції ПАТ «Одескабель» (2019–2024 рр.)

Графічний аналіз (рис. 2.1) дозволяє виділити три етапи в динаміці витрат. Перший етап (2019–2021 рр.) характеризувався коливаннями в межах 1,4–1,7 млрд грн, що було обумовлено впливом пандемії COVID-19 та подальшим відновленням ринку. Другий етап (2022 р.) ознаменувався вимушеним скороченням собівартості до 1,23 млрд грн через початок повномасштабних воєнних дій.

Третій етап (2023–2024 рр.) демонструє стрімке, аномальне зростання показника. У 2024 році собівартість сягнула історичного максимуму – 2,13 млрд грн, що в 1,5 рази перевищує рівень 2019 року. Це випереджаюче зростання витрат стало головною причиною деградації операційної маржі до критичних 3,6%. Така динаміка свідчить про те, що інфляція сировинних складових повністю нівелює ефект від відновлення обсягів виробництва, що вимагає негайного перегляду системи управління витратами.

Аналіз витратної структури компанії виявляє характерну для кабельної галузі високу матеріаломісткість. По-перше, матеріальні витрати (закупівля

мідної катанки, алюмінієвих сплавів, полімерів) формують основу собівартості. За звітними даними 2024 року, вони сягнули 1 795 600 тис. грн, що становить 77,7% від повної операційної собівартості. Така висока частка свідчить про критичну залежність фінансових результатів підприємства від коливань світових цін на кольорові метали.

По-друге, енергетичні видатки є суттєвою статтею витрат, хоча й меншою за обсягом. Плавлення металів, робота екструдерів та ліній скрутки є енергомісткими процесами [20, с. 155]. Зростання тарифів та необхідність використання дизельних генераторів у 2024 році призвели до збільшення частки енерговитрат у структурі собівартості, що вимагає впровадження енергоефективних технологій.

По-третє, витрати на оплату праці зросли зі 171 010 тис. грн у 2022 році до 223 409 тис. грн у 2024 році (+30,6%). Це вказує на те, що компанія проводить виважену політику індексації заробітних плат для збереження кадрового потенціалу. Важливо підкреслити, що темп зростання фонду оплати праці (130,6%) є суттєво нижчим за темп зростання матеріальних витрат (163,0%) та чистого доходу, що підтверджує висновки про підвищення продуктивності праці, зроблені нами раніше.

Щодо амортизаційних відрахувань, то їх обсяг у 2024 році склав 45 200 тис. грн (проти 52 254 тис. грн у 2022 році), що свідчить про скорочення абсолютної величини інвестиційних витрат на 13,5%. Зниження частки амортизації у структурі собівартості до 1,96% є індикатором поступового фізичного зношення активів без їх своєчасного оновлення. Така ситуація створює ризики зниження енергоефективності виробництва та обмежує можливості для подальшого зменшення матеріаломісткості продукції, що обґрунтовує необхідність технологічної модернізації, запропонованої у третьому розділі роботи.

Питання оновлення основних засобів є критичним для довгострокової конкурентоспроможності компанії. Оновлене обладнання могло б забезпечити більшу енергоефективність, підвищити якість продукції та скоротити операційні

видатки. Однак капітальні вкладення вимагають значних ресурсів, що можуть бути обмежені в умовах поточної економічної нестабільності.

Фінансовий аналіз ПАТ «Одескабель» за період 2022–2024 років виявляє підприємство, яке демонструє впевнене зростання дохідності на фоні посилення тиску на прибутковість. Компанія успішно розширила обсяги реалізації, що вказує на зростаючий попит на її продукцію та її здатність виходити на ринок. Однак це зростання супроводжується деградацією маржинальної дохідності, що є сигналом про проблеми в управлінні витратами.

Ключові виклики, що постають перед компанією, полягають у наступному: (1) контроль над матеріальними видатками у контексті зростаючих цін на сировину; (2) оптимізація трудових видатків, які зростають швидше, ніж продуктивність; (3) енергетична ефективність виробничих операцій; (4) інвестування у оновлення основних засобів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Детальний аналіз цих компонентів витрат, представлений у наступних підрозділах, дозволить визначити конкретні напрямки для оптимізації та розробити обґрунтовані рекомендації щодо поліпшення операційної ефективності ПАТ «Одескабель». Комбінований підхід, що поєднує скорочення матеріальних витрат, оптимізацію трудових видатків та підвищення енергетичної ефективності, може забезпечити відновлення маржинальної дохідності та забезпечити стійке зростання прибутковості компанії.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного положення на ринку кабельної продукції

Розуміння витратної позиції ПАТ «Одескабель» неможливе без аналізу макроекономічного та галузевого контексту, в якому компанія функціонує. Галузь виробництва кабельної та провідникової продукції в Україні характеризується певним рівнем зрілості, однак залишається чутливою до коливань глобальних цін на сировину, енергетичних криз та геополітичних

потрясінь. Зовнішнє середовище встановлює граничні умови, в межах яких компанія може оптимізувати свої витрати, тому детальний аналіз цих факторів є необхідною передумовою для розробки обґрунтованої стратегії управління витратами.

Галузь виробництва кабельної та провідникової продукції в Україні являє собою важливий сегмент промислового виробництва, що забезпечує потребу національної економіки в кабельній продукції для енергетики, телекомунікацій, будівництва та промислового устаткування. За даними галузевих досліджень, близько 90% попиту на кабельну продукцію на внутрішньому ринку задовольняється вітчизняними виробниками, що вказує на значний рівень імпортозаміни та розвиток локальної виробничої бази.

Однак структура ринку зазнала змін у період 2022–2024 років у зв'язку з геополітичними подіями та економічною нестабільністю. За даними аналітичних звітів, у 2021–2022 роках імпорт кабельної продукції становив 7–8% від загального обсягу ринку, однак у 2023 році цей показник зріс до 15%. Це зростання було викликане кількома факторами: по-перше, деякі вітчизняні виробники змогли часково перемістити свої виробничі потужності за кордон для уникнення впливу військових дій та енергетичної кризи; по-друге, логістичні труднощі та блекаути призвели до збільшення періоду доставки вітчизняної продукції, що сприяло збільшенню частки імпоротної продукції.

Практичне значення цього тренду полягає в тому, що вітчизняні виробники, включаючи ПАТ «Одескабель», зіткнулися з посиленою конкуренцією як від імпоротної продукції (яка часто дешевша завдяки відсутності енергетичних криз у країнах-виробниках), так і від вітчизняних конкурентів, які також збільшили свою присутність на ринку. Таким чином, скорочення витрат стало не лише внутрішньогосподарським завданням, а й стратегічною необхідністю для збереження конкурентної позиції.

На ринку України функціонує близько 25 підприємств, що виробляють кабельну та провідникову продукцію, однак ринок висока концентрований – близько 60% обсягу виробництва припадає на п'ять-шість найбільших компаній.

Серед них найвідоміші та найбільші за обсягами виробництва та реалізації є наступні.

Для оцінки ринкових позицій ПАТ «Одескабель» нами проаналізовано структуру вітчизняного ринку кабельно-провідникової продукції (рис. 2.2).



Джерело: побудовано автором за даними [46]

Рисунок 2.2 – Частка ринку кабельної продукції в Україні за 2024 рік

Для визначення конкурентних переваг та слабких сторін ПАТ «Одескабель» нами проведено бенчмаркінг (порівняльний аналіз) з ключовими гравцями ринку за критеріями, що впливають на структуру витрат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) ПАТ «Одескабель» та основних конкурентів

Критерій порівняння	ПАТ «Одескабель»	ПАТ «Південкабель» (Харків)	Імпортна продукція (Туреччина/Китай)
Технологічний рівень	Високий (повний цикл)	Високий	Середній/Високий
Енергозалежність	Критична (Висока частка енергії в собівартості)	Середня (наявність власних генеруючих потужностей)	Низька (дешевші енергоносії в країні виробництва)
Логістичні витрати	Оптимальні для Півдня України та експорту (порти)	Високі (віддаленість від портів, ризики Сходу)	Високі (транспортування + мито), але компенсуються дешевою сировиною
Цінова стратегія	Середній / Преміум	Середній	Економ (Демпінг)
Ключова проблема	Зростання собівартості через тарифи та сировину	Безпекові ризики	Якість продукції

Джерело: розроблено автором

Інші гравці на ринку включають Запорізький кабельний завод, Дніпровський кабельний завод ЕНЕРГО, Інтеркабель та низку дрібніших виробників, що спеціалізуються на окремих сегментах (телекомунікаційні кабелі, низьковольтні провідники тощо).

Разом з тим, аналіз лише конкурентного оточення не дає повної картини факторів, що формують собівартість продукції. Значний тиск на операційну ефективність галузі здійснюють макроекономічні чинники, які є спільними для всіх гравців ринку, але вплив яких кожне підприємство нівелює по-різному. Тому для розробки дієвої стратегії зниження витрат необхідно оцінити стан макросередовища, в якому функціонує ПАТ «Одескабель».

Для комплексного розуміння фактів, що впливають на витратну позицію та можливості оптимізації, проведено детальний PEST-аналіз [12, с. 125]. Таблиця 2.3 представляє систематизований перегляд політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що мають прямо чи опосередковано вплив на діяльність компанії.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів впливу на систему управління витратами ПАТ «Одескабель»

Група факторів	Ключові чинники	Вплив на витрати (Оцінка)	Наслідки для системи управління витратами
Р (Політичні)	1. Євроінтеграція та гармонізація стандартів (EN/IEC).	Середній	Необхідність бюджетування витрат на сертифікацію.
	2. Військові ризики та безпека.	Високий	Зростання накладних витрат на безпеку та страхування логістики.
Е (Економічні)	1. Волатильність світових цін на мідь (LME).	Критичний	Необхідність хеджування цін або довгострокових контрактів.
	2. Зростання тарифів на електроенергію.	Критичний	Перехід від обліку енергії як змінних витрат до інвестицій у власну генерацію (CAPEX).
	3. Курсова нестабільність.	Високий	
S (Соціальні)	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів.	Високий	Зростання питомих витрат на оплату праці. Потреба у зростанні продуктивності, щоб компенсувати ріст ФОП.
	2. Зростання очікувань щодо зарплати.		
Т (Технологічні)	1. Автоматизація виробництва (Industry 4.0).	Високий	Можливість зниження технологічних втрат (браку) з 4% до 2,5%.
	2. Енергоефективні технології.		Зниження енергоємності продукції.

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз свідчить про те, що зовнішнє середовище формує агресивний тиск на собівартість продукції ПАТ «Одескабель». Більшість факторів (ціни на сировину, тарифи, зарплати) є неконтрольованими для менеджменту підприємства і мають стійку тенденцію до зростання.

У таких умовах єдиним важелем утримання рентабельності стає внутрішня оптимізація:

- Технологічне переозброєння (фактор Т) для зменшення відходів.

– Енергетична автономність (фактор Е/Т) для нівелювання тарифних ризиків.

Для розуміння структури конкуренції та її впливу на можливості оптимізації витрат застосовується класичний інструмент аналізу конкурентного середовища, запропонований Майклом Портером.

Таблиця 2.5 – Оцінка впливу конкурентних сил (за М. Портером) на систему управління витратами ПАТ «Одескабель»

Конкурентна сила	Рівень загрози	Характеристика сили	Вплив на управління витратами (Завдання)
1. Загроза входу нових конкурентів	СЕРЕДНЯ	Бар'єри входу у виробництво – високі (значний CAPEX). Бар'єри для імпорту – низькі (загроза з боку Китаю/Туреччини).	Необхідність утримання собівартості нижче рівня імпортного паритету. Жорсткий контроль накладних витрат.
2. Влада постачальників	КРИТИЧНА	Ринок продавця. Ціни на мідь/алюміній диктуються біржами (LME). Обмежена кількість постачальників спецматеріалів.	Неможливість впливу на ціну. Завдання: оптимізація запасів (нормування оборотних коштів) та хеджування валютних ризиків.
3. Влада покупців	ВИСОКА	Ринок B2B (тендери). Ключові клієнти (Обленерго, ДТЕК) мають сильну переговорну позицію і вимагають відстрочки платежу.	Тиск на маржу. Необхідність зниження витрат для виграшу в цінових тендерах без втрати якості.
4. Товари-замінники	НИЗЬКА	Для силових кабелів прямої заміни не існує. У телекомі – часткове заміщення бездротовими технологіями.	Мінімальний вплив на витрати. Фокус на R&D (розробка нових типів кабелю).
5. Інтенсивність конкуренції	ДУЖЕ ВИСОКА	Продукт стандартизований. Конкуренція ведеться переважно за ціною. Наявність потужних гравців.	Головний драйвер оптимізації. Будь-яке зростання собівартості веде до прямої втрати частки ринку.

Джерело: розроблено автором

Порівняно з конкурентами, ПАТ «Одескабель» володіє декількома стійкими конкурентними перевагами, однак також стикається з певними ослабленнями. Аналіз цих факторів має вирішальне значення для розуміння, в

межах яких можливе проведення оптимізації витрат без втрати конкурентної позиції.

Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного положення ПАТ «Одескабель» виявляє компанію, що функціонує в умовах жорсткої конкуренції, однак зберігає лідируючі позиції за рахунок репутації, якості та широкого асортименту. Однак макроекономічні фактори – енергетична криза, зростання цін на сировину, дефіцит кадрів – з одного боку, та структурні фактори конкуренції – висока влада постачальників, тиснення на ціни від конкурентів – з іншого боку, створюють складне середовище для управління витратами.

Енергетичні видатки – один з найбільш волатильних компонентів витрат, що виходить за межі контролю компанії. Однак впровадження енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії може дати певне полегшення.

Матеріальні видатки залежать від світових цін на біржові товари (мідь, алюміній), однак компанія може змінювати обсяги закупівель, вибір постачальників та умови контрактів для мінімізації витрат.

Трудові видатки зростають внаслідок дефіциту кадрів та мобілізаційних вимог. Однак автоматизація виробництва та оптимізація організаційної структури можуть зменшити трудомісткість.

Конкурентна позиція вимагає постійної мінімізації витрат без втрати якості. Диференціація продукції та розвиток нових технологій (оптоволокна, «зелені» кабелі) можуть забезпечити глобальні скорочення видатків за рахунок економії на масштабі та цін.

Таким чином, зовнішнє середовище встановлює параметри, в межах яких можливе управління витратами, однак розумна стратегія оптимізації витрат, спрямована на контрольовані фактори та компенсацію невідомих фактів, може забезпечити підтримку конкурентної позиції та забезпечити стійке зростання прибутковості навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

2.3. Аналіз витрат і структури собівартості продукції ПАТ «Одескабель»

Розуміння поточного стану управління витратами на підприємстві потребує глибокого аналізу не лише абсолютних показників видатків, але й їхньої структури, динаміки та взаємозв'язку з результатами діяльності. Даний підрозділ присвячений комплексному аналізу витратної структури ПАТ «Одескабель» з застосуванням методів горизонтального, вертикального та факторного аналізу, що були описані у теоретичній частині роботи. Метою аналізу є виявлення критичних вузьких місць в системі управління витратами та обґрунтування подальших рекомендацій з оптимізації.

Оскільки динаміка абсолютних показників була детально розглянута у п. 2.1, у цьому розділі ми зосередимося на виявленні диспропорцій у темпах зростання окремих елементів витрат порівняно з доходами. Для цього нами побудовано діаграму порівняння темпів приросту ключових показників за 2022–2024 роки (рис. 2.4).

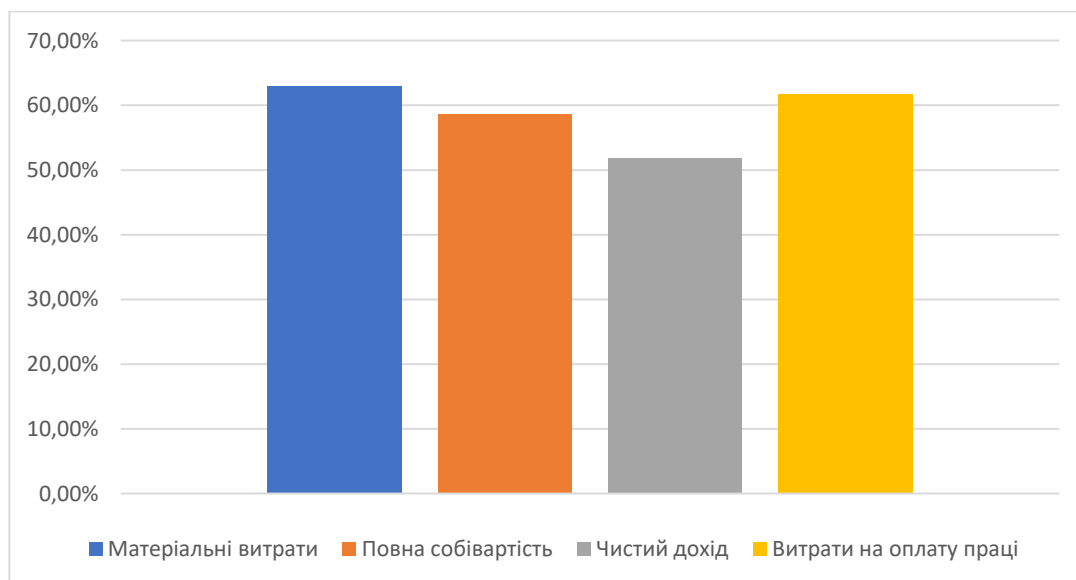


Рисунок 2.3 – Диспропорція темпів приросту виручки та основних елементів витрат ПАТ «Одескабель» (2024 р. до 2022 р.)

Аналіз темпів приросту за 2022–2024 роки (рис. 2.3) виявляє ключову проблему: темпи зростання матеріальних витрат (+63,0%) суттєво випереджають темпи зростання чистого доходу (+51,8%). Це означає, що ефективність операційної діяльності знижується через подорожчання сировини, яке підприємство не встигає перекривати підняттям цін на продукцію для виявлення глибинних причин такої ситуації необхідно детально проаналізувати організацію управлінського обліку та структуру операційних витрат за економічними елементами.

На сьогоднішній день процес управління витратами на ПАТ «Одескабель» інтегрований у загальну організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Функції планування та контролю розпорошені між планово-економічним відділом, бухгалтерією та керівниками виробничих цехів.

Аналіз внутрішніх процесів дозволяє виділити такі характеристики діючої системи:

1. Методика обліку. Підприємство використовує традиційний метод обліку повних витрат (Absorption Costing). Усі витрати, включаючи загальновиробничі та адміністративні, розподіляються на собівартість продукції «котловим методом» пропорційно до обраної бази. Це ускладнює визначення реальної рентабельності окремих видів кабелю.
2. Оперативність контролю. Фактичний аналіз відхилень здійснюється «посмертно» – за результатами звітного періоду (місяця або кварталу), коли вплинути на ситуацію вже неможливо. Відсутність оперативної системи контролінгу призводить до запізнених управлінських рішень.
3. Центри відповідальності. Формально на заводі виділені місця виникнення витрат, проте система мотивації персоналу недостатньо прив'язана до показників економії ресурсів, що знижує зацікавленість працівників у зниженні собівартості.

Для оцінки ефективності використання ресурсів проведемо аналіз операційних витрат ПАТ «Одескабель» за економічними елементами за 2022–2024 роки. У 2024 році підприємство наростило обсяги діяльності, що вплинуло

на абсолютну величину витрат. Дані для аналізу зведені в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад та динаміка операційних витрат ПАТ «Одескабель»
за економічними елементами за 2022–2024 рр.

Елементи витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024 до 2022	Темп зростання, %
Матеріальні витрати	1 101 456	1 438 061	1 795 600	+694 144	163,0
Витрати на оплату праці	171 010	209 116	223 409	+52 399	130,6
Відрахування на соціальні заходи	36 242	40 869	49 150	+12 908	135,6
Амортизація	52 254	46 347	45 200	-7 054	86,5
Інші операційні витрати	159 252	179 883	198 500	+39 248	124,6
РАЗОМ	1 520 214	1 914 276	2 311 859	+791 645	152,1

Джерело: розраховано автором за даними [46]

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє зробити наступні висновки:

1. Загальна сума операційних витрат у 2024 році зросла на 52,1% порівняно з 2022 роком, що обумовлено як зростанням обсягів виробництва, так і інфляційними процесами.
2. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, які зросли на 694 млн грн (+63%). Це підтверджує високу матеріалоемність виробництва і залежність підприємства від цін на сировину (мідь, полімери).
3. Витрати на оплату праці у 2024 році склали 223,4 млн грн, що на 30,6% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про політику збереження кадрового потенціалу та індексацію заробітних плат в умовах воєнного стану.
4. Позитивним моментом є те, що темп росту витрат на оплату праці (130,6%) є нижчим за темп росту матеріальних витрат (163,0%), що може свідчити про зростання продуктивності, однак вимагає додаткового аналізу.
5. Спостерігається скорочення амортизаційних відрахувань на 13,5%, що є тривожним сигналом і свідчить про недостатнє оновлення основних фондів у досліджуваному періоді.

Наступним етапом дослідження є аналіз структурних зрушень у складі операційних витрат. Це дозволить визначити, як змінилася вагомість кожного економічного елемента у загальній собівартості та на які статті витрат слід спрямувати першочергові заходи з оптимізації. Результати розрахунків структури витрат наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура операційних витрат ПАТ «Одескабель» за 2022–2024 рр.

Елементи витрат	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Відхилення частки (+,-) 2024 до 2022, п.п.
Матеріальні витрати	72,45	75,12	77,67	+5,22
Витрати на оплату праці	11,25	10,92	9,66	-1,59
Відрахування на соціальні заходи	2,38	2,14	2,13	-0,25
Амортизація	3,44	2,42	1,96	-1,48
Інші операційні витрати	10,48	9,40	8,58	-1,90
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналіз структури витрат дозволяє виявити такі тенденції:

1. Зростання матеріаломісткості. Питома вага матеріальних витрат у 2024 році досягла 77,7%, що на 5,22 відсоткових пункти більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що структура собівартості стала ще більш залежною від цін на сировину (мідну катанку, поліетилен). Будь-яке подорожчання матеріалів на світових ринках безпосередньо «б'є» по фінансовому результату підприємства.

2. Зниження частки витрат на персонал. Попри абсолютне зростання фонду оплати праці, його частка у загальній структурі витрат зменшилася з 11,25% до 9,66%. Це вказує на те, що темпи зростання вартості сировини значно випереджають темпи зростання зарплат.

3. Критично низька частка амортизації. Зменшення частки амортизації до 1,96% свідчить про низьку інвестиційну активність щодо оновлення необоротних активів. У довгостроковій перспективі це може призвести до фізичного зносу обладнання та зниження якості продукції.

Зазначені структурні зрушення, зокрема критичне зростання частки матеріальних витрат на фоні скорочення інвестиційної складової, безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства. Для того щоб комплексно оцінити, наскільки ефективно менеджмент ПАТ «Одескабель» управляє цими ресурсами та нівелює негативні фактори, доцільно проаналізувати інтегральний індикатор діяльності.

Інтегральним критерієм, що дозволяє оцінити сукупний вплив виявлених структурних зрушень на ефективність господарювання, є рівень витрат на 1 грн товарної (реалізованої) продукції. Цей показник комплексно характеризує витратоємність виробництва та відображає здатність підприємства генерувати прибуток у поточних умовах. Для деталізації причин зміни ефективності та оцінки результативності антикризових заходів менеджменту доцільно провести факторний аналіз даного показника, зіставивши результати звітнього 2024 року з даними попереднього 2023 року (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Факторний аналіз зміни витрат на 1 грн товарної продукції ПАТ «Одескабель» за 2022–2024 рр.

Показники (фактори впливу)	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-) 2024 до 2023
	коп.	коп.	коп.
1. Матеріаломісткість (вплив матеріальних витрат)	79,14	75,76	-3,38
2. Зарплатомісткість (вплив витрат на персонал*)	13,76	11,50	-2,26
3. Амортомісткість (вплив амортизації)	2,55	1,91	-0,64
4. Інші витрати (накладні та інші операційні)	9,90	8,38	-1,52
РАЗОМ витрати на 1 грн продукції	105,35	97,55	-7,80

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності

Дані факторного аналізу свідчать про позитивні зрушення в системі управління витратами ПАТ «Одескабель» у 2024 році. Загальний рівень витрат на 1 грн товарної продукції знизився на 7,80 коп., що стало ключовим фактором відновлення прибутковості підприємства.

Найвагоміший позитивний вплив мало зниження матеріаломісткості (-3,38 коп.). Це стало результатом не лише стабілізації закупівельних цін, а й дії «ефекту масштабу», коли темпи росту чистого доходу випередили темпи росту матеріальних витрат. Також суттєву економії забезпечило зниження зарплатомісткості (-2,26 коп.), що вказує на підвищення продуктивності праці персоналу.

Для визначення стійких тенденцій у системі управління витратами ПАТ «Одескабель» та побудови якісного прогнозу недостатньо проаналізувати лише останні три роки, які характеризувалися високою турбулентністю через воєнний стан. Тому для нівелювання впливу випадкових факторів та отримання репрезентативної вибірки нами досліджено динаміку узагальнюючого показника ефективності – витрат на 1 грн реалізованої продукції – за розширений період 2019–2024 років. Графічну інтерпретацію динаміки та побудовану трендову модель наведено на рисунку 2.4.

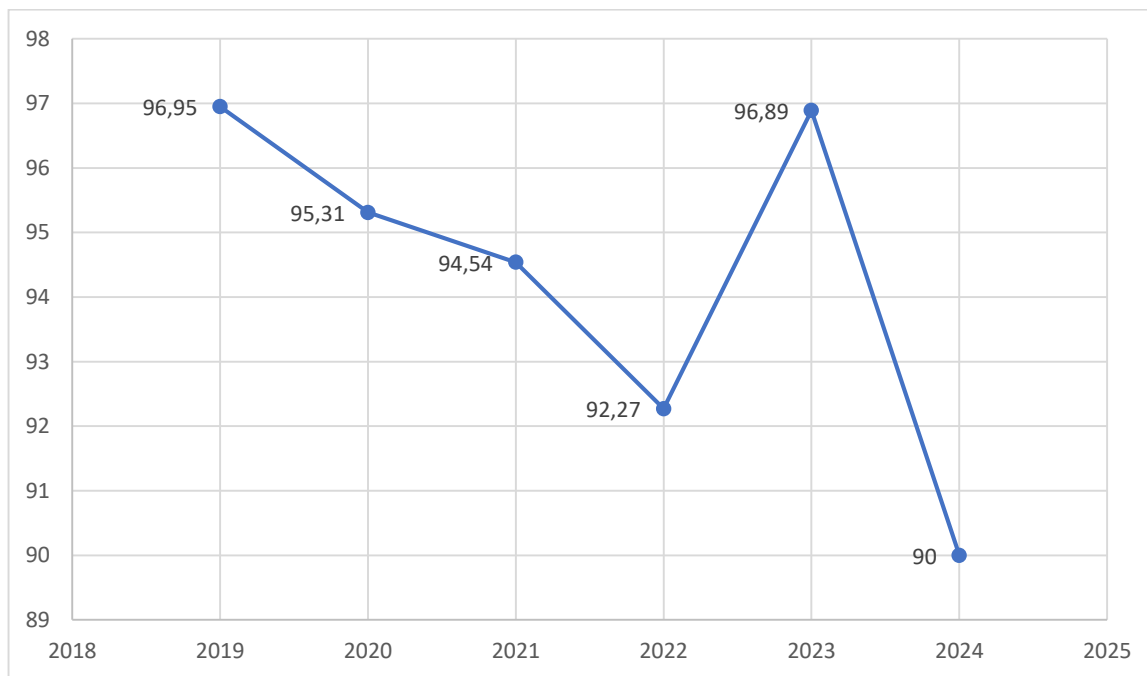


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції ПАТ «Одескабель» (2019–2024)

Як свідчать дані рис. 2.4, динаміка витратоємності продукції має хвилеподібний характер. Після періоду стабілізації у 2022 році (92,27 коп.) відбувся різкий стрибок у 2023 році до 96,89 коп., що було спричинено зростанням цін на енергоносії та сировину. За підсумками 2024 року показник знизився до 90,0 коп., що свідчить про часткову адаптацію підприємства до нових умов.

Однак варто зазначити, що цей показник відображає лише виробничу собівартість. Якщо врахувати адміністративні та збутові витрати (які були деталізовані у факторному аналізі, табл. 2.8), то повне навантаження на 1 грн доходу становить 97,55 коп. Різниця у 7,55 коп. формується за рахунок накладних видатків, які не залежать напряду від обсягу виробництва, але суттєво впливають на кінцевий фінансовий результат.

Узагальнюючи результати факторного аналізу, можна стверджувати, що фінансова стабільність ПАТ «Одескабель» перебуває у критичній залежності від матеріальної складової собівартості. Різне погіршення показника витрат на 1 грн продукції у 2023 році (зростання на 7,95 коп.) було спровоковане виключно стрибком матеріаломісткості, що відображає високу чутливість підприємства до зміни цін на сировинних ринках та енергоносії.

Позитивна динаміка 2024 року, коли витрати на 1 грн продукції вдалося знизити на 7,81 коп., була досягнута переважно екстенсивним шляхом – за рахунок суттєвого нарощування обсягів реалізації (на 30,4%), що дозволило перекрити інфляцію витрат. Водночас, зниження частки амортизації є тривожним сигналом, який свідчить про недостатню інвестиційну активність, що в довгостроковій перспективі обмежує можливості для зниження собівартості.

Висновок до другого розділу.

Єдиним дієвим напрямом підвищення ефективності для ПАТ «Одескабель» залишається системне зниження матеріалоємності та енергоємності виробництва. Саме тому стратегія оптимізації витрат, яка буде запропонована у наступному розділі, фокусується на технологічній модернізації та забезпеченні енергетичної автономності підприємства.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

**3.1. Стратегічні напрями та пріоритети удосконалення управління
витратами**

Узагальнення результатів діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Одескабель», проведеної у попередньому розділі, дозволяє сформувати матрицю SWOT-аналізу. Цей інструмент є необхідним для логічного обґрунтування вибору конкретних заходів з управління витратами, оскільки він поєднує виявлені проблемні зони (слабкі сторони) з наявними ринковими викликами (загрозами).

Результати SWOT-аналізу підприємства, систематизовані на основі даних фінансової та управлінської звітності за 2022–2024 роки, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Одескабель»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Репутація та бренд: ПАТ «Одескабель» є лідером галузі з високою довірою клієнтів (енергетика, телеком). 2. Широкий асортимент: Виробництво як силових, так і оптоволоконних кабелів (диверсифікація ризиків). 3. Експортний потенціал: Близькість до портів та налагоджена логістика. 4. Виробнича база: Наявність повного циклу виробництва.	1. Критична енергозалежність: Висока чутливість до відключень електроенергії, що призводить до використання дорогих дизель-генераторів. 2. Висока матеріалоемність: Матеріальні витрати становлять понад 75% у структурі собівартості, наявність технологічних втрат (3-5%) при скрутці. 3. Застарілі методи обліку: Використання «котлового» методу калькуляції, що ускладнює оперативний аналіз маржинальності замовлень. 4. Критично низька рентабельність: Попри зростання доходу, чиста рентабельність впала до 0,3% (2024 р.) через випереджаюче зростання цін на сировину.

Продовження таблиці 3.1

МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1. Відбудова інфраструктури: Зростання попиту на кабельну продукцію для відновлення енергомереж України. 2. «Зелений перехід»: Можливість отримання грантів або дешевих кредитів на енергоефективні проекти (Green Deal). 3. Цифровізація: Впровадження ERP-систем для точного контролю витрат.	1. Енергетична криза: Ризики блекаутів та постійне зростання тарифів на електроенергію для промисловості. 2. Цінова волатильність: Зростання світових цін на біржові товари (мідь, полімери). 3. Дефіцит кадрів: Мобілізація кваліфікованого персоналу та зростання витрат на оплату праці.

Джерело: запропоновано автором

На основі детального аналізу поточного стану управління витратами, представленого у розділі 2, розроблена комплексна програма оптимізації витрат ПАТ «Одескабель» на період 2026–2028 років. Основна мета програми полягає у підвищенні операційної рентабельності з 4,3% (2024) до 7–8% (2028) шляхом системного зменшення собівартості на 8–10% при збереженні та поліпшенні якості продукції. Такий темп поліпшення відповідає галузевим нормам та дозволить компанії повернутися до конкурентної позиції на ринку.

Програма орієнтована на переважно операційні та тактичні заходи (на відміну від радикальної реструктуризації) та передбачає задіяння наявних ресурсів компанії та врахування реалій функціонування в умовах економічної нестабільності. Кожен з п'яти стратегічних напрямів розроблено на базі факторного аналізу витрат та поточних «вузьких місць», виявлених у попередніх розділах.

На основі проведеного аналізу нами сформовано три ключові вектори, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети.

Вектор 1. Технологічна модернізація та зниження матеріаломісткості
Оскільки матеріальні витрати формують понад 80% собівартості, пріоритетним завданням є мінімізація технологічних втрат [5, с. 156]. Стратегія передбачає відмову від застарілих напівавтоматичних методів виробництва на користь

впровадження автоматизованої лінії скрутки кабелю. Це дозволить не лише підвищити точність дотримання стандартів (діаметру жили та ізоляції), але й скоротити незворотні відходи сировини з поточних 4% до нормативних 2,5%. Додатковим резервом економії є впровадження суворого вхідного контролю якості мідної катанки та полімерів, що унеможливить потрапляння у виробництво некондиційної сировини.

Вектор 2. Енергетична безпека та ефективність Враховуючи критичну залежність підприємства від зовнішнього енергопостачання та високу вартість альтернативної генерації (дизель-генераторів), стратегією передбачено перехід до моделі часткової енергонезалежності. Ключовим інвестиційним проектом у цьому напрямку є будівництво власної сонячної електростанції (СЕС) потужністю 150 кВт із системою накопичення енергії. Це дозволить замінити значну частку дорогої мережевої електроенергії власною генерацією, зафіксувати собівартість енергоресурсів на тривалий період та нівелювати ризики аварійних зупинок виробництва.

Вектор 3. Трансформація системи управлінського обліку Для підвищення якості управлінських рішень пропонується відмовитися від традиційного методу калькулювання повної собівартості на користь системи Direct Costing. Впровадження цього підходу забезпечить оперативний розрахунок маржинального доходу по кожному замовленню, що дозволить гнучко керувати ціноутворенням та асортиментною політикою в умовах волатильності ринку. Організаційно цей напрям підкріплюється переглядом системи мотивації персоналу з прив'язкою преміальної частини до показників економії ресурсів та виконання нормативів виробітку.

Таблиця 3.2 – Поквартальне розкладання впровадження програми оптимізації витрат (2026–2028)

Період	Напрям 1	Напрям 2	Напрям 3	Напрям 4	Напрям 5	Ключові результати
Q1 2026	Аналіз поточних витрат, укладання угод з новими постачальниками	Аудит технолог. витрат у цехах	Енергетичний аудит, визначення місць встановл. СЕС	Аналіз показників в продукти, розроб. KPI	Вибір системи ERP, навчання користувачів	Завершення аналітичної фази, готовність до впровадження
Q2 2026	Переговори про фіксовані ціни з постачальниками, підписання контрактів	Закупівля обладнання для контролю якості	Замовлення та встановлення сонячної станції (100-150 кВт)	Розроб. системи матеріального стимулювання	Впровадження методу Direct Costing	Укладання контрактів, 50% капітальних видатків
Q3-Q4 2026	Розроб. системи переробки відходів	Встановлення автоматиз. системи крутки (запаси 30%)	Встановлення LED-освітлення у цехах	Запуск KPI-бонусної системи, навчання персоналу	Запуск ERP, інтеграція з обліковою системою	Запуск основних систем, очікуваний ефект 50% від плану
2027	Оптимізація логістики матеріалів, перша оцінка результатів	Завершення впровадження автоматизації (100%), аналіз результатів	Запуск сонячної станції, модернізація печей (40% завершено)	Перший аналіз KPI, коригування систем стимулювання	Стабілізація ERP, запуск аналітики витрат	Досягнення 75–85% планових результатів
2028	Оцінка впровадження контрактів, подальша оптимізація	Аналіз отримання додатків від обрізків, розширення	Завершення модернізації печей та систем управління	Аналіз досягнення цілей продуктивності, перегляд KPI	Повна інтеграція систем управління витратами	Досягнення цільових показників операційної рентабельності 12,5%

Джерело: розраховано автором

Фінансування планується за рахунок внутрішніх резервів прибутку та можливих кредитів від банків, які готові кредитувати енергоефективні проекти та модернізацію обладнання.

Розроблена комплексна програма оптимізації витрат представляє собою системний підхід до вирішення виявлених у розділі 2 проблем управління витратами. П'ять стратегічних напрямів були обрані на основі факторного аналізу та розумного розподілу ресурсів: матеріальні видатки як найбільший драйвер витрат отримали найбільшу увагу, енергоефективність як критична проблема, зумовлена енергетичною кризою, отримала пріоритет у короткостроковій перспективі, а впровадження систем управління витратами розглядається як довгострокова інвестиція у культуру компанії.

При умові успішного впровадження програми, операційна рентабельність ПАТ «Одескабель» повинна досягти 12,5% до 2027 року, що повернить компанію до конкурентної позиції на ринку та забезпечить стійке зростання прибутковості. Програма розроблена з урахуванням реалій функціонування в умовах економічної нестабільності та передбачає гнучкість коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі.

3.2. Розробка та обґрунтування основних заходів удосконалення управління витратами

Узагальнення результатів аналізу господарської діяльності ПАТ «Одескабель», проведеного у другому розділі, дозволило ідентифікувати ключові фактори, що негативно впливають на собівартість продукції. Зокрема, встановлено критичну залежність підприємства від коливань цін на сировину (матеріальні витрати становлять понад 70% собівартості) та високу енергоємність виробництва в умовах зростання тарифів. Крім того, існуюча система обліку не забезпечує оперативність прийняття рішень. З огляду на це, стратегія оптимізації витрат на період 2026–2028 років повинна базуватися на

комплексному підході, що поєднує технологічну модернізацію, енергоефективність та вдосконалення управлінського обліку.

Першочерговим напрямом зниження собівартості, який дозволить вирішити проблему високих технологічних втрат сировини, є модернізація виробничого обладнання. На даний момент процес крутки кабелю на підприємстві здійснюється напівавтоматично, що призводить до значних відходів матеріалів (до 4% від обсягу) через обриви та неточність налаштувань, а також до коливань діаметра виробу понад допустимі норми ($\pm 0,5$ мм). Враховуючи, що мідь є найдорожчим компонентом собівартості, мінімізація цих втрат є критично важливою.

Для вирішення цієї проблеми пропонується придбання та встановлення автоматизованої лінії подвійної скрутки (Double Twist Bunching Machine) виробництва провідної європейської компанії (наприклад, Niehoff D 632 або аналогів Siemens/Setic). Впровадження такого обладнання дозволить досягти наступних техніко-економічних ефектів: – зменшення технологічного браку та відходів міді з 4,0% до 2,5% завдяки вбудованій системі безконтактного контролю натягу дроту; – забезпечення стабільної точності діаметра кабелю в межах $\pm 0,1$ мм, що відповідає найвищим стандартам якості (IEK 60227); – зниження енергоспоживання на 15% за рахунок використання енергоефективних двигунів класу IE4; – оптимізацію чисельності обслуговуючого персоналу завдяки автоматизації завантаження. Розрахунок необхідних інвестицій для реалізації цього технологічного заходу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.3 – Капітальні видатки на впровадження автоматизованої лінії
крутки

Компонента інвестицій	Вартість, тис. євро	Вартість, млн грн*	Примітка
Закупівля автоматизованої лінії крутки (Niehoff/Siemens)	420,0	18,40	Промислова лінія високої продуктивності
Встановлення та пуск- налагоджувальні роботи	25,0	1,10	Роботи спеціалістів виробника, логістика
Навчання персоналу (2 тижні)	11,4	0,50	Підготовка операторів та техніків
Разом капітальні видатки	456,4	20,00	За курсом 43,79 грн/євро

Джерело: розраховано автором на основі комерційних пропозицій

Економічна доцільність цього заходу підтверджується розрахунком очікуваної економії. При поточному річному обсязі матеріальних витрат близько 1,87 млрд грн зниження технологічних втрат на 1,5 відсоткових пункти (з 4,0% до 2,5%) забезпечить річну економію сировини на суму 28,1 млн грн. Додатково, оптимізація штату операторів дозволить заощадити близько 0,6 млн грн фонду оплати праці. Таким чином, сумарний річний економічний ефект складе 28,7 млн грн, що дозволить окупити інвестиції менш ніж за один рік (0,7 року).

Поряд із модернізацією основного виробничого обладнання, критично важливим напрямом оптимізації витрат в умовах воєнного стану є забезпечення енергетичної автономності підприємства. Аналіз структури витрат ПАТ «Одескабель» за 2024 рік засвідчив, що енергетичні видатки є однією з найбільш волатильних статей собівартості. Гарантовані відключення електроенергії та блекаути змусили компанію використовувати дизельні генератори, вартість кіловата енергії від яких на 40–50% перевищує мережевий тариф. Це призвело до непродуктивних витрат у розмірі 10–15 млн грн на рік та суттєво знизило рентабельність виробництва.

Для вирішення проблеми енергозалежності та стабілізації виробничого процесу пропонується реалізація інвестиційного проєкту зі встановлення промислової сонячної електростанції (СЕС) потужністю 100–150 кВт на дахах виробничих цехів. Технічне рішення передбачає використання монокристалічних панелей та системи накопичення енергії (LiFePO₄), що

дозволить компенсувати пікові навантаження та забезпечити роботу критичного обладнання під час відключень.

Таблиця 3.4 – Розрахунок капітальних видатків на встановлення СЕС

Компонента інвестицій	Вартість, євро	Вартість, млн грн*	Примітка
Сонячні панелі (150 кВт)	80 000	3,50	Монокристалічні, площа 400–600 м ²
Інвертор та контролер	30 000	1,31	Трифазний, 100–150 кВт*А
Система зберігання (батареї LiFePO ₄)	150 000	6,57	Ємність 100–150 кВт*год
Монтажні роботи та каркаси	50 000	2,19	Встановлення на дахи цехів
Підключення до мережі	25 000	1,09	Комутаційна апаратура, сертифікація
Навчання персоналу	10 000	0,44	Обслуговування системи
Разом капітальні видатки	345 000	15,11	За курсом 43,79 грн/євро

Джерело: розраховано автором

Впровадження власної генерації забезпечить підприємству комплексний економічний ефект, який складатиметься з таких елементів: – скорочення обсягів споживання дорогої електроенергії із загальної мережі на 25–30%; – заміщення роботи дизель-генераторів сонячною енергією, що дасть економію на паливі та обслуговуванні у розмірі близько 2,2 млн грн на рік; – фіксація собівартості енергоресурсів на тривалий період (термін експлуатації панелей – 25 років); – підвищення екологічного іміджу підприємства та отримання статусу «зеленого» виробника.

Загальна річна економія від впровадження СЕС оцінюється у 4,0 млн грн, що дозволяє окупити проєкт за 3,8 роки. Це є прийнятним терміном для інфраструктурних інвестицій, враховуючи стратегічне значення енергобезпеки.

Окрім технологічних та енергетичних аспектів, значний потенціал зниження витрат закладений у вдосконаленні методики управлінського обліку. Як показав аналіз, діюча на ПАТ «Одескабель» система обліку повних витрат (absorption costing) не забезпечує необхідної оперативності та прозорості. Розподіл постійних накладних витрат пропорційно до бази (наприклад, зарплати

чи матеріалів) часто викривлює реальну рентабельність окремих видів продукції, що призводить до прийняття помилкових рішень щодо ціноутворення та асортименту.

З метою підвищення якості управлінських рішень пропонується трансформувати облікову політику підприємства шляхом впровадження системи Direct Costing. Суть цього методу полягає у розділенні витрат на змінні (прямі) та постійні, при цьому собівартість продукції формується лише за рахунок змінних витрат, а постійні покриваються загальним маржинальним доходом періоду. Це дозволить менеджерам оперативно розраховувати точку беззбитковості та приймати обґрунтовані рішення про доцільність виконання кожного конкретного замовлення.

Для практичної апробації запропонованого підходу нами проведено моделювання фінансових результатів підприємства за 2024 рік з використанням алгоритму Direct Costing (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок маржинального доходу ПАТ «Одескабель» за моделлю Direct Costing (на основі фактичних даних 2024 р.)

Показник	Сума, тис. грн	Пояснення розрахунку
1. Чистий дохід (Виручка)	2 370 055	Звітність (ф.2)
2. Змінні витрати (Всього):	1 862 623	Залежать від обсягу
Матеріальні витрати	1 795 600	100% матеріальних витрат
Змінна зарплата (25%)	67 023	Відрядна оплата робітників
3. Маржинальний дохід	507 432	Ключовий індикатор
Коефіцієнт маржинального доходу	21,4%	Рівень покриття
4. Постійні витрати (Всього):	449 236	Не залежать від обсягу
Постійна зарплата (75%)	205 536	Адміністративний персонал
Амортизація	45 200	Знос обладнання
Інші операційні витрати	198 500	Послуги, оренда тощо
5. Операційний прибуток	58 196	—

Джерело: розраховано автором

Для проведення розрахунку нами здійснено рекласифікацію витрат: матеріальні витрати повністю віднесено до змінних, а витрати на оплату праці розподілено у пропорції 25% (змінні) до 75% (постійні). Отриманий результат

показує, що фактичний запас фінансової міцності є мінімальним, що підтверджує необхідність управління за показником маржинального доходу.

Витрати на впровадження цієї організаційної інновації є порівняно невисокими і пов'язані переважно з налаштуванням програмного забезпечення та навчанням персоналу.

Таблиця 3.6 – Бюджет впровадження системи управлінського обліку

Direct Costing

Стаття витрат	Вартість, тис грн	Примітка
Розробка методики та навчання персоналу	200	Консалтингові послуги, тренінги
Автоматизація розрахунків (ПЗ)	150	Налаштування облікової системи
Разом інвестиції	350	

Джерело: розраховано автором

Перехід на систему Direct Costing забезпечить керівництву ПАТ «Одескабель» наступні переваги: – скорочення часу на розрахунок собівартості замовлення з 2–3 днів до 15–20 хвилин; – можливість гнучкого ціноутворення в тендерах за рахунок розуміння нижньої межі ціни (на рівні змінних витрат); – виявлення та виведення з асортименту збиткових позицій, що мають від'ємну маржу; – підвищення загальної операційної ефективності на 0,3–0,5 в.п. за рахунок оптимізації товарного портфеля.

Очікуваний економічний ефект від впровадження нової системи обліку, за консервативними оцінками, складе близько 1,2 млн грн на рік, що забезпечує надзвичайно швидко окупність інвестицій – менше 4 місяців.

Таким чином, запропонований комплекс заходів, що включає автоматизацію виробництва, забезпечення енергонезалежності та модернізацію системи управління, дозволить ПАТ «Одескабель» системно знизити собівартість продукції та створити надійний фундамент для зростання прибутковості у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості запропонованих заходів

Комплексна програма оптимізації витрат ПАТ «Одескабель» на період 2026–2028 років складається з трьох взаємодоповнюючих заходів, кожен з яких має власну економічну доцільність. Однак головна цінність програми полягає в синергетичному ефекті від їхньої комбінованої реалізації. Даний підрозділ присвячений комплексній оцінці економічної привабливості програми з використанням класичних методів інвестиційного аналізу: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) та Discounted Payback Period (DPP).

Таблиця 3.7 – Інтегрована оцінка економічної ефективності програми

Захід	Інвестиції, млн грн	Річна економія, млн грн	NPV (5 років), млн грн	Період окупності (PP), років	Дисконт. окупність (DPP), років
1. Автоматизована лінія скрутки	20,00	28,6	88,4	0,7	0,8
2. Сонячна електростанція (СЕС)	15,11	4,0	0,1	3,8	3,2
3. Система Direct Costing	0,35	1,2	4,1	0,3	0,1
РАЗОМ ПО ПРОГРАМІ	35,46	33,8	92,6	1,05	1,11

Джерело: створено автором

Сумарні капітальні видатки на впровадження програми становлять 35,46 млн грн, при цьому сукупна річна економія після повного впровадження складатиме 33,8 млн грн. Це означає, що програма окуповується трохи більше ніж за рік (1,05 року), що є винятково привабливим показником для промислового проєкту.

Деталізація структури формування економічного ефекту дозволяє виявити роль кожного заходу. Основним драйвером прибутковості виступає автоматизована лінія скрутки, яка забезпечує лівову частку чистого приведенного доходу (88,4 млн грн) завдяки прямому скороченню технологічних відходів

дороговартісної міді. У свою чергу, система Direct Costing демонструє найвищу відносну ефективність (ROI), оскільки при мінімальних інвестиціях дозволяє оптимізувати цінову політику та асортимент. Третій компонент – сонячна електростанція – виконує функцію стабілізуючого активу, що хеджує ризики аварійних зупинок та гарантує енергетичну безпеку виробництва. Таким чином, висока результативність програми досягається завдяки синергії технологічного, управлінського та інфраструктурного факторів.

Для оцінки впливу програми на фінансові результати підприємства розглянемо два сценарії розвитку подій, базуючись на фактичних даних 2024 року.

Базові дані 2024 року: Чистий дохід – 2 370 млн грн, Операційний прибуток – 85 млн грн, Операційна маржа – 3,6%. Цей показник є істотно нижчим за галузеві норми (12–15%), що вказує на критичну необхідність оптимізації витрат.

Сценарій 1: Консервативний (без додаткового росту обсягів) При припущенні, що дохід залишатиметься на рівні 2024 року, а економія витрат від програми складатиме 33,9 млн грн:

$$\text{Новий операційний прибуток} = 85,0 + 33,9 = 118,9 \text{ млн грн}$$

$$\text{Нова операційна маржа} = \frac{118,9}{2370,0} = 5,0\%$$

Реалізація програми дозволить збільшити операційну маржу майже в 1,5 рази виключно за рахунок внутрішніх резервів, що значно зміцнює фінансову стійкість підприємства.

Сценарій 2: Базовий (з урахуванням органічного росту обсягів) Впровадження автоматизованої лінії крутки дозволить збільшити продуктивність на 8–10%. При консервативному прогнозі це дасть додатковий дохід у розмірі 189,6 млн грн (8% від 2,37 млрд). При збереженні поточної маржі це додасть ще близько 8,1 млн грн прибутку.

$$\begin{aligned}\text{Прогнозний операційний прибуток} &= 85,0(\text{факт}) + 33,9(\text{економія}) + 8,1(\text{ріст}) \\ &= 127,0 \text{ млн грн}\end{aligned}$$

У цьому сценарії абсолютний операційний прибуток зростає на 49% (з 85 млн до 127 млн грн), що виводить підприємство на траєкторію стійкого прибуткового зростання.

Високі показники ефективності проєкту потребують деталізації динаміки повернення інвестицій. Для точного визначення моменту окупності було розраховано дисконтований період окупності (DPP), який враховує знецінення грошей у часі. Розрахунок грошових потоків представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.8 – Розрахунок дисконтованого терміну окупності (DPP)
комплексної програми

Рік	Грошовий потік, млн грн	Коефіцієнт дисконтування (10%)	Дисконтований потік, млн грн	Накопичений дисконтований потік, млн грн
0 (Інвестиції)	-35,46	1,000	-35,46	-35,46
1	33,9	0,909	30,81	-4,65
2	33,9	0,826	28,00	+23,35
3	33,9	0,751	25,46	+48,81

Джерело: розраховано автором

Як видно з розрахунків, накопичений дисконтований грошовий потік стає позитивним вже на початку другого року реалізації проєкту. Точне значення DPP становить 1,15 року. Це означає, що ризики заморожування капіталу є мінімальними, а вивільнені кошти підприємство зможе реінвестувати у подальший розвиток вже у середньостроковій перспективі.

Для об'єктивної оцінки інвестиційної привабливості розробленої програми доцільно порівняти її з альтернативними варіантами розміщення вільного капіталу, доступними на фінансовому ринку України (таблиця 3.8). В якості альтернатив розглянуто банківські депозити, облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) та корпоративні права.

Таблиця 3.9 – Порівняльний аналіз варіантів інвестування для ПАТ
«Одескабель»

Альтернатива інвестування	Очікувана річна дохідність	Вартість капіталу за 5 років*, млн грн	Ризик	Ліквідність
Банківський депозит (валютний/гривневий еквівалент)	6–8%	26,0–27,5	Низький	Висока
Державні облігації (ОВДП)	8–10%	28,5–31,0	Низький	Висока
Запропонована програма оптимізації	96% (IRR)	128,5	Середній	Низька

Джерело: зіставлено автором

Порівняльний аналіз демонструє беззаперечну перевагу інвестування у власне виробництво. Внутрішня норма прибутковості (IRR) програми модернізації становить 96%, що в разі перевищує ставки за пасивними фінансовими інструментами. Хоча ліквідність вкладень у обладнання є нижчою, ніж у цінних паперів, потенційний приріст вартості капіталу (128,5 млн грн проти максимум 31 млн грн) повністю компенсує цей недолік.

Для узагальнення результатів дослідження нами сформовано прогноз ключових показників діяльності ПАТ «Одескабель» після повної імплементації запропонованих заходів (табл. 3.9). Розрахунок виконано за методом «прямого рахунку»: із фактичної повної собівартості 2024 року вираховано суму планової річної економії (33,8 млн грн), обґрунтовану в попередніх розрахунках.

Результати прогнозування свідчать про якісні зміни у фінансовому стані підприємства. Реалізація програми дозволить збільшити операційний прибуток з 58,2 млн грн до 92,0 млн грн (+58,1%) виключно за рахунок внутрішніх резервів, без необхідності фізичного розширення ринків збуту. Це, у свою чергу, призведе до зростання операційної рентабельності до 3,88%, що забезпечує підприємству необхідний запас міцності. Крім того, показник витрат на 1 грн доходу знизиться на 1,43 коп. (з 97,55 до 96,12 коп.), що для підприємства з мільярдними оборотами трансформується у значний інвестиційний ресурс.

Таким чином, запропонована стратегія трансформації системи управління витратами є не лише інвестиційно привабливою (високий NPV), але й здатною

суттєво оздоровити фінансову модель ПАТ «Одескабель» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.10 – Прогноз впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності ПАТ «Одескабель»

Показник	Факт 2024 року (База)	Прогноз після впровадження (Проект)*	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід (Виручка), тис. грн	2 370 055	2 370 055	0	100,0
2. Повна собівартість, тис. грн	2 311 859	2 278 059	-33 800	98,5
3. Операційний прибуток, тис. грн	58 196	91 996	+33 800	158,1
4. Чистий прибуток, тис. грн	6 925	34 641	+27 716	500,2
5. Витрати на 1 грн доходу, коп.	97,55	96,12	-1,43	98,5
6. Операційна рентабельність, %	2,46%	3,88%	+1,42 п.п.	158,1

Джерело: розраховано автором

Узагальнюючи результати прогнозного моделювання, можна стверджувати, що запропонована програма є дієвим механізмом фінансового оздоровлення ПАТ «Одескабель». Досягнення розрахункових показників дозволить підприємству трансформувати отриману економію у чистий прибуток, що створить необхідну фінансову подушку безпеки та дозволить перейти від стратегії виживання до стратегії стійкого розвитку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновок до третього розділу

У межах розділу 3 визначено три взаємопов'язані напрями оптимізації. По-перше, технологічна модернізація обладнання розглядається як першочерговий шлях зниження технологічних втрат і підвищення ефективності виробничого процесу, що безпосередньо впливає на рівень собівартості.

По-друге, забезпечення енергетичної автономності шляхом впровадження сонячної електростанції формує довгостроковий ефект зниження енергетичної складової витрат та зменшення ризиків простоїв, що є критично важливим у поточних умовах функціонування промислових підприємств. По-третє, впровадження системи Direct Costing у поєднанні з KPI-моніторингом дозволяє підвищити прозорість витрат, посилити контроль за накладними витратами та сформувати інформаційну базу для оперативних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

ПАТ «Одескабель» є однією з провідних компаній кабельної промисловості України, яка функціонує в умовах нестабільності енергопостачання, волатильності цін на сировину та посилення конкуренції. Ці виклики спонукають до розробки комплексної системи управління витратами, здатної забезпечити обґрунтовані управлінські рішення та скорочення витратоемності продукції. Дана робота присвячена науковому дослідженню та розробленню такої системи на основі методу Direct Costing з інтеграцією KPI-моніторингу та ERP-рішень.

1. Обґрунтовано теоретичну сутність та стратегічну значущість управління витратами промислового підприємства. Встановлено, що в умовах сучасного динамічного середовища, обтяженого енергетичною кризою та розривами логістичних ланцюгів, витрати перестають бути суто обліковою категорією і стають головним важелем управління конкурентоспроможністю. Доведено, що для ПАТ «Одескабель» як матеріаломісткого виробництва, ефективна система контролю собівартості є базовою передумовою збереження ринкових позицій та забезпечення фінансового самовиживання в період макроекономічної турбулентності.

2. Проведено критичний аналіз методичних підходів до класифікації та систем калькулювання витрат. Доведено, що традиційна система повного розподілу витрат (Absorption Costing) не відповідає запитам оперативного менеджменту, оскільки викривлює собівартість одиниці продукції через суб'єктивні бази розподілу накладних видатків. Обґрунтовано доцільність переходу до системи Direct Costing, яка базується на чіткому поділі витрат на змінні та постійні. Це створює методичну базу для розрахунку маржинального доходу, аналізу чутливості прибутку до зміни цін та обсягів, що є критично важливим для кабельної галузі.

3. Здійснено комплексну діагностику техніко-економічного стану ПАТ «Одескабель» за 2022–2024 роки. Аналіз виявив позитивну динаміку

відновлення обсягів діяльності: чистий дохід у 2024 році зріс на 30,4% порівняно з попереднім роком і досяг 2,37 млрд грн. Попри подолання збитковості 2023 року та отримання чистого прибутку в розмірі 6,9 млн грн, фінансовий стан залишається вразливим. Встановлено, що рівень чистої рентабельності (0,3%) є недостатнім для забезпечення самофінансування та інтенсивного оновлення виробничих потужностей без залучення зовнішніх інвестицій.

4. Досліджено склад і структуру операційних витрат підприємства за економічними елементами. Встановлено, що виробничий процес характеризується надзвичайно високою матеріаломісткістю (77,67% у 2024 році), що обумовлює пряму залежність фінансової стабільності від світової кон'юнктури цін на мідь та алюміній. Виявлено негативну тенденцію до зниження частки амортизаційних відрахувань (до 1,96%), що свідчить про поступове технологічне старіння активів. Така структура вимагає фокусування управлінських зусиль саме на ресурсозбереженні та енергоефективності.

5. Виконано факторний аналіз витратоємності продукції та оцінено ефективність використання ресурсів. Розрахунок інтегрального показника витрат на 1 грн чистого доходу (97,55 коп.) засвідчив його зниження на 7,80 коп. порівняно з кризовим періодом. Проте встановлено, що цей ефект зумовлений переважно екстенсивним чинником (зростанням виручки), тоді як внутрішня ефективність управління накладними витратами залишається низькою. Виявлено неконтрольоване зростання адміністративних та збутових видатків, що підтверджує необхідність автоматизації контролінгу на базі сучасних ERP-рішень.

6. Економічно обґрунтовано проєкт технологічної модернізації виробничої бази підприємства. З метою мінімізації безповоротних втрат сировини запропоновано впровадження високотехнологічної автоматизованої лінії подвійної скрутки з цифровим контролем натягу. Розрахунками доведено, що скорочення технологічного браку та відходів міді з 4,0% до 2,5% дозволить щорічно заощаджувати понад 28,1 млн грн. При необхідних капітальних

інвестиціях у 20,0 млн грн проєкт демонструє виняткову ефективність із терміном окупності лише 0,7 року.

7. Розроблено заходи щодо забезпечення енергетичної незалежності та стабілізації витрат. Враховуючи критичний вплив вартості дизельної генерації в періоди блекаутів на собівартість кабелю, запропоновано будівництво власної дахової сонячної електростанції потужністю 150 кВт. Це дозволить замінити до 30% енергоспоживання «зеленою» енергією та зафіксувати її собівартість на рівні амортизації обладнання. Проєкт вартістю 15,11 млн грн забезпечить річну економію 4,0 млн грн і створить надійний енергетичний щит для виробництва.

8. Запропоновано трансформацію моделі управлінського обліку на принципах Direct Costing. Обґрунтовано необхідність інтеграції маржинального підходу з системою KPI-моніторингу для кожного центру відповідальності. Це дозволить керівництву ПАТ «Одескабель» бачити реальний внесок кожного виду кабельної продукції у покриття постійних витрат і прибуток. Впровадження цієї організаційної інновації (бюджет 350 тис. грн) забезпечить оптимізацію товарного портфеля та скоротить накладні витрати щонайменше на 1,2 млн грн на рік.

9. Здійснено інтегральну оцінку економічної ефективності та інвестиційної привабливості програми. Сукупний чистий приведений дохід (NPV) від реалізації запропонованого комплексу заходів за 5 років складе 92,6 млн грн, а внутрішня норма прибутковості (IRR) досягне 96%. Прогнозні розрахунки підтвердили, що імплементація програми дозволить знизити рівень витрат на 1 грн доходу до 96,12 коп., підвищити операційну рентабельність до 3,88% та сформувати фінансовий резерв для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. *Офіційний вісник України*. 1999. № 30.
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. *Офіційний вісник України*. 2000. № 3.
3. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. [Чинний від 2016-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 46 с.
4. Андрушкевич Н. В. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економічні науки*. 2025. № 73. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3914/3265/5203> (дата звернення: 6.12.2025).
5. Ареф'єв С. О., Мельник П. І. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Київ : КНУТД, 2020.
6. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
7. Баришевська І. В. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : МНАУ, 2020. 380 с.
8. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 45–51.
9. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік : підручник. Житомир : ЖДТУ, 2015. 910 с.
10. Виноградовський Б. М. Управління витратами підприємства : практ. довідник. Київ : Знання, 2019. 256 с.

11. Віндіктова В. С. CVP-аналіз як метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності і прибутку. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. С. 121–126.
12. Волошина-Сідей В., Кириченко А. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи ефективного управління грошовими потоками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>.
13. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8905> (дата звернення: 6.12.2025).
14. Гут Л. В. Удосконалення системи контролінгу витрат у антикризовому управлінні підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 256–261.
15. Єгунов Ю. А., Бабій О. М., Єгунова І. М. Факторний аналіз витратоемності продукції на підприємствах ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-69>.
16. Єгунов Ю. А., Кошельок Г. В., Єгунов І. М. Сфера застосування чистого дисконтованого доходу в аналізі інвестиційних проєктів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1327/1282> (дата звернення: 6.12.2025).
17. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
18. Єсіна О. Г. Роль управління інформаційними потоками підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 28–29 вересня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 288–290.
19. Карпенко О. В. Управлінський облік : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 380 с.

20. Коломієць Т., Фурдик О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

21. Костов'ят Г. І. Direct costing у системі управлінського обліку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 170–174. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/e160186d-cb24-4af3-8f2b-0d81ac6ddd90/download> (дата звернення: 6.12.2025).

22. Котенева О. В. Облік витрат : навч.-практ. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 320 с.

23. Кошельок Г. В., Грінченко Р. В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 63. № 2. С. 231–242.

24. Кошельок Г. В., Грималюк А. В., Царьов О. С. Теоретичні аспекти інвестиційної привабливості підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 1 (326). С. 57–68.

25. Кошельок Г. В., Єгупов Ю. А., Тарасова Ю. А. Факторний аналіз витрат на збут підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 2 (35). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/35_2022/18.pdf (дата звернення: 6.12.2025).

26. Кошельок Г. В., Павлова О. А. Фактори впливу на сталий розвиток ІТ-підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 9 (322). С. 93–99. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/322/pdf/93-99.pdf> (дата звернення: 07.12.2025).

27. Кошельок Г., Міндова О., Чернишова Л. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.

28. Кузнецова С. О., Котелевська А. П. Сучасні проблеми і шляхи вдосконалення управлінського обліку витрат підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 286–292.

29. Кулакова С. Ю., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
30. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 140–147.
31. Міценко Н. Г., Бачинський В. І., Кузьмінська К. І. Теоретичні та практичні аспекти технологічного процесу обліку виробничих витрат промислового підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 55–59.
32. Молявін М. В. Витрати операційної діяльності у нефінансовій звітності електроенергетичних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 135–142. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1162.pdf> (дата звернення: 07.12.2025).
33. Осадча Г. Г., Степанюк А. В. Калькуляція собівартості в системі «директ-костинг» та в системі повного розподілу витрат на вироби («абсорпшен-костинг»). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 72. С. 155–168.
34. Орленко О. М., Афанасьєва В. Д. Особливості концепції Lean Six Sigma. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5–6. С. 109–116.
35. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.
36. Проточук Я. С. Формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів : дис. ... магістра. Луцьк : Волинський нац. ун-т імені Лесі Українки, 2025.
37. Самусевич Я. В., Темченко А. В. Бюджетування на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.
38. Сиротин В. А. Система директ-костингу в управлінні витратами. *Облік і фінанси*. 2018. № 4 (82). С. 45–52.

39. Скрипник М. І. Особливості калькулювання собівартості з використанням «директ-костингу». *Проблеми теорії та практики управління*. 2022. № 4. С. 88–102.
40. Стрекалов С. М., Лебеденко О. В. Теоретичні аспекти управління витратами виробничими підприємствами. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 85–89.
41. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57). С. 24–31.
42. Чернишенко О. І., Кобелєва Т. О. Собівартість промислової продукції: особливості формування. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 156–162.
43. Черній Т. В., Кошельок Г. В. Зарубіжні методи управління витратами як інструмент підвищення ефективності господарювання вітчизняних підприємств. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 246.
44. Чиж В. І., Гавриленко В. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 302. № 1. С. 88–93.
45. Шмигель О. Є. Особливості запровадження ведення управлінського обліку на вітчизняних підприємствах. *Економічний розвиток країни*. 2023. № 7. С. 78–91.
46. Фінансова звітність ПАТ «Одескабель» за 2022–2024 роки. URL: <https://odeskabel.com/ua/investors> (дата звернення: 7.12.2025).
47. Янковий О. Г., Кошельок Г. В. Основні концепції грошових потоків підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 146–153.
48. Янковська В. А. Управління витратами підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63.

49. Яремко І. І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Т. 1. № 7. С. 49–56.

50. Ясінська А. І. Етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2. С. 9.

51. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th ed. Hoboken : Pearson Education, 2021. 1024 p.

52. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. London : Cengage Learning, 2018. 816 p.