

2. Ринок хліба: які компанії ділили його у 2015 році [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://agravery.com/uk/posts/show/rinok-hliba-aki-kompanii-dilili-jogo-u-2015-roci>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. В Україні за рік обсяг виробництва борошна і хліба впав на 10% [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini-za-rik-obsag-virobnictva-borosna-i-hliba-vpav-na-10>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання використання зерна державного інтервенційного фонду» від 27.12.2008 № 1128 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1128-2008-%D0%BF>.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.2008 № 126 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/126-2008-%D0%BF>.
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.02.2009 № 153 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/153-2009-%D0%BF>.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.08.2010 № 794 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/794-2010-%D0%BF>.

УДК 338.2

**Золенко А.С.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та регіональної економіки  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Бабарицький О.В.**

*аспірант  
Української інженерно-педагогічної академії*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті запропоновано послідовність управління проектами на промисловому підприємстві, особливістю якої є визначення найбільш пріоритетних завдань. Обґрунтовано та проаналізовано наявні інструменти проектного менеджменту, визначено їх переваги та недоліки. Реалізація запропонованої схеми управління проектами на підприємстві дасть змогу заощадити на ресурсах та підвищити обґрунтованість використовуваних інструментів проектного менеджменту.

**Ключові слова:** управління проектами, інструменти проектного менеджменту, ініціація проекту, планування проекту, виконання та контроль проекту.

### **Золенко А.С., Бабарицький О.В. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье предложена последовательность управления проектами на промышленном предприятии, особенностью которой является определение наиболее приоритетных задач. Обоснованы и проанализированы существующие инструменты проектного менеджмента, обозначены их преимущества и недостатки. Реализация предложенной схемы управления проектами на предприятии позволит сэкономить на ресурсах и повысит обоснованность используемых инструментов проектного менеджмента.

**Ключевые слова:** управление проектами, инструменты проектного менеджмента, инициация проекта, планирование проекта, выполнение и контроль проекта.

### **Zolenko A.S., Babarytskyi O.V. FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The sequence of project management at the industrial enterprise is proposed, which feature is a definition of high priority. The existing project management tools are substantiated and analyzed, their advantages and disadvantages are identified. The implementation of the proposed project management scheme at the enterprise would save on resources and increase the validity of used tools of project management.

**Keywords:** project management, project management tools, project initiation, project planning, fulfillment and project control.

**Постановка проблеми.** Управління проектами та його розвиток із кожним днем стає все більш актуальним для промислових підприємств. Пояснюється це нестабільністю ринкового середовища та посиленням конкурентної боротьби, що вимагає від сучасних промислових підприємств ефективного та швидкого реагування. Враховуючи недовість використання традиційних інструментів управління, набуває популярності реалізація проектного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Отже, головним інструментом підвищення ефективності функціонування промислових підприємств стає здійснення проектного управління та впровадження відповідних інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності та особливостей управління проектами займаються такі провідні вчені, як: К. Грей і Е. Ларсон [1], М. Драган [2], Л. Ноздріна [3], І. Мазур і В. Шапіро [4], Н. Петренко [5], Р. Тернер

[6], Т. Фесенко [7] та ін. Що стосується науково-практичних аспектів реалізації проектного менеджменту на промислових підприємствах, то вони представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних учених: І. Кошелевського і П. Сухотерина [8], І. Федишина [9], Л. Чернової [10] тощо. Незважаючи на достатні здобутки у цій сфері, впровадження технік проектного менеджменту на промислових підприємствах має низку невирішених питань, що потребують подальшого опрацювання.

**Мета статті** полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні процесу управління проектами на промисловому підприємстві. Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання: обґрунтувати етапи управління проектами на підприємстві; проаналізувати найбільш дієві інструменти проектного менеджменту для промислових підприємств. Об'єкт дослідження – процес управління проектами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для кожного вітчизняного підприємства важливими та відкритими питаннями залишаються: правильне формулювання завдань та цілей і коректне їх розподілення; планування та розподіл часу; розстановка пріоритетів; обґрунтування потрібних інструментів; чітке делегування справ та їх завершення тощо. Вирішити ці питання допомагає грамотне управління проектами. Розуміючи під проектом комплекс завдань або заходів, які спрямовані на досягнення якої-небудь унікальної мети та обмежені за часом і ресурсами, важливо виявити сутність процесу управління проектами. На рис. 1 подано поетапність управління проектами на підприємстві, де обґрунтовано його пріоритетні завдання.

Процес управління проектом на промисловому підприємстві, як і в соціальній сфері або IT-індустрії, розпочинається з його ініціації. На цьому етапі визначаються концепція проекту, його мета, зацікавлені в ньому особи. Крім того, під час розробки концепції проекту необхідно врахувати: визначення часових рамок; проведення загальної економічної оцінки проекту; обґрунтування загальних вимог і

принципів забезпечення якості; ідентифікацію факторів ризику і невизначеності; аналіз можливостей забезпечення проекту потрібними фахівцями; визначення учасників проекту та його базової документації; проведення маркетингу ринку продуктів і послуг та складання специфікації продуктів і послуг; вироблення стратегії управління змінами тощо. Якщо концепція розглянута і затверджена, відбувається власне ініціювання. Зазначимо, що чим менше проект, тим простіше цей етап проходить.

Найважливіша частина процесу управління – планування. Згідно з американською методологією РМВОК (Project Management Body of Knowledge), планування займає близько 50% усього часу [11], що особливо підкреслює його значимість. Сутність цього етапу полягає в ретельному складанні списку завдань і заходів, які повинні бути виконані в рамках проекту, визначенні взаємозв'язку між завданнями і потрібними ресурсами, обґрунтуванні бюджету проекту, врахуванні ризиків проекту тощо. Тобто, як зазначає Н. Петренко, планування проекту – це механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими

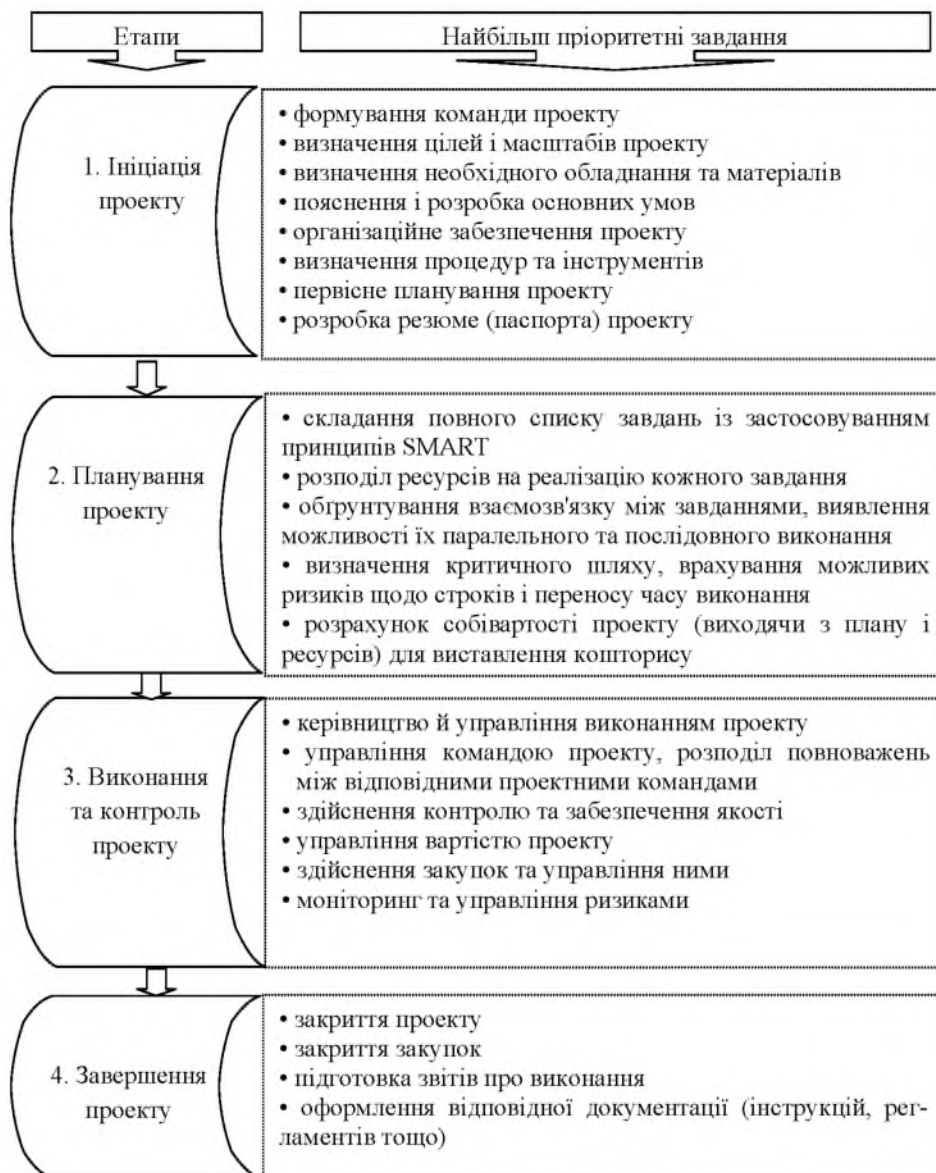


Рис. 1. Етапи управління проектами на підприємстві

виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту [5, с. 16]. Отже, планування краще почати з поділу проекту на частини, де кожна фаза має бути розділена на більш дрібні завдання. Це дасть змогу виявити обсяг робіт і врахувати всі нюанси.

Для складання графіку робіт найбільш зручним і практичним інструментом є діаграма Ганта. По суті, це календарний план, який враховує взаємозв'язок між поставленими завданнями, а також показує ресурси, що необхідні для їх виконання. Окрім того, з'являється можливість візуалізації виконуваних

завдань, що не тільки спрощує роботу над проектом, але й дає змогу оперативної і чітко коригувати поточну ситуацію (зміщувати завдання, збільшувати тривалість, шукати додаткові ресурси, аутсорсинг і т. д.), визначити критичний шлях проекту.

Для правильної постановки мети та завдань проекту необхідно застосовувати принцип SMART: S (Specific) – цілі проекту слід визначити чітко і конкретно, щоб усі учасники та залучені до процесу люди розуміли, що і навіщо роблять; M (Measurable) – для розуміння ступеня досягнутості поставлених цілей

Таблиця 1

Аналіз інструментів проектного менеджменту [13]

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки
Адаптивні рамки проекту (APF)	Дає змогу покращувати проект на кожному етапі, ґрунтуючись на отриманому досвіді від попередніх результатів. Необхідно чітко визначення цілей проекту і регулярний контроль роботи проекту	Це дієвий підхід, коли чітко визначена мета, але не зрозумілі засоби її досягнення	Завдяки своїй гнучкості можливі суттєві затримки проекту та збільшення бюджету
AGILE	Базується на важливості вміння швидко адаптуватися до змін, відстежувати останні тенденції розвитку й отримувати з них вигоду. Важливу роль відіграють людські ресурси та стейкхолдери	Вигідний для творчих проектів із гнучкими цілями	Графіки та бюджети важко визначити, активна участь стейкхолдерів
Вигода від реалізації проекту (BF)	Успіх проекту визначається як досягнення бажаної / очікуваної вигоди	Закінчений проект збільшує реальну вартість бізнесу	Прогнози не завжди точні
Управління проектом за методом критичного ланцюга (CCPM)	Основою проекту є визначення критичного шляху / ланцюга робіт, а також резервів ресурсів для цих робіт	Низька ймовірність зриву термінів ключових подій	Не ефективний для проектів із короткими термінами
Метод критичного шляху (CPM)	Характеризується наявністю чітко вираженого шляху проекту, який формують найдовші роботи проекту. Визначаючи / ідентифікуючи найбільш важливі завдання, можна оцінити дати завершення проекту	Оптимально для проектів з короткими термінами	Будь-які відставання ведуть до збільшення тривалості подальших робіт
Методологія моделювання подій (ECM)	Допомагає виявити і спрогнозувати потенційні ризики. Аналіз проекту за допомогою методу Монте Карло і Діаграми ланцюжка подій	Розробка плану, максимально наближеного до реальності	Неврахування потенційних можливостей
Екстремальне програмування (XP)	Надає можливість коротких циклів розвитку, часті реалізи та відкрити взаємодію зі стейкхолдерами	Простота та ефективність	Важлива винахідливість унікальних членів команди
Канбан (KANBAN)	Основна мета полягає у виробництві повільного і безперервного потоку результатів через протяжний у часі робочий / виробничий процес	Можливість виявити простої, де неефективно витрачається час	Неефективність унаслідок зміни споживчого попиту
Бережливе виробництво (LEAN)	Завдання полягає у створенні цінностей високого рівня і забезпеченні високої якості роботи з меншими трудовими ресурсами, засобами і часом	Скорочує втрати, усуваючи вузькі місця, фокусуючись на цінностях споживача	Готовність стейкхолдерів швидко приймати оперативні рішення
Проекти в контрольованому середовищі (PRINCE2)	Гарантує, що кожен проект має бізнес-обґрунтування і сприяє створенню цінності	Чітке визначення потреб, реальної вигоди і точної оцінки витрат	Неможливість адаптуватися до проектних змін
Проекти із вбудованими життєздатними методами (PRISM)	Поєднання проектного планування з екологічною стійкістю заходів	Зміцнення репутації, вигода від зниження енергії та відходів	Екологічна відповідальність повинна стати пріоритетом на всіх рівнях
Процесно-орієнтоване проектне управління (PBPM)	Гарантія того, що кожен проект буде спрямований на продовження слідування місії підприємства	Проект відповідає стратегічному баченню організації	Великі витрати часу на налаштування проектів
Скрам (SCRUM)	Командна робота здійснюється в короткі «ривки / забіги» для максимальної ефективності	Швидкість, продуктивність, концентрація учасників проекту	Залежність від наявності команди
Шість Сигма (SIX SIGMA)	Поліпшення процесів і якості продукції за рахунок зниження дефектів або помилок	Розглядається весь процес виробництва, щоб виявити поліпшення навіть до появи дефектів	Можливість зниження гнучкості після процесу планування
Бережливе виробництво і 6 Сигма (Lean Six Sigma)	Визначивши, як у дійсності виконується виробничий процес, члени команди проекту усувають втрати і зосереджуються на створенні кінцевого результату з максимально високою якістю для клієнта	Активна участь персоналу та керівництва в удосконаленні процесу	Необхідна зацікавленість усіх сторін
Потоковий метод (Waterfall)	Передбачає розбиття проекту на низку послідовних завдань із чітким визначенням цілей і заданих термінів	Ретельний графік (точні терміни) і вивірений бюджет	Складність адаптуватися до будь-яких змін проекту

слід задавати кінцеві та проміжні критерії оцінки (у тому числі фінансові); A (Achievable) – потрібно вимагати, щоб виконавці доклали зусиль, але при цьому озиралися на реальний світ і наявні ресурси; R (Relevant) – усі цілі повинні укладатися в загальну концепцію, співвідноситися зі стратегією розвитку організації; T (Timed / Timebounded) – для цілей потрібно визначати тимчасові рамки, не тільки кінцеві, а й проміжні.

Отже, на етапі планування проекту необхідно: 1) скласти повний список завдань (SMART); 2) розподілити ресурси на кожне завдання, переконатися, що їх вистачає; 3) побудувати взаємозв'язок між завданнями, виявити можливість їх виконання паралельно та послідовно; 4) визначити критичний шлях, урахувати можливі ризики щодо строків і переносу часу виконання; 5) виходячи з плану і ресурсів вирахувати собівартість проекту для виставлення кошторису.

Наступний етап – виконання та контроль проекту. Етап виконання проекту за міжнародними стандартами проектного менеджменту Р2М [12] поділяється на три фази: 1) підготовку до виконання, коли створюється організаційна структура для реалізації проекту, розподіляються повноваження між відповідними проектними командами тощо; 2) виконання – здійснення загального моніторингу і контролю з метою оперативного керування; 3) завершення – підготовку до передачі створеного продукту замовнику.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що на цьому етапі можуть виникнути труднощі (наприклад, складність у правильному розподіленні черговості виконання завдань), тому для їх уникнення на практиці все частіше використовуються такі інструменти, як матриця Ейзенхауера, викреслювання справ, делегування, тайм-менеджмент.

Особливістю застосування матриці Ейзенхауера є можливість розподілити справи на термінові, важливі, нетермінові й неважливі. Процедура така: першими слід робити термінові важливі справи (наприклад, проекти, в яких підходить термін здачі) і термінові неважливі (перерви, телефонні переговори, деякі зустрічі, наради тощо); далі за ступенем значущості йдуть нетермінові важливі справи (до них можуть належати оцінка результатів, планування нових проектів, налагодження відносин, превентивні заходи тощо), які можуть перетікати в термінові важливі, тому краще їх робити заздалегідь; останніми для виконання є нетермінові неважливі справи (рутинна робота, деякі листи і дзвінки). Слід зазначити, що поширена помилка більшості керівників полягає у тому, що вони занурюються в термінові неважливі справи замість нетермінових важливих. Як наслідок, «злітають» терміни і порушуються домовленості. Тому вкрай важливо правильно визначити важливість справ, для чого можна скласти певні критерії і розподіляти завдання відповідно до них.

Викреслювання справ є ефективним інструментом виключення завдань, що марнують час. Необхідно відмовитися від нетермінових і неважливих справ, що не приносять ніякої користі.

Під час делегування важливо врахувати, що: 1) без делегування керівнику не обійтися; 2) для чіткого розуміння персоналом своїх обов'язків і усвідомлення відповідальності важливим є складання інструкцій і списку завдань; 3) усі завдання мають бути розписані по SMART-методу; 4) потрібно проводити періодичний контроль і вимагати звітність.

Тайм-менеджмент представляє собою оптимальний розподіл часу, під час його використання слід дотримуватись таких правил: планувати справи

заздалегідь у хронологічному порядку; вносити справи в календар; складати список справ, які можна виконати із настанням певних подій.

Зазначимо, що представлені інструменти є дієвими тільки у разі їх правильного та регулярного застосування. Крім того, контроль потрібно здійснювати на кожному етапі, а не тоді, коли проект наближається до завершення.

Останній етап – завершення, під час здійснення якого дуже важливим питанням є збереження вихідних даних (для технічної підтримки, бухгалтерії тощо). Саме тому необхідно прописувати спеціальні інструкції і регламенти, оформлювати необхідну документацію тощо. Це дасть змогу забезпечити швидкий і легкий доступ до даних проекту, навіть якщо люди, які над ним працювали, покинуть підприємство.

Отже, для того щоб проект став успішним і продуктивним, необхідні такі дії: розробка SMART-плану за завданнями, а також плану формування ресурсів (люди, гроші, обладнання тощо); гнучке та швидке коригування планів; контроль ресурсів і вимог до проекту; постановка завдань за допомогою матриці Ейзенхауера; документування та зберігання документації.

Детального дослідження потребують інструменти проектного менеджменту, використання яких є передумовою успішного управління проектами. Аналізуючи досвід застосування проектного підходу на вітчизняних промислових підприємствах, зазначимо, що ця тема розглядається ними часто з великою орієнтацією на техніку і звужується в питаннях фінансів. Дефіцит уваги часто спостерігається в орієнтації на ринок, обліку факторів впливу середовища, в організаційних питаннях. Отже, для виявлення найбільш придатних на практиці інструментів успішного проектного менеджменту на промисловому підприємстві було здійснено їх аналіз (табл. 1).

Усі інструменти проектного менеджменту є дієвими, мають свої плюси і мінуси, застосування певної методології управління проектом дуже сильно залежить від цілей, типу і контексту проекту. Отже, для того щоб обрати конкретний інструмент управління проектами для певного промислового підприємства, необхідно визначити всі умови: наявні обмеження, терміни, доступні засоби, кількість персоналу тощо.

**Висновки.** Представлена послідовність процесу управління проектами базується на здійсненні планування етапності, термінів, ресурсної бази проекту, контролю над дотриманням цих параметрів, а також над виконанням запланованих термінів і затвердженого бюджету. Виявлено позитивні та негативні сторони інструментів проектного менеджменту, врахування яких сприятиме коректному вибору відповідного інструменту для певного підприємства. Застосування запропонованої схеми на промисловому підприємстві не тільки дасть змогу заощадити на ресурсах та додержати терміни, але й гарантуватиме якість упровадження проекту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грей К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М. : Дело и сервис, 2003. – 528 с.
2. Драган М. Набор инструментов для управления проектами / М. Драган ; пер. с англ. Е.В. Мамонтова. – М. : АйТи ; Пресс, 2008. – 729 с.
3. Управління проектами / Л.В. Ноздріна, В.І. Яцук, О.І. Полотай ; за ред. Л.В. Ноздріної. – К. : Центр.учбової л-ри, 2010. – 432 с.
4. Управление проектами / И.И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро ; 5-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2009. – 960 с.

- Петренко Н.О. Управління проектами / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 244 с.
- Тернер Р.Дж. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж.Р. Тернер ; пер. с англ. ; под общ. ред. В.И. Воропаева. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 332 с.
- Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій / Т.Г. Фесенко. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.
- Сухотерин П.А. Управление проектами на промышленном предприятии / П.А. Сухотерин, И.С. Кошелевский // Проблемы современной экономики : материалы II междунар. науч. конф. (Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2012. – С. 184–186.
- Федишин І.Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності / І.Б. Федишин. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 161 с.
- Чернова Л.С. Ефективні моделі бюджетування проектно-керованих наукомістких підприємств / Л.С. Чернова // Управління проектами. – 2010. – № 3. – С. 37–41.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. – Pennsylvania: Newtown Square, 2000. – 211 p.
- Р2М. Руководство по управлению инновационными проектами и программами / Под ред. Ф.А. Ярошенко. – К. : Новый друк, 2010. – 160 с.
- The Beginner's Guide to Project Management Methodologies [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.wrike.com/blog/project-management/>.

УДК 338.45

Іванов М.В.

*аспірант кафедри економіки підприємства і підприємництва  
Хмельницького національного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ ДЕФОРМАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

Статтю присвячено аналізу специфіки формування операційних витрат на машинобудівних підприємствах Хмельниччини. Проведено дослідження галузевих тенденцій впливу на їх структуру, динаміку змін, співвідношення до фінансових результатів. Виявлено ознаки деформації операційних витрат, що характерні саме для сукупності підприємств досліджуваної галузі.

**Ключові слова:** операційні витрати, структура, динаміка змін, деформація, фінансовий результат, ефективність.

### Иванов М.В. ОСОБЕННОСТИ ДЕФОРМАЦИИ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАТРАТ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ХМЕЛЬНИЦКОЙ ОБЛАСТИ

Статья посвящена анализу специфики формирования операционных затрат на машиностроительных предприятиях Хмельницкой области. Проведено исследование отраслевых тенденций влияния на их структуру, динамику изменений, соотношение финансовых результатов. Выявлены признаки деформации операционных расходов, характерные именно для совокупности предприятий исследуемой отрасли.

**Ключевые слова:** операционные расходы, структура, динамика изменений, деформация, финансовый результат, эффективность.

### Ivanov M.V. FEATURES DEFORMATION OF THE OPERATING COSTS ON THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF KHMELNYTSKY REGION

The article is devoted to the analysis of specificities formation of the operating costs on the machine-building enterprises of Khmelnytsky Region. A study of the industry trends impact on the structure and dynamics of change, the ratio of financial results. As a result, the signs of strain of operating expenses, which are typical for the studied population of enterprises in the industry.

**Keywords:** operational costs, structure, change dynamics, deformation, result, efficiency.

**Постановка проблеми.** Ключовим складником витрат машинобудівних підприємств є операційні витрати, що зумовлено специфікою їх галузевої приналежності. Низка інших витрат, що в сукупності становлять собівартість, мають доцільність лише тоді, коли їх загальна сума менша величини валового прибутку суб'єкта господарювання. Оцінити таку доцільність можливо під час проведення їх аналізу в поточному часі.

Відсутність дослідження ретроспективи формування витрат зазвичай призводить до збиткової діяльності підприємства, оскільки менеджмент допускає перевищення межі допустимих витрат. Із цієї метою пропонується здійснити аналіз тенденцій формування операційних витрат машинобудівних підприємств Хмельниччини, виявити особливості їх деформацій, урахувавши структуру, динаміку змін, співвідношення до фінансових результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні аспекти формування витрат та управління ними знайшли своє відображення

в роботах О.Ю. Бугрім [1], В.В. Лук'янової [2], Т.В. Назарчук [3], Г.О. Партия [4], Л.М. Савчук [5], А.В. Череп [6], Н.В. Шандової [7], О.В. Шеремети [8] та ін.

Поряд із тим дослідження тенденцій формування операційних витрат на підприємствах із високим рівнем капіталізації, зокрема в машинобудуванні, вимагає систематичного аналізу для виявлення нових деформаційних процесів, що зумовлюють нарощення надлишкових витрат.

**Мета статті** полягає у дослідженні тенденцій формування операційних витрат на машинобудівних підприємствах Хмельниччини, урахувавши деформацію їх структури, динаміку змін, співвідношення до фінансових результатів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Увагу автора було звернуто на дослідження специфіки формування операційних витрат на ТДВ «ЗАВОД «АДВІС» та ПАТ «ТЕМП», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» та ТДВ «СЛАВУТСЬКИЙ РМЗ», розташованих на території Хмельниччини, що отримують