

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ Андрій МУЗИЧЕНКО
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

_____ Микола ІЛЬЧУК
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління витратами в підприємницькій діяльності»

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

Сергій НІКІТЧЕНКО

Виконала

(підпис)

Владислав ВОЖДАЄНКО

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності**
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК

" ____ " _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

Вождаєнко Владиславу Вячеславовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління витратами в підприємницькій діяльності»**

затверджена наказом від "16"10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані Держстату України, інтернет-джерела, наукові праці

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління витратами в підприємстві

2. Оцінка діяльності ТОВ «Вістка»

3. Напрямки удосконалення системи управління витратами в ТОВ «Вістка»

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання " ____ " _____ 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Сергій НІКІТЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання

Владислав ВОЖДАЄНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «**Управління витратами в підприємницькій діяльності**» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Основний зміст роботи викладено на 96 сторінках друкованого тексту та містить 35 таблиць, 17 рисунків і 1 додаток. Список використаних джерел включає 68 найменувань.

Об'єктом дослідження є система управління витратами підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління витратами підприємств, а також інструменти й механізми їх оптимізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У першому розділі визначено економічну сутність витрат, узагальнено підходи до їх трактування, розглянуто класифікації та теоретико-методологічні основи системи управління витратами підприємств сфери послуг.

У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вістка», проведено діагностику існуючої системи управління витратами та оцінено її ефективність на основі аналітичних і фінансових показників.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи управління витратами в ТОВ «Вістка», що включають впровадження ERP-системи, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення, підвищення енергоефективності, оптимізацію структури витрат і диверсифікацію постачання.

Ключові слова: витрати, управління витратами, собівартість, підприємство сфери послуг, оптимізація, аналіз витрат, ERP-система, ресурсоефективність, АВС-аналіз.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ..... | 8 |
| 1.1. Поняття та економічна сутність витрат..... | 8 |
| 1.2. Характеристика системи управління витратами підприємств сфери послуг | 13 |
| 1.3. Методологічні аспекти управління витратами в підприємстві..... | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІСТКА» | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вістка»..... | 29 |
| 2.2. Діагностика системи управління витратами ТОВ «Вістка»..... | 39 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами в ТОВ «Вістка»..... | 43 |
| Висновки до розділу 2 | 54 |
| РОЗДІЛ 3 . НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «ВІСТКА» | 55 |
| 3.1. Прогноз розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг в Україні у повоєнний період | 55 |
| 3.2. Пропозиції щодо поліпшення системи управління витратами в ТОВ «Вістка»..... | 68 |
| 3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів | 73 |
| Висновки до розділу 3 | 81 |
| ВИСНОВКИ..... | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 87 |
| ДОДАТОК..... | 95 |

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємства будь-якої форми власності у процесі діяльності неминуче несуть витрати, що безпосередньо впливають на їх прибутковість, фінансову стійкість і конкурентоспроможність. В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнного стану, зростання вартості ресурсів та загострення конкуренції особливого значення набуває раціональне управління витратами. Ефективна витратна політика є важливою передумовою розвитку підприємства, забезпечує оптимальне використання ресурсів та підвищує його адаптивність до зовнішніх викликів.

ТОВ «Вістка», яке надає поліграфічні послуги, працює в умовах постійних змін ринку, нестабільності постачання та зростання собівартості продукції. Це зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до управління витратами, впровадженні сучасних цифрових інструментів, оптимізації витратної структури та підвищенні енергоефективності. Дослідження управління витратами на прикладі ТОВ «Вістка» має практичну цінність і відображає загальні проблеми підприємств сфери послуг у кризових умовах.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління витратами на підприємстві сфери послуг на прикладі ТОВ «Вістка».

- Для досягнення мети поставлено такі завдання:
- розкрити економічну сутність і класифікацію витрат підприємств сфери послуг;
 - дослідити особливості функціонування системи управління витратами;
 - розглянути методологічні засади стратегічного управління витратами;
 - подати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вістка»;
 - здійснити аналіз існуючої системи управління витратами;
 - оцінити ефективність витратної політики підприємства;
 - дослідити тенденції розвитку ринку послуг у повоєнний період;
 - сформулювати напрями вдосконалення управління витратами;
 - обґрунтувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління витратами підприємства сфери послуг. Предметом дослідження – теоретичні та прикладні аспекти управління витратами, інструменти й механізми їх удосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Базою дослідження виступає ТОВ «Вістка», що спеціалізується на поліграфічних послугах.

Методи дослідження. Використано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного і порівняльного підходів. Для оцінки витрат застосовано економічний та фінансовий аналіз, статистичне групування, графічні методи, SWOT-аналіз. Економічне обґрунтування запропонованих заходів проведено за допомогою моделювання, прогнозування та економіко-математичних розрахунків.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до управління витратами підприємств сфери послуг в умовах воєнного часу. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління витратами через обґрунтування моделі, що поєднує цифровізацію процесів (ERP-система), поглиблену аналітику витрат (розширений ABC-аналіз, контроль відхилень), сценарне бюджетування та диверсифікацію постачання. Для ТОВ «Вістка» уперше запропоновано інтегральний підхід до визначення резервів зниження витрат за ключовими напрямками.

Практичне значення полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження ERP-системи, удосконалення ABC-аналізу, оптимізації ресурсного споживання, модернізації обладнання, диверсифікації постачальників та використання сценарного бюджетування. Орієнтовний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить понад 6,1 млн грн на рік. Результати можуть бути використані не лише ТОВ «Вістка», а й іншими підприємствами поліграфічної сфери та у навчальному процесі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та економічна сутність витрат

У сучасних ринкових умовах пріоритетом підприємств є вдосконалення організації виробництва, важливою складовою якого виступає раціональне управління витратами. Ефективний контроль витрат забезпечує фінансову стабільність, підвищує конкурентоспроможність і знижує ризики втрат, тоді як недооцінка цього процесу може призвести до негативних фінансових наслідків. Управління витратами охоплює аналіз факторів, що формують результат діяльності, та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів. Категорія «витрати» є багатогранною та потребує комплексного підходу, оскільки відображає вартість спожитих трудових, матеріальних і природних ресурсів.

Витрати включають також споживання природних сил, проте їх грошове вираження здійснюється через витрати на доступ, використання й перетворення природних ресурсів [1, с.48]. У науковій літературі існують різні підходи до розмежування понять «витрати» та «затрати». За позицією Л. Нападовської, витрати мають вартісний характер і відображають економічно обґрунтовані ресурси звітного періоду, тоді як затрати характеризують натурально-речовий зміст ресурсів і охоплюють їх повну грошову оцінку [2, с.34]. В. Вороніна наголошує на відсутності єдності в трактуванні цих категорій, що ускладнює теоретико-методологічний апарат [3, с.498].

Узагальнене визначення витрат як вартісного вираження ресурсів, спожитих у процесі діяльності, є основою сучасних класифікаційних підходів [4]. Нормативно-правове регулювання витрат в Україні базується на Законі «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5] і відповідних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку [6]. Відповідно до цих актів, витрати трактуються як зменшення економічних вигод, що зумовлює зниження

власного капіталу без його розподілу між власниками. У П(С)БО 16 «Витрати» вони визначаються як фактично використані у звітному періоді матеріальні ресурси [7].

У міжнародній практиці витратами визнаються документально підтверджені та економічно обґрунтовані витрати, безпосередньо пов'язані з діяльністю, спрямованою на отримання доходу [8]. Незалежно від підходу, ключовими критеріями залишаються доцільність, економічна обґрунтованість і належне документальне підтвердження їх виникнення.

Вивчення економічної літератури, нормативно-правових актів, а також праць вітчизняних і зарубіжних науковців дозволяє зробити висновок, що поняття витрат є багатогранним та розглядається з різних підходів: економічного, бухгалтерського, фінансового та податкового. Відповідно до наведених у табл. 1.1 визначень, витрати можна розглядати як категорію, що поєднує в собі економічну доцільність, ресурсне забезпечення, грошове вимірювання та документальне підтвердження фактів господарської діяльності.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що основною спільною рисою усіх визначень є уявлення витрат як економічної втрати або споживання ресурсів, яке прямо пов'язане з господарською діяльністю підприємства та має бути підтверджене кількісно і документально.

Таблиця 1.1

Узагальнені визначення економічної сутності витрат

| Автор(и) | Суть визначення витрат |
|--|---|
| Податковий кодекс України | Витрати – це витрати платника податків у будь-якій формі (грошовій, матеріальній чи нематеріальній), які здійснено для провадження підприємницької діяльності та які зумовлюють зменшення економічної вигоди внаслідок зменшення активів або збільшення зобов'язань, за винятком змін капіталу, спричинених його вилученням або розподілом. |
| НП(С)БО 1 і П(С)БО 16 | Витрати розглядаються як зниження економічних вигод через вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, крім випадків, коли капітал зменшується внаслідок дій власників. |
| МСБО (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку) | Витрати – це зменшення вигод, що виникає в обліковому періоді через використання активів (вибуття, знецінення) або появу зобов'язань, наслідком чого є скорочення власного капіталу, за винятком виплат на користь учасників. |
| М.Грецак, О.Коцюба | Витрати – це грошове відображення обсягу використаних ресурсів для досягнення поставлених цілей. |
| В. Лебедев, Т.Дроздова, В. Кустарев | Витрати становлять кількість ресурсів, витрачених за певний час на виробництво та реалізацію продукції, які в подальшому формують її собівартість. |
| Л.Сухарева, С. Петренко | Витрати – це сума коштів, яку підприємство витрачає при закупівлі товарів або послуг. |
| О. Крушельницька | Витрати є економічною категорією, що відображає споживання природних і матеріальних ресурсів у господарській діяльності. |
| Р. Ентоні, Дж. Рис | Витрати – це сума грошових витрат, здійснених для досягнення певної мети. |
| В. Предборський | Витрати – це грошові кошти, спрямовані на придбання та використання виробничих ресурсів, що є основою економічної категорії «витрати». |
| Є. Мних | Витрати – це зменшення вигод через втрату активів або зростання зобов'язань, яке впливає на зниження капіталу, крім випадків його розподілу серед власників. |
| В. Савчук | Витрати – це зменшення активів або зростання зобов'язань, зумовлене процесами виробництва та постачання продукції. |
| Г. Осовська, О. Юшкевич, Й. Завадський | Витрати є результатом використання ресурсів у ході діяльності підприємства, що призводить до зменшення вартості активів або отримання збитку. |
| К. Кривенко, О. Беляєв | Витрати – це грошове вираження використання ресурсів у процесі виробництва й реалізації продукції. |
| С. Онисько, П. Марич | Виробничі витрати – це спожиті ресурси (матеріали, амортизація, праця), що відображають вкладену працю в процесі виробництва. |
| Ю. Цал-Цалко | Витрати – це зменшення активів або зростання зобов'язань, що веде до скорочення капіталу підприємства, якщо ці витрати можуть бути достовірно оцінені та не пов'язані з вилученням капіталу власниками. |

Джерело: складено на основі [3-10]

Ключові аспекти економічної сутності витрат:

1. Економічна природа витрат. Більшість авторів, зокрема Є. Мних, К. Кривенко, В. Савчук, Г. Осовська та інші, підкреслюють, що витрати – це результат споживання економічних ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, природних тощо), необхідних для досягнення цілей діяльності підприємства. Вони відображають зменшення активів або збільшення зобов'язань, що веде до зниження власного капіталу.

2. Бухгалтерське трактування. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО 16, НП(С)БО 1), а також міжнародні стандарти (МСБО) одностайно визнають витрати як зменшення економічних вигод підприємства, які можна достовірно оцінити. Зменшення активів або зростання зобов'язань мають бути безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю підприємства і не мають стосуватися вилучення капіталу власниками.

3. Податковий аспект. Відповідно до Податкового кодексу України, витрати є не лише грошовим чи матеріальним вибуттям, але й діями, що мають на меті досягнення господарської мети платника податку. У цьому випадку ключовим є функціональне призначення витрат – їх спрямування на одержання доходу та зменшення податкової бази.

4. Ресурсний підхід. Дослідники, такі як М. Грещак, О. Коцюба, О. Крушельницька, осмислюють витрати через призму використання ресурсів – це грошове відображення обсягу спожитих ресурсів з певною метою. Таким чином, витрати є засобом вимірювання та контролю ефективності ресурсного забезпечення.

5. Практичне розмежування понять. У роботах Л. Нападовської, В. Савчука, В. Предборського тощо зазначається необхідність розмежування термінів «затрати», «витрати» та «видатки», що особливо важливо для точного розуміння бухгалтерського обліку та управлінського аналізу. Затрати можуть існувати у вигляді активів, що ще не стали витратами, а видатки часто мають касовий характер (наприклад, фактична виплата коштів).

Узагальнюючи, можна констатувати, що витрати – це виражена в грошовому еквіваленті сума спожитих ресурсів або збільшення зобов'язань, що

відображає економічне зменшення потенціалу підприємства (активів або власного капіталу) у зв'язку з його господарською діяльністю, за умови підтвердження цієї операції відповідними документами та її економічної обґрунтованості. Це визначення, на нашу думку, охоплює як нормативні положення, так і наукові підходи до розкриття сутності категорії «витрати» і може бути використане як основа для подальшої науково-практичної розробки класифікації, аналізу та обліку витрат у господарській діяльності підприємств.

Категорія «витрати» у сучасному економічному дискурсі трактується як процес використання матеріальних, трудових, технологічних, інвестиційних та інших ресурсів, що визначає ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Витрати формують економічний результат, що відображається через співвідношення «витрати – доходи» або «собівартість + прибуток». Їх систематизація за економічними елементами забезпечує можливість комплексного аналізу й ефективного управління.

Економічний підхід визначає витрати як альтернативну вартість, тобто втрачений вигравш від використання ресурсів не за найефективнішим варіантом. Бухгалтерський підхід розглядає витрати як фактичні, документально підтвержені обсяги споживання ресурсів, що відображають зміну активів і зобов'язань та впливають на фінансовий стан підприємства [11]. Обидва підходи розкривають різні аспекти економічної природи витрат і формують базу для інтегрованого аналітичного підходу.

Поняття «собівартість» характеризує сукупні витрати на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг, включаючи сировину, матеріали, енергію, оплату праці та інші витрати, необхідні для підтримання виробничого процесу [12, с.52]. Держава визначає загальні принципи формування собівартості, водночас підприємства самостійно розробляють методіку калькулювання відповідно до технологічних та галузевих особливостей.

Собівартість виконує ключові функції: забезпечує контроль за витратами, формує підґрунтя ціноутворення, впливає на розрахунок прибутку й рентабельності, а також є основою стратегічних, інвестиційних і управлінських

рішень. Вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та результати технологічних й організаційних нововведень [13, с.139].

Узагальнюючи різні підходи, витрати визначаються як грошове вираження використаних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів у процесі виробництва та реалізації продукції. Витрати відображають безперервний кругообіг ресурсів у господарській діяльності, сприяють досягненню стратегічних цілей і забезпечують економічну стабільність підприємства. Ефективний розвиток можливий лише за умов раціонального використання ресурсів і своєчасного реагування на негативні впливи, а ключовим інструментом підвищення стійкості підприємства є оптимізація, зокрема скорочення витрат у виробничо-комерційній діяльності.

1.2. Характеристика системи управління витратами підприємств сфери послуг

Стійкий розвиток підприємств сфери послуг базується на ефективному стратегічному та оперативному управлінні ресурсами, що забезпечує інвестиційну та інноваційну активність, підвищує конкурентоспроможність продукції й технологічної бази, а також сприяє формуванню фінансово-економічної стабільності. Ефективне управління ресурсами дає змогу диверсифікувати діяльність, знижувати ресурсомісткість товарів і послуг без погіршення якості, забезпечувати організаційно-економічну гнучкість та підтримувати відтворювальну цілісність господарських процесів [14, с. 25; 15, с. 64; 16, с. 164].

Оптимізація витрат передбачає проведення комплексного аналізу діяльності підприємства з оцінкою усіх видів витрат і контролем відповідальності матеріально відповідальних осіб за раціональне використання ресурсів у кожному напрямі діяльності. Доцільним є порівняння показників витрат і прибутковості з галузевими нормативами та показниками конкурентів з метою їх наближення до оптимальних меж. Важливим елементом є

класифікація витрат на такі, що створюють додану вартість, і ті, що її не формують, із подальшим скороченням останніх [17, с.141].

У науковій літературі управління витратами трактується як багатоаспектний і динамічний процес, що включає систему управлінських заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності підприємства. Він охоплює розроблення та реалізацію управлінських рішень, заснованих на економічних законах і принципах раціонального, збалансованого використання ресурсів [17, с.142].

Таким чином, система управління витратами на підприємствах сфери послуг виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки дозволяє регулювати та контролювати використання ресурсів, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність виробничих і комерційних процесів, а також адаптувати діяльність підприємства до мінливих умов ринку.

Управління витратами на підприємствах сфери послуг розглядається як цілеспрямований процес формування оптимального рівня витрат, що враховує різноманітні класифікації за видами, місцями їх виникнення, носіями та іншими характеристиками. Головним критерієм у цьому процесі виступає мінімізація витрат. Досягнення низького рівня витрат надає підприємству можливість посилити свої конкурентні позиції на ринку, більш гнучко реалізовувати цінову політику та, за інших рівних умов, збільшувати розмір прибутку. Водночас необхідно підкреслити, що зменшення витрат не повинно бути самоціллю управління, оскільки необдумане скорочення може призвести до погіршення якості продукції або послуг, втрати популярних на ринку товарів через високу ресурсомісткість їх виробництва та реалізації. Таким чином, управління витратами передбачає не лише формування та контроль витрат за різними ознаками, але й стимулювання їх раціонального скорочення без шкоди для основної діяльності підприємства, що є складовою економічного механізму функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта [18, с. 229].

Крім того, управління витратами включає в себе системне планування та контроль бюджету підприємства, що дозволяє знизити ризики перевищення

запланованих витатків через більш точне прогнозування майбутніх витрат. Ефективність цього процесу є ключовою умовою досягнення високих економічних результатів і тому займає важливе місце в загальній системі управління бізнесом [19, с. 36; 20, с. 505].

Система управління витратами виступає як інструмент, що забезпечує можливість відстеження, аналізу та контролю за використанням ресурсів, оперативного реагування на критичні ситуації, що можуть негативно впливати на ефективність виробничих та комерційних процесів. У межах цієї системи виділяються три основні складові: функціональна, організаційна та мотиваційна, які разом формують комплексний підхід до управління витратами (рис. 1.1) [21]. Цей багаторівневий підхід забезпечує систематичність та скоординованість дій, спрямованих на оптимізацію витрат, що у підсумку підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

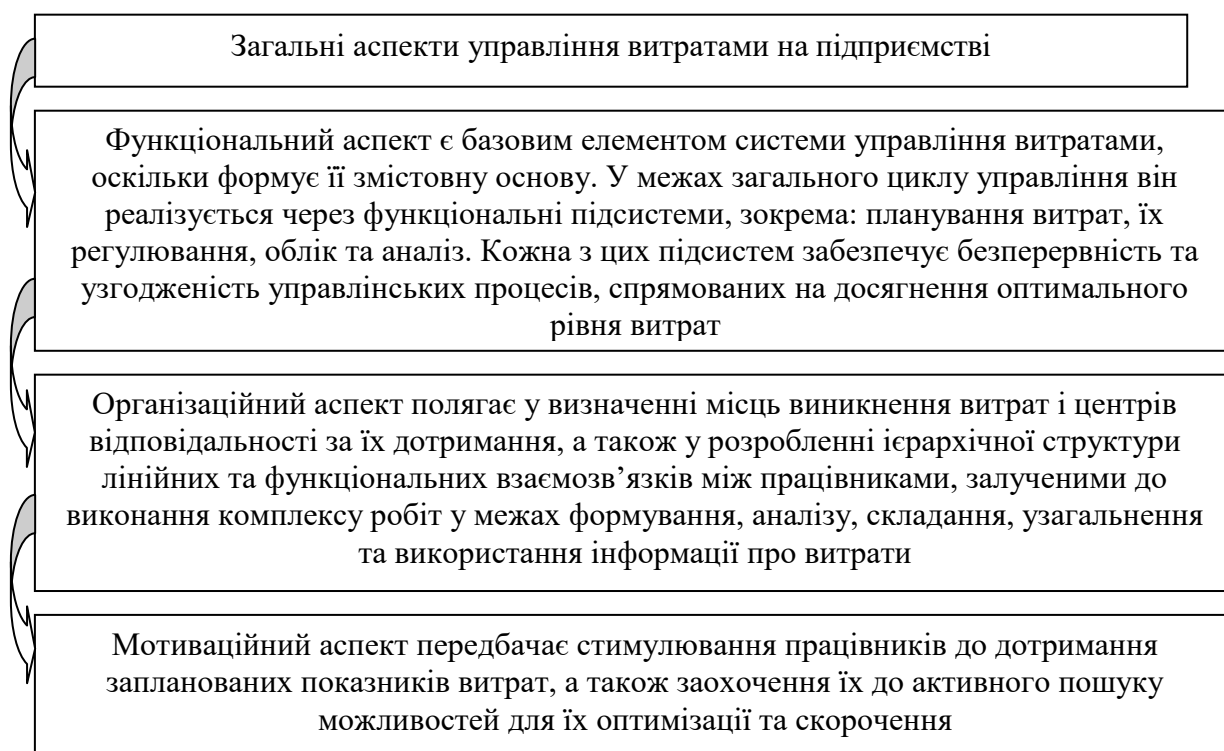


Рис. 1.1. Загальні аспекти управління витратами на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [22; 23]

Ефективна система управління витратами формується з урахуванням основних аспектів і принципів її організації. Підприємство повинно

забезпечити оперативний доступ до інформації про витрати на всіх етапах виробництва, що дає можливість своєчасно реагувати на зміни та оптимізувати процеси. Система обліку має відповідати управлінським потребам, надаючи точні та структуровані дані для прийняття рішень. Важливим принципом є точність калькулювання собівартості через повний та коректний облік витрат і їх належний розподіл між видами продукції чи послуг. До цього додається вимога правильного розподілу непрямих витрат із застосуванням нормативних калькуляцій і контролем їх дотримання. Необхідним є також своєчасне виявлення відхилень від планових показників і встановлення чітких зв'язків між витратами та відповідальними особами через облік за центрами відповідальності [24, с.160]. Зазначені принципи становлять фундамент формування ефективної системи управління витратами, яка забезпечує конкурентоспроможність і фінансову стабільність підприємств, особливо у сфері послуг. Аналіз наукових підходів підтверджує, що управління витратами є багатокомпонентним процесом, що охоплює планування, контроль, аналіз, мотивацію та регулювання. Його мета полягає не лише у мінімізації витрат, а у забезпеченні їх раціонального використання для досягнення максимального економічного результату.

Аналіз поняття «управління витратами» представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Поняття «управління витратами» в економічній літературі

| Автор(и) | Визначення поняття «управління витратами» |
|---------------------------------------|---|
| В. Лебедєв, Т. Дроздова, В. Кустарев | Управління витратами розглядається як комплексний засіб досягнення економічного результату, що виходить за межі простого зниження витрат і охоплює всі елементи управління підприємством. |
| П. Атамас | Всебічний підхід до управління витратами, спрямований не лише на контроль їх зростання, а на реальне скорочення витрат. |
| Г. Багієв | Управління витратами – інструмент для досягнення високих економічних показників підприємства. |
| А. Турило | Процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат з урахуванням потреб підприємства. |
| Г. Козаченко | Метою є не мінімізація витрат, а ефективне використання ресурсів, економія та максимізація віддачі на різних етапах виробництва. |
| І. Давидович | Динамічний процес управлінських дій, спрямованих на високий економічний результат через виконання функцій управління підприємством. |
| С. Голов | Специфічна управлінська функція, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання витрат із можливістю їх точного відстеження і аналізу. |
| Т. Мудра, Л. Чернобай, Н. Калиновська | Процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями, носіями, із постійним контролем і стимулюванням зниження рівня витрат. |
| А. Турило, Ю. Кравчук, А. Турило | Управління витратами як формування оптимального рівня витрат, мінімізація яких забезпечує конкурентні переваги і підвищення прибутковості. |
| Г. Фандель | Планомірне формування і контроль витрат на виробництво та збут продукції. |
| С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук | Здійснення заходів для оптимізації співвідношення «витрати–результат» і регулювання господарських процесів для досягнення цілей підприємства. |
| А. Пилипенко | Система принципів і методів для розробки управлінських рішень, що базується на економічних законах з метою формування і регулювання витрат, а також ефективного використання ресурсів. |
| А. Ясінська | Цілеспрямований вплив на склад, структуру і поведінку витрат у зв'язку зі змінами у виробничо-господарській діяльності. |
| Л. Христенко, Р. Мозговий | Система управління, що реалізує функції управління витратами за допомогою методів регулювання факторів і процесів формування витрат для оптимізації їх рівня та структури. |

Джерело: складено на основі [25-29]

Системний підхід до управління витратами передбачає застосування методів і організаційних заходів, які забезпечують оперативне реагування на фінансові виклики та підтримують стратегічні орієнтири підприємства. Наукова думка одноставно підкреслює: раціональне управління витратами є

визначальним чинником забезпечення майбутніх економічних результатів і підвищення стійкості підприємства. Наукова думка щодо ролі управління витратами одноставно підкреслює його визначальне значення для досягнення майбутніх економічних результатів, зокрема шляхом забезпечення раціонального використання ресурсів і досягнення економії.

У цьому контексті постає необхідність розширеного тлумачення зазначеної категорії, що обумовлює доцільність використання поняття «стратегічне управління витратами». Таке трактування включає цілу низку аналітичних інструментів, серед яких виокремлюються функціонально-вартісний аналіз, дослідження факторів, що формують витрати, а також оцінка стратегічного позиціонування підприємства [30, с. 13-16].

Більшість фахівців вказують на прямий взаємозв'язок між структурою витрат, фінансовими результатами господарської діяльності й реалізацією обраної стратегії підприємства. У цьому розрізі об'єктом управлінського впливу постають не лише витрати як економічна категорія, а передусім ресурси, що використовуються в межах функціонування підприємства. Це свідчить про зсув акценту з контролю за витратами на забезпечення ефективного розпорядження матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Аналіз наукових підходів дозволяє умовно класифікувати визначення поняття «управління витратами» за двома напрямками: суб'єктно-орієнтованим та об'єктно-орієнтованим. Перша група підходів інтерпретує управління витратами як цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу, яка реалізується через систему методів, процедур та рішень, що забезпечують досягнення управлінських цілей. Ці визначення, як правило, базуються на системно-функціональній концепції, згідно з якою управлінські функції розглядаються як складові інтегрованої системи управління підприємством. У межах цієї концепції окреслюється чіткий алгоритм дій, що охоплює планування, облік, аналіз, контроль і регулювання витрат. Ілюстрацію до таких функцій подано у таблиці 1.3, яка акумулює підходи провідних вітчизняних дослідників у галузі економіки підприємств.

Таким чином, стратегічне управління витратами в умовах функціонування підприємств сфери послуг набуває особливої ваги, оскільки забезпечує не лише короткострокову економію, а й формує основу для довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності шляхом комплексного аналізу витратоутворюючих факторів, узгодження витрат із цілями стратегічного розвитку та оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз функцій управління витратами, запропонованих різними авторами, свідчить про існування розгорнутого та комплексного підходу до цього процесу. Усі дослідники визнають ключову роль таких базових функцій, як планування, облік, аналіз і контроль. Разом із тим, окремі автори акцентують на додаткових функціональних елементах, які деталізують механізми управлінського впливу – зокрема прогнозування, мотивацію, нормування та регулювання.

Таблиця 1.3

Функціональні аспекти управління витратами в інтерпретації різних

| Автор(и) | Функції управління витратами |
|--|--|
| Г. Козаченко, Ю. Погорелов, Л. Хлап'юнов, Г. Макухін | Виокремлюють функції першого порядку, до яких належать: планування, облік, аналіз, контроль. Також зазначають функції другого порядку, серед яких: прогнозування, нормування, організація, калькулювання собівартості, стимулювання зниження витрат, регулювання, координація. |
| А. Турило, Ю. Кравчук, А. Турило | Пропонують перелік управлінських функцій, що охоплює: аналіз, облік, ухвалення рішень, планування, організацію, контроль, мотивацію. |
| М. Грещак, В. Гордієнко, О. Коцюба | Систематизують управлінські функції за етапами: на стадії розробки рішень (прогнозування, планування), на етапі реалізації рішень (регулювання, організація, мотивація), а також контрольні функції (облік, аналіз). |
| С. Голов | Представляє комплексну систему функцій управління витратами, що включає: планування, організацію, облік, мотивацію, контроль, аналіз, регулювання, перегляд планів, коригування діяльності. |

Джерело: складено на основі [31; 32]

Така різноманітність підходів демонструє прагнення до формування універсальної та гнучкої системи управління витратами, яка враховує як стратегічні, так і оперативні завдання підприємств, особливо у сфері послуг, де витрати часто мають складну динамічну структуру.

Поняття «витрати» у контексті управлінської діяльності розглядається як частина сукупних затрат підприємства, що безпосередньо впливає на формування фінансового результату в межах певного звітного періоду. Виходячи з цього тлумачення, а також з урахуванням сутності управлінських функцій, необхідним є виокремлення тих елементів функціонального забезпечення управління, реалізація яких у комплексі та в логічній послідовності забезпечує повний цикл взаємодії між керуючою (суб'єктною) та керованою (об'єктною) підсистемами.

До таких функцій доцільно віднести: планування витратної діяльності, нормування як інструмент встановлення допустимих витрат, ведення обліку, калькулювання собівартості продукції або послуг, аналітичну оцінку витратної структури, стимулювання до зниження витрат, а також контроль за дотриманням запланованих параметрів. Відтак, суб'єкт управління витратами підприємства доцільно представляти через систему управлінських функцій, які в сукупності формують завершений управлінський контур. Зазначена система реалізується управлінським апаратом шляхом застосування відповідних методичних інструментів, що забезпечують формування управлінського впливу на об'єкт управління, з подальшим отриманням зворотної інформації про стан цього об'єкта.

У рамках об'єктно-орієнтованого підходу до визначення сутності категорії «управління витратами» увага дослідників зосереджується на самому об'єкті управлінського впливу. У науковій літературі як об'єкти розглядаються, з одного боку, самі витрати, рівень яких підлягає оптимізації або мінімізації відповідно до внутрішніх та зовнішніх факторів витратоутворення, а з іншого – господарські процеси, тобто операційна діяльність підприємства, внаслідок якої і формується витратна частина [33].

Таким чином, система управління витратами розглядається як відображення загальної управлінської архітектури підприємства, але в звуженому форматі, де центральним об'єктом виступає саме витратний механізм. У цій системі повною мірою реалізуються ключові функції

менеджменту, що забезпечують цілеспрямоване регулювання витратної діяльності підприємства сфери послуг (рис. 1.2).

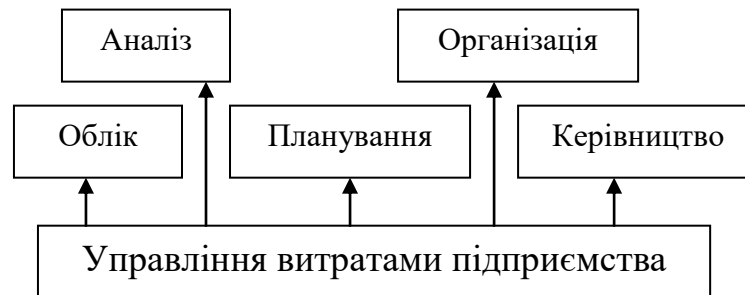


Рис. 1.2. Управління витратами підприємства

Джерело: побудовано на основі [24; 34]

В управлінні витратами підприємств сфери послуг застосовуються механічний і кошторисний контроль. Механічний контроль ґрунтується на постійному спостереженні за фактичними витратами, тоді як кошторисний поєднується з плануванням і використовує зворотний зв'язок для аналізу відхилень. Системи прямого та зворотного зв'язку забезпечують порівняння фактичних і планових витрат, прогнозування потреб у ресурсах і коригування діяльності. Ефективність цих механізмів залежить від корпоративної культури, внутрішніх регламентів та впливу зовнішніх стейкхолдерів.

Нормування витрат слугує основою планування, контролю та оперативного реагування на відхилення, що забезпечує гнучкість і ефективність системи управління. Нормативний підхід, побудований на обґрунтованих нормах використання ресурсів, формує базу для коректного визначення собівартості послуг, оцінки ефективності процесів і прийняття управлінських рішень [35, с.120; 36]. Аналіз витрат охоплює загальні й граничні витрати, кошториси за видами послуг, розподіл прямих і накладних витрат та оцінку собівартості за центрами відповідальності [37].

Ефективність управління оцінюється через показники витратоємності та витратовіддачі. Витратоємність відображає частку витрат у доході та характеризує ефективність витрат на рівні підприємства й окремих послуг.

Витратовіддача демонструє суму доходу на одну витрачену гривню. Оптимізація витратоємності сприяє підвищенню конкурентоспроможності й рентабельності за умови збереження якості послуг.

Управління витратами у сфері послуг реалізується через послідовні управлінські функції: аналітичну – для діагностики й прогнозування; планову – для визначення цілей і вибору рішень; організаційну – для забезпечення реалізації заходів; функцію керівництва – для координації та регулювання; облікову – для збору та документування інформації [38].

Ефективність функцій управління витратами залежить від чіткої ідентифікації об'єкта управління та своєчасного отримання достовірної аналітичної інформації щодо джерел виникнення витрат, відповідальних підрозділів і причин відхилень. Для цього підприємство має впровадити інтегровану обліково-аналітичну систему, що акумулює дані про господарські процеси на рівні підприємства та його сегментів [39, с.83].

Формування системи управління витратами має ґрунтуватися на принципах попередження необґрунтованих витрат, комплексності рішень, достовірності інформаційної бази, стратегічної орієнтації та методологічної єдності. Важливо застосовувати інструменти оптимізації витрат протягом усього життєвого циклу послуг і визначати їхній оптимальний рівень, що забезпечує баланс між економічністю та якістю [32].

Ускладнення економічних умов підвищує вимоги до методів управління витратами. Актуальними стають впровадження нових підходів, адаптація існуючих методик до специфіки підприємства та добір ефективних інструментів з урахуванням компетентності персоналу й стратегічних пріоритетів. Методи управління поділяються на технологічні та економіко-інформаційні. Технологічні методи спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і впровадження інновацій, що зменшують ресурсомісткість послуг, хоча їх реалізація може вимагати додаткових інвестицій і оцінки довгострокової ефективності [40, с.155].

Економіко-інформаційний підхід доповнює технологічний, забезпечуючи системну оцінку витрат з урахуванням їх доцільності, динаміки та впливу на конкурентоспроможність. Він формує основу стратегічної політики управління витратами, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та інтегрує витратну інформацію у процес стратегічного планування.

Таким чином, управління витратами розглядається не як ізольована функція, а як складова системного управлінського процесу, що реалізується через послідовне виконання основних функцій: аналізу, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Впровадження комплексної системи методів – як технологічних, так і економіко-інформаційних – сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та формуванню стійких конкурентних переваг.

1.3. Методологічні аспекти управління витратами в підприємстві

Процес управління витратами в підприємствах сфери послуг ґрунтується на безперервному обміні інформацією, що включає прямий і зворотний зв'язок та забезпечує вплив на економічні показники, зокрема на рівень і структуру витрат. Ефективність управлінських рішень визначається якістю, повнотою та оперативністю аналітичних даних, тому підприємства прагнуть формувати структуровану інформаційну базу, здатну акумулювати релевантні відомості на всіх етапах господарської діяльності. Особливої ваги це набуває для підприємств із тривалими виробничими циклами чи складною організаційною структурою, де оптимальне рішення потребує ретельного порівняння альтернатив.

Управління витратами постає як інтегрований елемент загальної системи інформаційного забезпечення, що забезпечує систематичне формування та аналіз даних про витратні процеси. Інформаційна функція стає ключовим чинником ефективності управління, оскільки саме від її якості залежить обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень щодо регулювання витрат [41]. Історично головним джерелом інформації про витрати був бухгалтерський

облік, однак з ростом потреб управлінського персоналу в оперативній та аналітичній інформації на його основі сформувався управлінський облік, який поступово набув методичної самостійності та став важливою підсистемою управління [41].

Науковці звертають увагу на ключову роль управлінського обліку як інструменту, що забезпечує прийняття рішень у сфері витрат. Його потенціал полягає не лише в фіксації поточних витрат, а й у можливості здійснювати ретроспективний та прогнозний аналіз з метою вдосконалення економічної політики підприємства [32; 36]. У межах сучасного підходу до управління витратами значна увага приділяється їх систематизації відповідно до різноманітних критеріїв. Найчастіше така класифікація здійснюється в рамках обліково-аналітичного напрямку, що дозволяє ефективніше поєднувати інструменти контролю, планування та оцінки результативності (рис. 1.3).

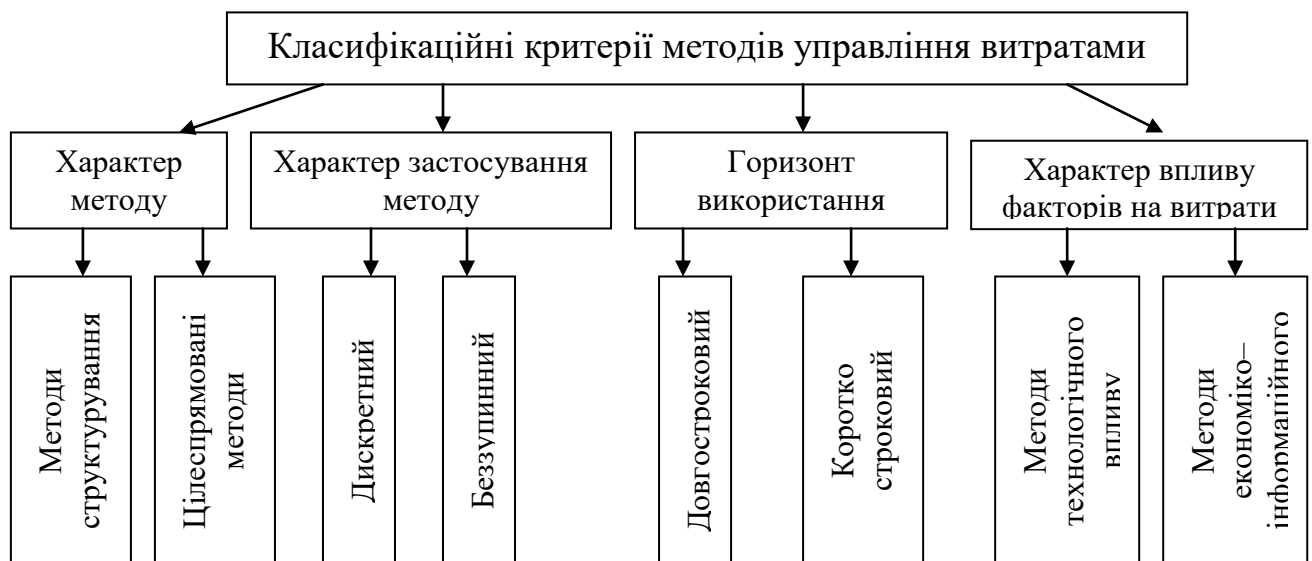


Рис. 1.3. Розподіл методів управління витратами за класифікаційними критеріями

Джерело: побудовано на основі [32; 37]

У межах управлінського обліку сформовано широкий спектр методів контролю та регулювання витрат, серед яких директ-костинг, абсорпшен-костинг, стандарт-костинг, CVP-аналіз, ABC-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг, кост-кілінг і LCC-аналіз. Їх використання залежить від

специфіки підприємства, однак у сукупності вони формують цілісну систему управління витратами, що інтегрує технологічні та інформаційні підходи.

Ефективність управління витратами визначається глибоким аналізом їх структури, динаміки та факторів впливу. Особливе значення мають функціонально-вартісний та маржинальний аналізи [32; 37-42], які дають змогу оцінювати наслідки управлінських рішень і змін у виробничих процесах.

Важливо також застосовувати математичні методи, що використовуються у плануванні, нормуванні та моделюванні витрат, зокрема при побудові виробничих функцій і бюджетів, оскільки вони підсилюють аналітичну складову системи управління витратами (рис. 1.4).

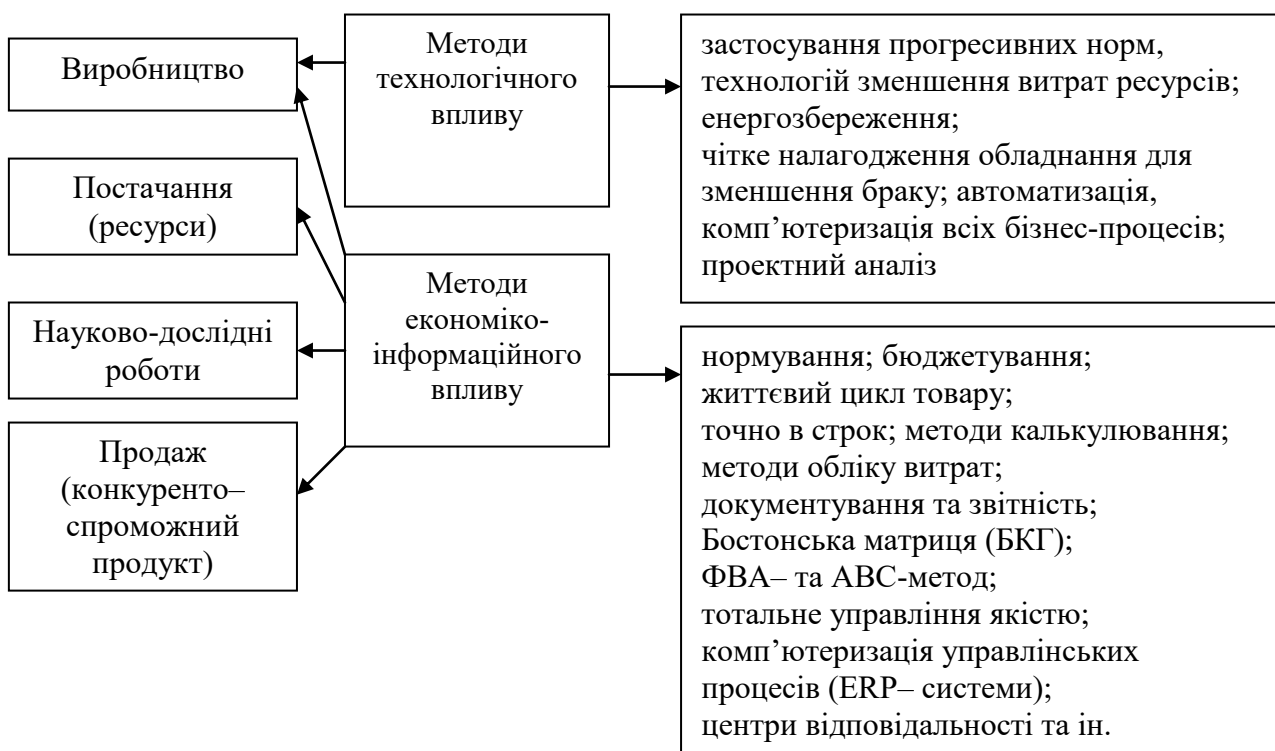


Рис. 1.4. Схема управління витратами підприємства залежно від характеру впливу факторів на витрати

Джерело: побудовано на основі [43; 44]

Методи управління визначаються специфікою об'єкта, тому для кожного з них формуються індивідуальні, а подекуди унікальні підходи. У сфері управління витратами метод трактується як сукупність допущень, цілей та процедур, що забезпечують реалізацію управлінських функцій. З огляду на це,

методи управління витратами характеризуються високим рівнем спеціалізації й специфічності, а в окремих випадках – унікальністю підходів [45, с.26; 46].

У практиці управління витратами використовується широкий спектр методів, кожен із яких має визначені переваги, обмеження та напрями ефективного застосування. Їх різноманітність обумовлює необхідність ґрунтовного аналізу змісту, можливостей та умов упровадження, особливо в інноваційній діяльності, яка потребує адаптованих і гнучких інструментів управління [47, с.390]. З урахуванням зарубіжного досвіду вітчизняна практика також використовує низку дієвих методів для аналізу витрат (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Перелік методів управління витратами, які використовують підприємства в Україні

| Метод управління витратами | Опис |
|------------------------------------|---|
| Стандарт-кост | Визначення собівартості на основі заздалегідь встановлених нормативів для планування і контролю витрат. |
| Директ-костинг | Облік собівартості, що включає тільки прямі витрати, при цьому змінні непрямі витрати враховуються частково. |
| Таргет-костинг | Метод встановлення цільової собівартості, що задає межі витрат для досягнення фінансових цілей. |
| Кайзен-костинг | Безперервне вдосконалення виробничих процесів за участю всього персоналу для зниження непотрібних витрат. |
| Абсорпшн-костинг | Включення у собівартість усіх прямих і накладних витрат, які розподіляються між продуктами або послугами. |
| АВС-метод | Визначення основних видів діяльності підприємства для точнішого розподілу витрат за джерелами. |
| Кост-кілінг | Спрямований на значне скорочення витрат через зменшення штату, продаж непотрібних активів та обмеження соціальних витрат. |
| СVP-аналіз | Аналіз взаємозв'язку між витратами, доходами і прибутком для прогнозування фінансових результатів. |
| LCC-аналіз | Оцінка витрат на продукцію або послугу протягом усього її життєвого циклу для стратегічного планування. |
| Функціонально-вартісний аналіз | Інструмент оцінки вартості виконаних робіт або послуг з метою виявлення можливостей для зниження витрат. |
| Метод економічної доданої вартості | Прив'язка створеної вартості до окремих працівників або підрозділів, що дозволяє впроваджувати диференційовану мотивацію. |
| Бенчмаркінг | Порівняння з провідними конкурентами для визначення причин відмінностей і пошуку резервів підвищення ефективності. |

Джерело: складено на основі [21; 29; 48]

У фінансовому та управлінському обліку застосовується широкий спектр методів калькулювання, проте їх розмаїття ускладнює вибір оптимального підходу. Традиційні методи – стандарт-костінг, директ-костінг та абсорпшн-костінг – ефективні в масовому виробництві, але малоприсади для інноваційної діяльності з високою часткою НДДКР та постійних витрат [49, с.306]. Метод VCC орієнтує витрати на майбутні доходи, проте потребує високої кваліфікації та розвитку інформаційних систем. Кайзен-костінг і кост-кілінг спрямовані на постійне зниження витрат, але не враховують специфіку інновацій, які не забезпечують швидкої прибутковості [50, с.104].

Бенчмаркінг дає можливість порівнюватися з лідерами ринку, але у сфері інновацій його ефективність обмежена. CVP-аналіз допомагає визначати точку беззбитковості, тоді як ABC-костінг забезпечує точніший розподіл витрат і є корисним для інноваційних продуктів. LCC-аналіз охоплює витрати всього життєвого циклу, а таргет-костінг задає цільову собівартість на етапі проектування.

Попри відмінності, усі методи спрямовані на підвищення ефективності витратної діяльності, але жоден не забезпечує комплексного управління одночасно традиційною та інноваційною продукцією. Сучасний підхід передбачає вплив на витрати ще до їх виникнення, де важливу роль відіграє нормування, що поєднує планування, бюджетування та нормативний облік [51, с.23].

Ефективність управління визначається якістю інформаційної бази, яка підтримує раціональне використання ресурсів та обґрунтованість рішень. В умовах глобалізації українські підприємства адаптують іноземні практики, але стикаються з труднощами їх упровадження [22], що зумовлює потребу в оновленні методик калькулювання, удосконаленні контролю та впровадженні сучасних систем обліку [52].

Удосконалення системи управління витратами має враховувати галузеву специфіку та масштаб діяльності підприємства. Воно охоплює формування

понятійної бази, аналіз проблем, моделювання управління, організацію документообігу та розподіл відповідальності [27, с.14]. Достовірне інформаційне забезпечення забезпечує своєчасне реагування на відхилення, що дозволяє стримувати зростання собівартості та підтримувати прибутковість.

Висновки до розділу 1

У підсумку теоретичного аналізу встановлено, що витрати є вартісним вираженням спожитих ресурсів або збільшенням зобов'язань підприємства, відображаючи ціну залучених трудових, матеріальних та природних факторів. Поділ витрат за економічними елементами забезпечує стабільність їх складу, однак не задовольняє потреб управління щодо контролю та цільового призначення, що зумовлює використання додаткових класифікацій з урахуванням техніко-економічних і маркетингових чинників.

Управління витратами є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, який охоплює функціональні, організаційні та мотиваційні аспекти. Вибір конкретних методик залежить від цілей, масштабів діяльності та умов зовнішнього середовища. Ефективність системи управління витратами має визначальний вплив на фінансові результати й стратегічний розвиток підприємства. Об'єктом управління виступають усі види ресурсів, тоді як витрати формують результат звітного періоду.

У практиці застосовується широкий спектр методів, серед яких директ-костинг, абсорпшен-костинг, стандарт-костинг, CVP-аналіз, ABC-метод, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг, кост-кілінг, LCC-аналіз та інші. Їх використання потребує комплексного підходу, що передбачає аналіз чинників впливу, оцінку ефективності технологічних і управлінських рішень та узгоджене планування й бюджетування.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІСТКА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вістка»

Компанія «Вістка» функціонує у сфері поліграфії та спеціалізується на наданні повного комплексу послуг – від початкової розробки макету до кінцевої доставки готової друкованої продукції клієнту. Підприємство реалізує повний цикл виготовлення, що дозволяє виконувати замовлення будь-якого рівня складності без залучення сторонніх підрядників. Основне завдання підприємства полягає у випуску поліграфічної продукції високої якості, орієнтованої на потреби споживачів, із забезпеченням професійного сервісу та сталого прибутку. Водночас місія компанії визначається як задоволення запитів ринку у продукції та послугах поліграфічного профілю шляхом ефективної господарської діяльності, що водночас приносить економічну вигоду.

Офіційна адреса юридичної реєстрації: м. Київ, вулиця М.Соловцова, буд. 2, оф. 38/1. Компанія була зареєстрована 2005 року та внесена до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Відомості про підприємство ТОВ «Вістка»

| Показник | Значення |
|----------------------------|---|
| Код ЄДРПОУ | 33301970 |
| Повна назва | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІСТКА» |
| Юридична форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Адреса | 01014, м. Київ, вул. Соловцова Миколи, буд. 2, оф. 38/1 |
| Дата створення | 21.01.2005 |
| Керівник | Іляшенко Володимир Михайлович |
| Розмір статутного капіталу | 3 200 000 грн |
| Основні напрями діяльності | Друк, видавнича справа, реклама |

Джерело: складено автором за матеріалами [53; 54]

Компанія реалізує свою господарську діяльність відповідно до чинного Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД). Основними напрямами є:

18.12 – виготовлення поліграфічної продукції, що не належить до основної літератури;

58.11 – видавництво книжкової продукції;

58.14 – друковане виробництво журналів, періодики та супутніх матеріалів;

58.19 – інші типи видавничих послуг, не включені до попередніх категорій;

73.11 – надання послуг у сфері рекламної діяльності.

На сьогоднішній день товариство з обмеженою відповідальністю «Вістка» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну модель управління. Такий тип структури управління відзначається чітко вираженим поділом функціональних обов'язків та наявністю значної кількості як горизонтальних, так і вертикальних зв'язків між підрозділами. При цьому участь працівників нижчих рівнів у прийнятті управлінських рішень є мінімальною.

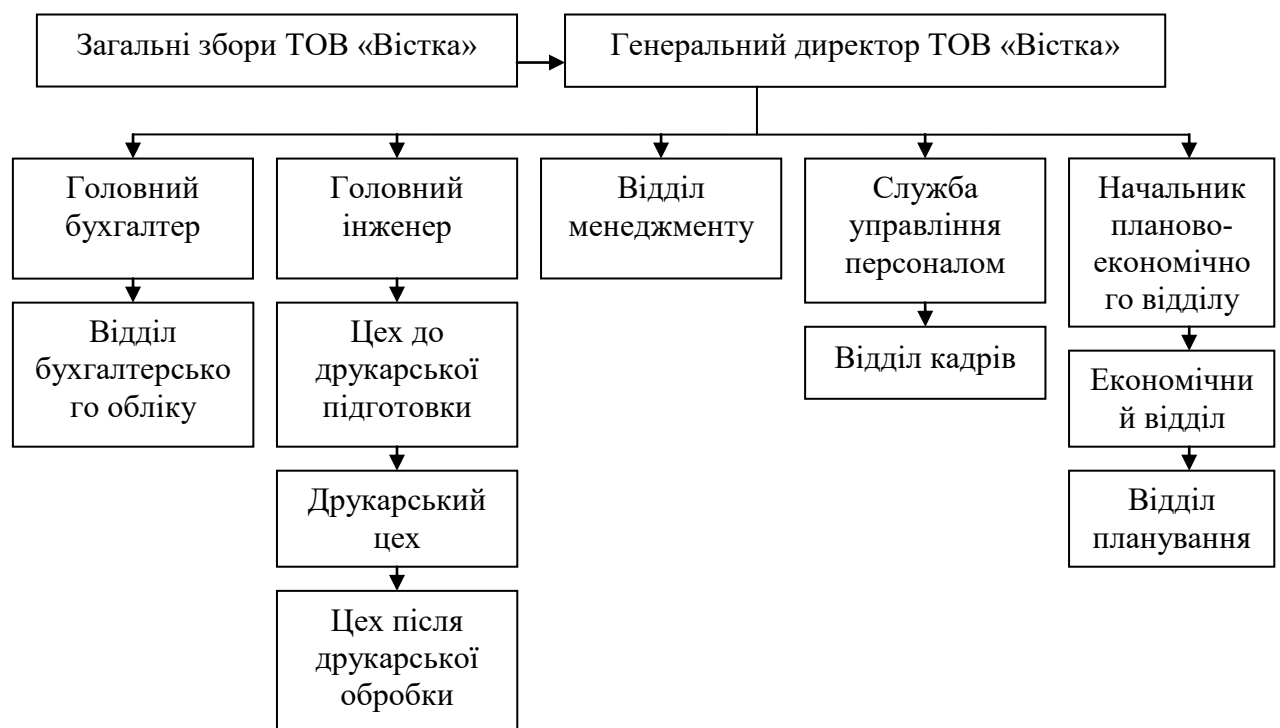


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Вістка»

Джерело: складено автором на основі [55]

До основних переваг цієї організаційної форми можна віднести: наявність у штаті фахівців з високим рівнем професійної підготовки, які відповідають за виконання конкретних функцій; відповідність структури управління загальній стратегії підприємства; поєднання вузької спеціалізації управлінських функцій з централізованим керівництвом. Водночас, лінійно-функціональна модель має і низку обмежень: недостатня гнучкість у реагуванні на нові виклики або нестандартні ситуації; труднощі при координації дій функціональних підрозділів під час впровадження нових напрямів чи програм; складність реалізації технічних і виробничих інновацій без участі керівників вищого рівня; надмірне навантаження на вертикаль управління, що може уповільнювати прийняття рішень.

На підприємстві у 2024 р. загалом працює 27 осіб. З них 10 займають керівні посади, включаючи директора компанії, а решта 17 – це представники виробничого персоналу та працівники офісних служб. Структурно керівнику безпосередньо підпорядковуються відповідальні особи, які очолюють ключові напрямки: головний бухгалтер, старший технолог, інженер з технічного обслуговування, керівник HR-напрямку та начальник планово-економічного підрозділу. У штаті компанії також працюють троє дизайнерів, два бухгалтери, два менеджери із супроводу клієнтів та заступник директора. Офісна частина персоналу дотримується традиційного п'ятиденного робочого графіка. Виробничі працівники, у свою чергу, залучаються до роботи в позмінному режимі – дві зміни, з урахуванням завантаженості підприємства та графіків виконання термінових замовлень. Це дозволяє оперативно адаптувати виробничий процес до обсягів робіт. Розподіл функцій між підрозділами є чітко визначеним: бухгалтерська служба веде фінансову документацію та звітність, головний інженер відповідає за підтримання справного стану обладнання, а технолог контролює всі етапи друкарського процесу – від підготовки до післядруку. Планово-економічний відділ займається аналізом поточної господарської діяльності підприємства, оцінкою ризиків та визначенням стратегічних напрямів розвитку.

Отже, організаційна структура ТОВ «Вістка» є логічно побудованою та ефективною в межах поставлених завдань, хоча й вимагає періодичної адаптації до сучасних викликів ринку.

ТОВ «Вістка» пропонує комплекс поліграфічних і видавничих послуг, які охоплюють весь виробничий процес – від первинної розробки макета до фінального етапу доставки готової продукції замовнику. Основні види послуг, які надає ТОВ «Вістка», наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Види послуг, які надає ТОВ «Вістка»

| № | Категорія послуг | Найменування послуги |
|--|--|--|
| 1 | Поліграфічні послуги | – Друк флаєрів, буклетів, листівок, плакатів, календарів, брошур, журналів, книг |
| | | – Тамподрук (на ручках, пакетах, дисках тощо) |
| | | – Шовкотрафаретний друк |
| | | – Оперативна поліграфія (малі тиражі, кольорова та ч/б продукція) |
| 2 | Видавничі послуги | – Редагування рукописів |
| | | – Набір тексту |
| | | – Верстка, створення оригінал-макетів |
| | | – Ілюстрування |
| 3 | Pre-press (допечатна підготовка) | – Післядрукарська обробка |
| | | – Підготовка макетів до друку |
| 4 | Рекламна поліграфія | – Графічне та художнє оформлення |
| 4 | Рекламна поліграфія | – Виготовлення стікерів, воблерів, дисплеїв |
| 5 | Виготовлення упаковки | – Виготовлення різного виду упаковки |
| 6 | Мовні послуги (переклади) | – Синхронний переклад |
| | | – Послідовний переклад |
| | | – Письмовий переклад документів, статей, звітів, технічної документації |
| | | – Технічне забезпечення синхронного перекладу (обладнання, кабіни тощо) |
| 7 | Конференц-сервіс (організація заходів) | – Організація конференцій, семінарів, презентацій |
| | | – Розсилка запрошень |
| | | – Реєстрація учасників |
| | | – Бронювання житла |
| | | – Оренда приміщень та обладнання |
| | | – Транспортне забезпечення учасників |
| | | – Фотозйомка, відеозапис, онлайн-трансляція |
| | | – Організація екскурсій та супроводу перекладачами |
| – Участь ЗМІ, створення роздаткових матеріалів | | |
| 8 | Логістичні послуги | – Упаковка продукції |
| | | – Доставка замовлень по території України |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Вістка» [55]

Розглянемо результати діяльності компанії за період 2022-2024 рр., що наведені у табл. 2.3. Відповідно до наведених даних, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився до 22825,30 тис. грн., що є суттєвим приростом на 54,34% порівняно з 2022 роком і на 14,29% більшим за показник 2022 року. Водночас у 2024 році цей показник практично не змінився порівняно з 2022 роком – збільшився лише на 0,44% (64,4 тис. грн.), що свідчить про стабілізацію обсягів продажів після стрімкого зростання в попередньому році. Відзначається, що в 2022 році відбулося значне падіння доходів у порівнянні з 2024 роком, що може бути пояснено як внутрішніми проблемами в роботі підприємства, так і загальною економічною нестабільністю.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр.,
тис. грн.

| Показник | Роки | | | Відхилення 2022/2024 рр. (+; -) | |
|---------------------------------------|----------|----------|---------|------------------------------------|---------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол., +/- | Відн.,% |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 14789,00 | 22825,30 | 14853,4 | 64,4 | 0,44 |
| Разом доходи | 15099,10 | 22825,30 | 14853,4 | -245,7 | -1,63 |
| Собівартість реалізованої продукції | 12031,10 | 18578,40 | 10909,5 | -1121,6 | -9,32 |
| Загальні витрати | 14395,30 | 21667,40 | 14607,1 | 211,8 | 1,47 |
| Чистий прибуток | 703,80 | 1157,90 | 202,0 | -501,8 | -71,30 |

Джерело: розраховано на основі даних підприємства (Додаток)

Щодо доходів загалом, у 2023 році спостерігається збільшення на 51,17% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році сума доходів зменшилася на 1,63% відносно 2022 року. Це свідчить про певну нестабільність фінансового потоку, що, ймовірно, пов'язано з коливаннями в ринкових умовах або змінами в структурі доходів.

Що стосується собівартості реалізованої продукції, у 2023 році вона збільшилася на 54,42% порівняно з 2022 роком та на 19,37% у порівнянні з 2024 роком. Водночас у 2024 році спостерігається зниження собівартості на 9,32% відносно 2022 року, що може свідчити про підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію витрат або зміну асортименту продукції.

Загальні витрати підприємства в 2023 році збільшилися на 50,52% порівняно з 2022 роком і на 9,80% відносно 2024 року. У 2024 році витрати збільшилися на 1,47% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про певну стабілізацію у контролі витрат, хоча рівень витрат залишається на підвищеному рівні.

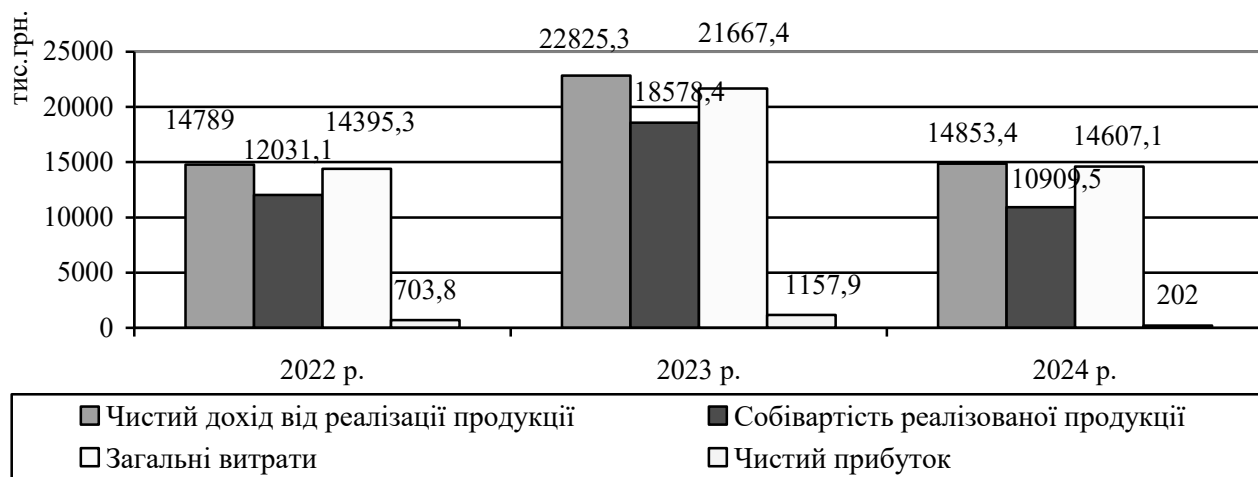


Рис. 2.3. Динаміка основних показників результатів діяльності ТОВ «Вістка» за 2022-2024 р.

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Щодо чистого прибутку, то він у 2023 році досяг 1 157,90 тис. грн., що на 64,52% більше, ніж у 2022 році, і перевищує показник 2024 року у 4,5 рази. Однак у 2024 році прибуток значно знизився – до 202 тис. грн., що на 71,30% менше за результат 2022 року. Це різке падіння прибутку може бути пов'язано з посиленням конкуренції, збільшенням витрат на виробництво або іншими негативними факторами, що вплинули на рентабельність діяльності.

Аналіз фінансових показників за досліджуваний період свідчить про істотні коливання у діяльності підприємства. У 2023 році відбулося значне покращення ключових фінансових результатів, зокрема збільшення доходів та прибутку, що вказує на поліпшення управлінських рішень і оптимізацію виробничих процесів. Водночас у 2024 році зафіксовано стабілізацію доходів та деяке зниження собівартості, але при цьому спостерігається суттєве падіння

чистого прибутку, що викликає занепокоєння і потребує подальшого детального аналізу причин такого стану. Варто також зазначити, що значне збільшення доходів та витрат у 2023 році вказує на активний розвиток компанії, проте зменшення прибутку у 2024 році підкреслює необхідність контролю за витратами та пошуку додаткових шляхів підвищення ефективності діяльності. В цілому, фінансові показники свідчать про досить високу волатильність бізнесу, зумовлену як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що слід враховувати при формуванні стратегії подальшого розвитку підприємства.

Здійснимо аналіз фінансової стабільності та стійкості ТОВ «Вістка» за період 2022-2024 років на основі розрахованих даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стабільності та стійкості ТОВ «Вістка»

| Показник | Нормативне значення | Рік | | | Відхилення 2022/2024 рр. (+; -) | |
|---|---------------------|------|------|------|---------------------------------|----------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол., +- | Відн., % |
| Коефіцієнт автономії | ≥0,5, збільш. | 0,40 | 0,60 | 0,58 | 0,18 | 45,00 |
| Коефіцієнт фінансування | ≤2, зменш. | 0,65 | 1,49 | 0,73 | 0,08 | 12,31 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | ≤0,5, крит. – 1 | 0,83 | 0,86 | 0,58 | -0,25 | -30,12 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | >0, збільш. | 1,33 | 3,38 | 0,81 | -0,52 | -39,10 |

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Коефіцієнт автономії демонструє зростання рівня фінансової незалежності ТОВ «Вістка»: з 0,40 у 2022 році він збільшився до 0,60 у 2023 році та стабілізувався на рівні 0,58 у 2024 році. Частка власного капіталу у фінансуванні підприємства становить близько 58%, що свідчить про зменшення залежності від залучених ресурсів і зміцнення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансування протягом періоду коливався: 0,65 у 2022 році, 1,49 у 2023 році та 0,73 у 2024 році. Незважаючи на динаміку, його значення перебувають у межах нормативу, що вказує на здатність підприємства забезпечувати виконання фінансових зобов'язань. Пік 2023 року може бути

пов'язаний з активізацією інвестиційної діяльності або залученням додаткових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стійкості зберігав стабільність на рівні 0,83–0,86, але у 2024 році знизився до 0,58. Це свідчить про зменшення частки оборотних активів у структурі майна, що може бути наслідком збільшення інвестицій у необоротні активи чи зміни виробничої політики.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризується значними коливаннями: від 1,33 у 2022 році до 3,38 у 2023 році та до 0,81 у 2024 році. Така динаміка відображає зміну структури капіталу та може свідчити як про періоди підвищеної фінансової гнучкості, так і про зростання ризиків, пов'язаних з нестабільною часткою власних коштів в оборотних активах.

Загалом, проаналізовані показники демонструють, що за три роки фінансовий стан ТОВ «Вістка» має тенденцію до покращення, особливо у частині збільшення питомої ваги власних коштів, що зменшує залежність від позикових ресурсів і підвищує фінансову стійкість підприємства. Водночас нестабільність окремих коефіцієнтів, зокрема коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта фінансування, свідчить про наявність певних ризиків, пов'язаних зі змінами у структурі фінансів та управлінських рішеннях.

Розглянемо детальний аналіз показників рентабельності ТОВ «Вістка» за період 2022-2024 років на основі даних, розрахованих у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності ТОВ «Вістка»

| Показники рентабельності | Рік | | | Відхилення 2022/2024 рр. | |
|---|-------|-------|------|-----------------------------|----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол., +/- | Відн., % |
| Коефіцієнт рентабельності чистих активів | 3,88 | 5,35 | 7,92 | 4,04 | 104,12 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 12,81 | 11,24 | 7,93 | -4,88 | -38,11 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції | 1,23 | 1,23 | 1,85 | 0,62 | 50,41 |
| Рентабельність продажу | 21,01 | 19,71 | 1,36 | -19,65 | -93,56 |

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Коефіцієнт рентабельності чистих активів у 2023 році становив 5,35%, що на 36,83% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення загальної ефективності використання активів ТОВ «Вістка» для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу за 2022-2024 роки знизилася на 38,11%, що вказує на погіршення ефективності використання власних ресурсів і потребує перегляду фінансової стратегії підприємства.

Рентабельність продажів у 2023 році дорівнювала 19,71%, але зменшилася порівняно з 2022 роком на 93,56%, що сигналізує про суттєве зниження операційної ефективності внаслідок підвищення витрат або змін ринкової кон'юнктури.

Здійснимо детальний аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Вістка» за період з 2022 по 2024 роки на основі даних, розрахованих у табл. 2.7. Основні фонди підприємства за зазначений період знизилися з 427,95 тис. грн у 2022 році до 259,80 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 168,15 тис. грн або 39,29%. Така суттєва зміна може свідчити про амортизацію, списання, продаж або оновлення основних засобів, що варто враховувати при подальшому аналізі.

Виручка від реалізації продукції демонструє стабільність і навіть незначне зростання – від 14 789 тис. грн у 2022 році до 14 853,4 тис. грн у 2024 році, тобто збільшення становить 64,4 тис. грн, що еквівалентно 0,44%. Це свідчить про збереження обсягів продажів на стабільному рівні, незважаючи на зменшення вартості основних фондів.

Ефективність використання основних засобів на ТОВ «Вістка»

| Показник | Рік | | | Відхилення 2022/2024 рр. (+; -) | |
|--|----------|----------|----------|------------------------------------|----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол., +/- | Відн., % |
| Основні фонди, тис.грн. | 427,95 | 366,55 | 259,80 | -168,15 | -39,29 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 14789,00 | 22825,30 | 14853,40 | 64,40 | 0,44 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 15099,10 | 22825,30 | 202,00 | -14897,10 | -98,66 |
| Фондовіддача тис. грн. | 34,55 | 62,27 | 57,17 | 22,62 | 65,46 |
| Фондоозброєність праці, тис. грн. | 11,88 | 12,64 | 9,62 | -2,26 | -19,03 |
| Фондоємкість тис. грн. | 0,028 | 0,016 | 0,018 | -0,010 | -35,71 |
| Рентабельність основних фондів, % | 1,65 | 3,16 | 0,78 | -0,87 | -52,73 |

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Чистий прибуток ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр. різко скоротився – з 15 099,1 тис. грн до 202 тис. грн (–98,66%), що свідчить про суттєве погіршення фінансового результату та можливі проблеми із зростанням витрат, зниженням маржинальності чи нестабільністю ринку. Фондовіддача зросла з 34,55 тис. грн у 2022 році до 57,17 тис. грн у 2024 році (+65,46%), що відображає підвищення ефективності використання основних засобів. Водночас фондоозброєність праці зменшилась на 19,03%, що може свідчити про зміну чисельності персоналу або структури фондів. Фондоємність знизилася на 35,71%, що свідчить про скорочення потреби в основних засобах на одиницю продукції та зростання їх продуктивності. Проте рентабельність основних фондів у 2024 році становила лише 0,78%, зменшившись на 52,73% порівняно з 2022 роком, що зумовлено різким падінням чистого прибутку.

Отже, ТОВ «Вістка» – це сучасне багатoproфільне підприємство, здатне не лише оперативно реагувати на запити ринку друкованої продукції, а й забезпечувати повноцінну реалізацію проєктів у межах одного виробничого циклу, що гарантує ефективність і якість кінцевого результату. ТОВ «Вістка» має потенціал для ефективного використання основних засобів, проте для

покращення фінансового стану необхідно звернути увагу на оптимізацію прибутковості та контролювати витрати.

2.2. Діагностика системи управління витратами ТОВ «Вістка»

Побудова ефективної системи управління витратами є ключовою умовою рентабельності та конкурентоспроможності сучасного виробничого підприємства. Для ТОВ «Вістка», яке працює як поліграфічне підприємство із замкненим циклом виробництва, це має особливе значення. Така структура забезпечує повний контроль над фінансовими потоками на всіх етапах – від додрукарської підготовки до логістики готової продукції. Завдяки цьому підприємство може не лише фіксувати витрати, а й активно управляти ними та оптимізувати їх у межах кожного виробничого процесу. Система управління витратами на ТОВ «Вістка» є не просто сукупністю окремих інструментів, а цілісним, взаємопов'язаним та динамічним механізмом, який ґрунтується на ключових компонентах (рис. 2.4).

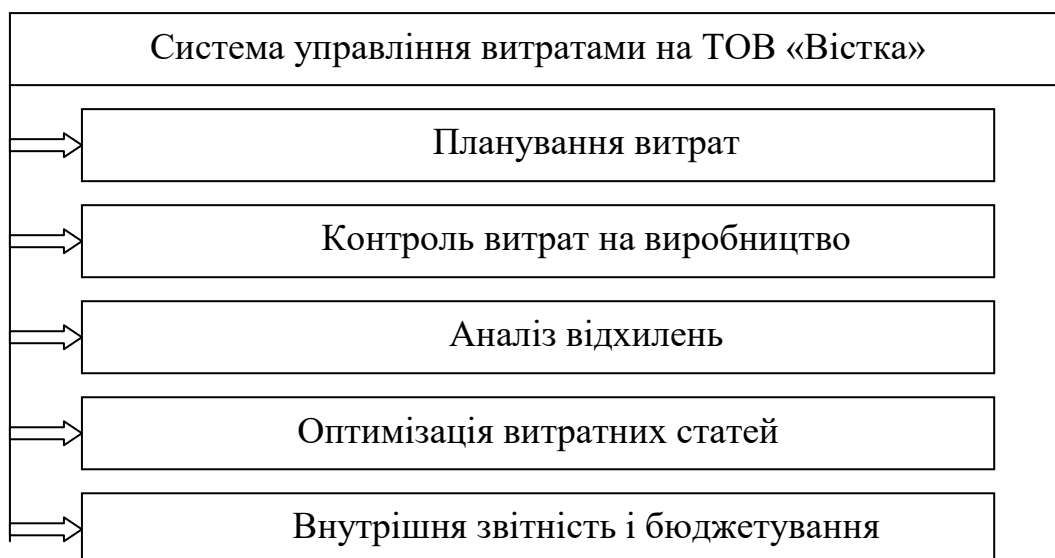


Рис. 2.4. Система управління витратами на ТОВ «Вістка»

Джерело: побудовано автором

Розглянемо основні етапи системи управління витратами на ТОВ «Вістка».

1. Планування та прогнозування витрат. Цей етап формує основу фінансової дисципліни підприємства. Планування включає розробку детальних бюджетів за всіма статтями витрат – матеріальними, трудовими та накладними. Для кожного замовлення виконується індивідуальна калькуляція собівартості, що враховує витрати прямих матеріалів, праці, використання обладнання та розподіл накладних витрат. Постійно актуалізуються нормативи витрат матеріалів, часу та допустимого браку, що забезпечує точність планування.

2. Контроль витрат у процесі виробництва. Підприємство здійснює оперативний контроль фактичного споживання матеріалів, робочого часу та завантаженості обладнання. Особливу увагу приділено моніторингу якості, аналізу відходів і дотриманню технологічної дисципліни. Контролюються закупівельні ціни та відповідність фактичних показників установленим нормам.

3. Аналіз відхилень. Постійно збираються дані про фактичні витрати, які порівнюються з плановими та нормативними величинами. Відхилення розкладаються за складовими: обсяг, ціна, кількість, ефективність, а також аналізуються виробничі накладні. Визначаються кореневі причини відхилень, що можуть бути пов'язані зі зміною ринкових цін, технологічними збоями, браком, недоліками планування або людським фактором. На основі аналітики формуються рекомендації для управлінських рішень.

4. Оптимізація витрат. За результатами аналізу реалізуються заходи зі зниження витрат. Серед ключових напрямів: переговори з постачальниками щодо зниження цін та оптимізації умов закупівель; удосконалення виробничих процесів, впровадження LEAN-методів і мінімізація браку; енергозбереження та раціоналізація ресурсоспоживання; інвестиції в продуктивне обладнання; оптимізація складських запасів і логістичних процесів; регулярне оновлення нормативів витрат відповідно до технологічних змін.

5. Внутрішня звітність і бюджетний контроль. Підприємство формує оперативні, виробничі, аналітичні та прибуткові звіти, що забезпечують ефективний інформаційний супровід управлінських рішень. Системний

бюджетний контроль включає моніторинг виконання бюджетів, роботу бюджетних комітетів та регулярне прогнозування.

Здійснимо SWOT-аналіз системи управління витратами на поліграфічному підприємстві ТОВ «Вістка» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-Аналіз управління витратами на ТОВ «Вістка»

| S – Сильні сторони | W – Слабкі сторони |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – впроваджене бюджетування по ключових напрямках витрат (сировина, зарплата, енергоносії); – наявність системи нормування сировини та енергії; – використання елементів управлінського обліку; – досвідчений бухгалтерський і економічний персонал ; – внутрішня аналітика для контролю витрат і прогнозування дефіцитів ресурсів | <ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень цифровізації обліку витрат; – відсутність повної інтеграції ABC-аналізу в управлінську модель; – високий рівень втрат при коливаннях цін на папір і фарбу; – часткова залежність від імпортних постачальників витратних матеріалів; – низька адаптація витрат до форс-мажорних змін (блекаути, зупинки транспорту) |
| O – Можливості | T – Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> – автоматизація управління витратами через ERP-системи (наприклад, BAS) ; – впровадження глибшого контролю по центрах відповідальності; – можливість локалізації частини постачання та перехід на українські аналоги; – оптимізація виробничого циклу та зменшення енергоспоживання через модернізацію обладнання | <ul style="list-style-type: none"> – воєнний стан: ризики пошкодження виробничих потужностей, мобілізація працівників; – інфляційне зростання цін на енергоносії, матеріали, логістику; – порушення ланцюгів постачання сировини; – зниження платоспроможності клієнтів, падіння замовлень; – перебої з електропостачанням та нестабільна інфраструктура |

Джерело: побудовано автором

Отже, результати SWOT-аналізу системи управління витратами на поліграфічному підприємстві ТОВ «Вістка» дають підстави стверджувати, що до сильних сторін можна віднести те, що ТОВ «Вістка» вже застосовує кілька дієвих інструментів управління витратами – зокрема, бюджетування, нормування та контроль фактичних витрат. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на відхилення й мінімізувати перевитрати. Власна

аналітична база також є конкурентною перевагою, особливо в умовах, коли потрібно оперативно ухвалювати рішення.

Проаналізуємо основні інструменти управління витратами, що застосовуються на ТОВ «Вістка» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Інструменти управління витратами на ТОВ «Вістка»

| Інструмент | Функціональне призначення |
|--------------------------------------|--|
| Бюджетування | Полягає у складанні кошторисів витрат за основними напрямками діяльності підприємства. Забезпечує планування майбутніх витрат у розрізі підрозділів, функцій та проектів. Дозволяє визначити обсяг необхідних фінансових ресурсів, сформувати бюджет виробництва, продажів, адміністративних витрат тощо |
| Нормування витрат | Передбачає встановлення техніко-економічних норм і нормативів витрат ресурсів (матеріалів, енергії, праці). Наприклад, на поліграфічному підприємстві нормується витрата фарби на певну кількість тиражу. Це дозволяє виявляти відхилення від нормативів та вживати заходів для усунення перевитрат |
| ABC-аналіз (Activity-Based Costing) | Інструмент, що дає змогу класифікувати витрати залежно від їхнього впливу на загальну суму витрат. Дає змогу виявити ключові (критичні) статті витрат, які формують найбільшу частину загальних витрат. Наприклад, виявлення того, що 20% витрат становлять витрати на 80% продукції – основа для управлінських рішень |
| Система управлінського обліку | Побудова внутрішньої системи звітності для керівництва, що відображає реальні показники витрат, доходів, прибутків у розрізі центрів відповідальності, проектів або продуктів. На відміну від бухгалтерського обліку, управлінський облік гнучкіший та орієнтований на внутрішні потреби підприємства |
| Калькулювання собівартості | Детальний розрахунок витрат на одиницю продукції або послуги. Є основою для формування цінової політики та оцінки рентабельності продукції |
| Контроль виконання фінансових планів | Забезпечує порівняння фактичних показників із запланованими, з подальшим аналізом відхилень. Це дозволяє керівництву своєчасно реагувати на перевищення витрат, коригувати бюджети або переглядати стратегії. Може включати щомісячні, квартальні або річні контрольні звіти |

Джерело: побудовано автором

Основними інструментами управління витратами, що застосовуються на ТОВ «Вістка» є: бюджетування, нормування витрат, ABC-аналіз (Activity-Based Costing), система управлінського обліку, калькулювання собівартості, контроль виконання фінансових планів. Ці інструменти є ключовими елементами системи управління витратами та дозволяють забезпечити контроль, ефективне планування та оптимізацію витрат.

Управління витратами на сучасному підприємстві – це багаторівнева система, яка включає як традиційні, так і інноваційні інструменти. Для ТОВ «Вістка», що працює у сфері поліграфії, найбільш ефективним є поєднання нормування витрат, управлінського обліку та бюджетування, з періодичним застосуванням ABC-аналізу та контролю відхилень. Це дає змогу забезпечити гнучкість управління, оперативне реагування на зміни ринку та економічну стабільність.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами в ТОВ «Вістка»

На основі фінансової звітності поліграфічного підприємства ТОВ «Вістка» за 2024 рік, а також враховуючи специфіку його операційної діяльності, було здійснено розподіл витрат за напрямками діяльності. Такий розподіл базується на частці кожного напрямку у структурі витрат підприємства, з урахуванням трудових, матеріальних, енергетичних, адміністративних та логістичних складників (табл. 2.10). Таким чином, найбільшу частку витрат формує основна видавнича діяльність (42%), що свідчить про потребу в більш ефективному нормуванні матеріальних витрат (зокрема паперу й фарби). Рекламно-поліграфічна продукція (28%) має потенціал до зростання, але потребує контролю над індивідуалізованими витратами.

Значне навантаження на логістичну складову (15%) потребує стратегічного перегляду – можливо, доцільно шукати локальних партнерів для доставки, об'єднувати відвантаження, або оптимізувати маршрути. Конференц-

сервіс і переклади, хоча й менш витратні, можуть бути джерелом диверсифікації доходу у складні економічні періоди.

Таблиця 2.10

Розподіл витрат за напрямками діяльності ТОВ «Вістка» у 2024 році

| Вид діяльності | Частка у загальних витратах, % | Пояснення та обґрунтування |
|----------------------------------|--------------------------------|---|
| Видавнича продукція | 42% | Основний вид діяльності підприємства. Включає виготовлення газет, журналів, брошур. Витрати пов'язані з великим обсягом сировини (папір, фарба), енергії, праці |
| Рекламно-поліграфічна продукція | 28% | Друк листівок, банерів, брошур для клієнтів на замовлення. Характеризується високою маржинальністю, але й значними витратами на дизайн, фарби, верстку та логістику |
| Конференц-сервіс | 10% | Супутня діяльність – організація заходів, надання приміщень, технічного забезпечення. Основні витрати – оренда, електроенергія, оплата праці персоналу заходів |
| Послуги перекладу | 5% | Інтелектуальна послуга з невеликим частковим впливом на загальну витратну структуру. Основні витрати – заробітна плата перекладачів |
| Логістичні та супровідні витрати | 15% | Транспортні витрати, зберігання, доставка готової продукції клієнтам. Значно зросли через зростання цін на паливо та перебої з постачанням в умовах воєнного стану |

Джерело: побудовано автором

Тобто, раціоналізація витрат по видах діяльності дає змогу керівництву ТОВ «Вістка» приймати зважені стратегічні рішення, підвищувати ефективність роботи в умовах воєнної економіки та забезпечувати стійкість фінансових показників.

Основними категоріями витрат ТОВ «Вістка» є: сировина та матеріали; основна заробітна плата; витрати на енергоносії; амортизація обладнання; транспортні витрати; адміністративні витрати; маркетинг і реклама; інші операційні витрати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні категорії структури витрат ТОВ «Вістка»

| Категорія витрат | Опис |
|-------------------------|--|
| Сировина та матеріали | Папір, фарба, плівки, хімічні компоненти для друку |
| Основна заробітна плата | Оплата праці робітників друкарських цехів та адміністративного персоналу |
| Витрати на енергоносії | Електроенергія для обладнання, освітлення, обігріву |
| Амортизація обладнання | Знос друкарських машин, пакувальних та післядрукарських ліній |
| Транспортні витрати | Доставка готової продукції до клієнтів |
| Адміністративні витрати | Оренда офісу, комунальні послуги, зв'язок |
| Маркетинг і реклама | Просування продукції, участь у виставках |
| Інші операційні витрати | Господарські потреби, сертифікація, охорона праці |

Джерело: побудовано автором

Здійснено аналіз динаміки та структури основних статей витрат ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр. (рис. 2.5, табл. 2.12-2.13).

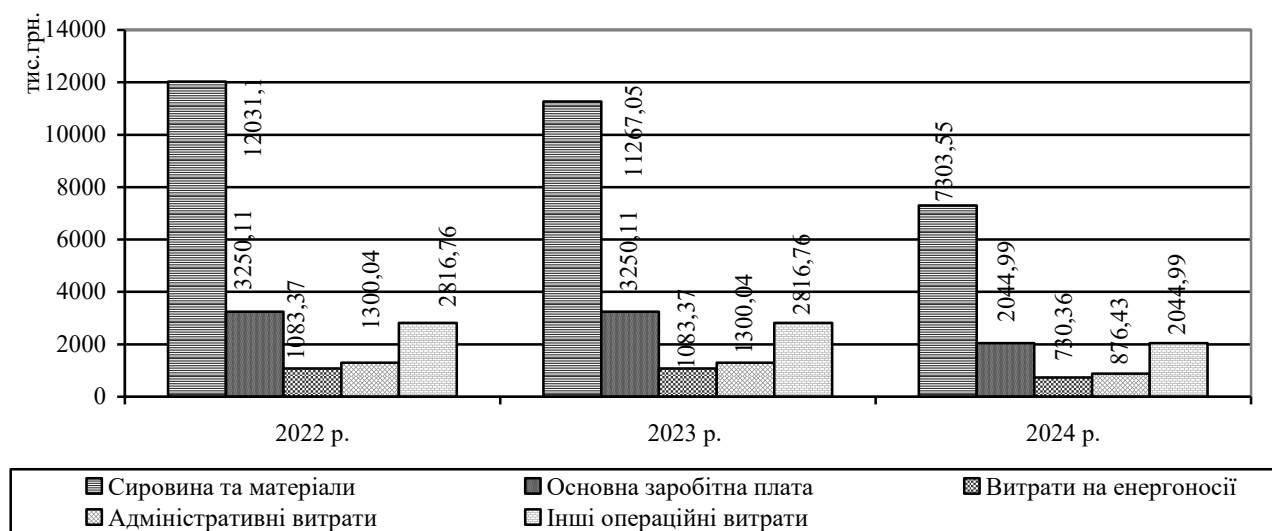


Рис. 2.5. Динаміка зміни основних витратних статей ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Дані свідчать про зменшення всіх основних категорій витрат у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зменшення частки витрат на сировину та матеріали з 52% у 2022 році до 50% у 2024 році свідчить про зниження обсягів виробництва або зменшення витрат на матеріали через економію, зниження браку чи більш ефективне використання ресурсів. Абсолютне зменшення витрат на сировину становить -211,8 тис. грн.

Таблиця 2.12

Динаміка основних статей витрат ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр., тис. грн.

| Показник | Рік | | | Відхилення 2022/2024 рр. (+; -) | |
|-------------------------|----------|----------|----------|------------------------------------|---------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол., +- | Відн.,% |
| Сировина та матеріали | 7485,55 | 11267,05 | 7303,55 | -182 | -2,43 |
| Основна заробітна плата | 2159,29 | 2044,99 | 2333,60 | 174,31 | 8,07 |
| Витрати на енергоносії | 719,76 | 730,36 | 785,20 | 65,44 | 9,09 |
| Амортизація обладнання | 575,81 | 730,36 | 870,00 | 294,19 | 51,09 |
| Транспортні витрати | 431,86 | 584,28 | 600,00 | 168,14 | 38,93 |
| Адміністративні витрати | 863,72 | 876,43 | 876,00 | 12,28 | 1,42 |
| Маркетинг і реклама | 287,90 | 292,14 | 310,00 | 22,1 | 7,68 |
| Інші операційні витрати | 1871,39 | 2044,99 | 1905,00 | 33,61 | 1,80 |
| Загальні витрати | 14395,30 | 21667,40 | 14607,10 | 211,8 | 1,47 |

Джерело: побудовано автором

Основна заробітна плата: витрати на заробітну плату зросли на 174,31 тис. грн з 2159,29 тис. грн. у 2022 році до 2333,60 тис. грн у 2024 році, але її частка зменшилась з 15% до 14% внаслідок загального зменшення витрат у підприємстві. Зростання витрат на заробітну плату пов'язане з підвищенням ставок для кваліфікованих працівників і необхідністю покращення умов праці.

Витрати на енергоносії – стабільність витрат на енергоносії з 5% у 2022 році до 5% у 2024 році з невеликим збільшенням в абсолютному значенні (від 719,76 тис. грн до 785,20 тис. грн) є позитивним сигналом, що підприємство стабільно контролює енергетичні витрати, навіть при можливих коливаннях цін на енергоносії.

Амортизація обладнання – частка амортизаційних витрат збільшилась з 4% в 2022 році до 5% в 2024 році, що є свідченням збільшення вартості основних засобів або старіння обладнання, яке потребує більш значних амортизаційних відрахувань. У 2024 році витрати на амортизацію становлять 870,00 тис. грн.

Таблиця 2.13

Динаміка структури основних статей витрат ТОВ «Вістка» у 2022-2024
рр., %

| Показник | Рік | | | Відхилення 2022/2024 рр. (+; -) | |
|-------------------------|------|------|------|------------------------------------|---------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол., +- | Відн.,% |
| Сировина та матеріали | 52 | 52 | 50 | -2 | -3,85 |
| Основна заробітна плата | 15 | 15 | 14 | -1 | -6,67 |
| Витрати на енергоносії | 5 | 5 | 5 | 0 | 0,00 |
| Амортизація обладнання | 4 | 4 | 5 | +1 | +25,00 |
| Транспортні витрати | 3 | 3 | 4 | +1 | +33,33 |
| Адміністративні витрати | 6 | 6 | 6 | 0 | 0,00 |
| Маркетинг і реклама | 2 | 2 | 2 | 0 | 0,00 |
| Інші операційні витрати | 13 | 13 | 14 | +1 | +7,69 |
| Загальні витрати | 100 | 100 | 100 | - | - |

Джерело: побудовано автором

Транспортні витрати – частка транспортних витрат зросла з 3% у 2022 році до 4% в 2024 році. В абсолютному значенні збільшення витрат становить - 168,14 тис. грн, що може бути результатом зменшення оптимізації логістичних процесів, збільшення обсягів транспортування та підвищення ціни пального.

Адміністративні витрати залишаються стабільними у процентному відношенні (6% у 2022 та 2024 роках), але абсолютні витрати зменшуються на - 12,28 тис. грн.

Маркетинг і реклама – зменшення витрат на маркетинг та рекламу на - 22,1 тис. грн відображає зниження бюджетів на ці цілі, що може бути результатом економії через обмеження ринку або зміни стратегії просування продукції.

Частка інших операційних витрат зросла з 13% у 2022 році до 14% в 2024 році, що свідчить про зростання різноманітних накладних витрат, які не можуть бути конкретно віднесені до інших статей витрат, але все ж впливають на загальні витрати підприємства.

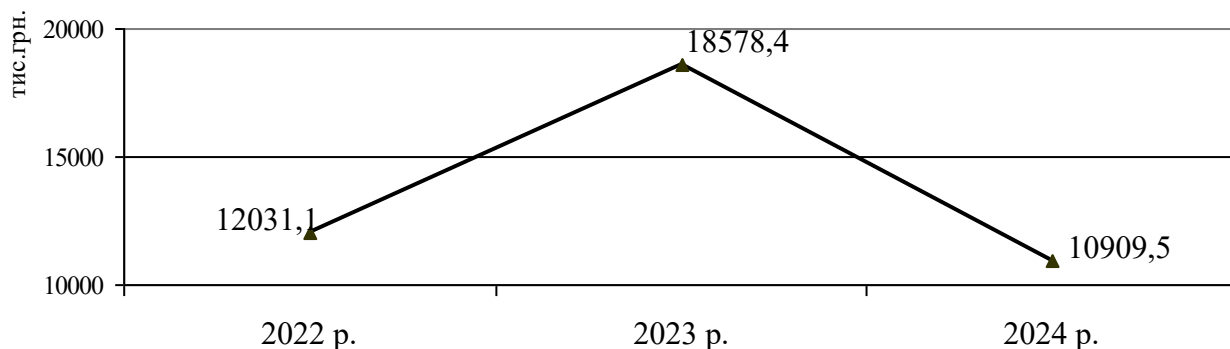


Рис. 2.6. Динаміка зміни собівартості ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

У структурі витрат найбільшу частку традиційно займає сировина та матеріали (близько 50-52%), що є типовим для поліграфічного виробництва. Натомість: зросла частка амортизації обладнання до 5% (+25%), що може бути результатом збільшення зносу при скороченні нового інвестування; зросла частка транспортних витрат до 4% (+33%), ймовірно, через підвищення логістичних витрат або більшу відстань до клієнтів;

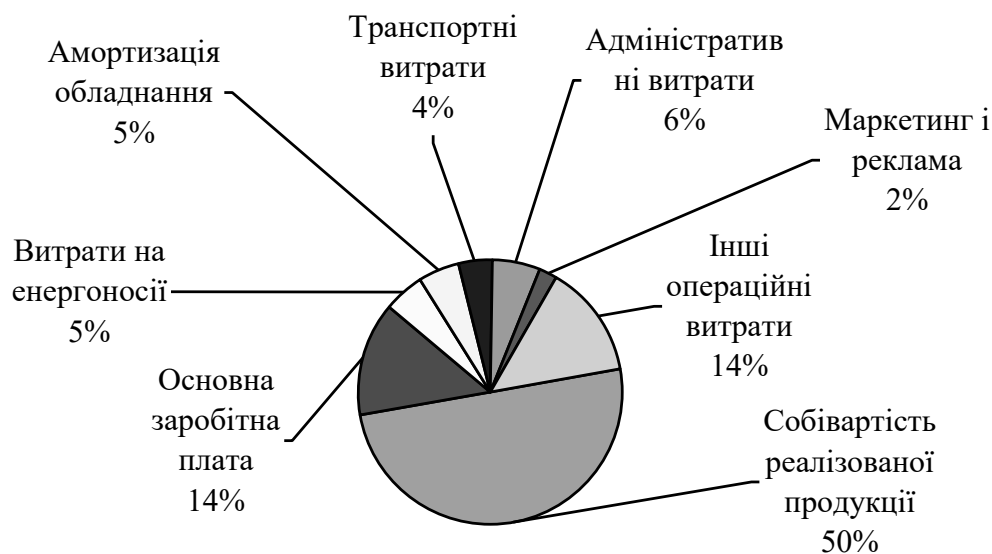


Рис. 2.7. Склад та структура витрат ТОВ «Вістка» у 2024 р., %

Джерело: побудовано автором

Отже, ТОВ «Вістка» у 2022-2024 рр. змогло оптимізувати частину витрат, зокрема за рахунок зменшення витрат на сировину та матеріали, що свідчить про ефективніші процеси виробництва. Зростання витрат на амортизацію вказує на знос обладнання, що потребує термінової модернізації. Підвищення ефективності управління витратами та подальша оптимізація витрат на маркетинг, транспортні витрати та адміністративні витрати допоможе знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Вістка».

Динаміки та структури основних статей витрат: загальні витрати підприємства знизились на 32,6% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про активні заходи щодо оптимізації; найбільше скорочення витрат припадає на прямі виробничі витрати (сировина, зарплата), що може вплинути на продуктивність і якість; у структурі витрат суттєвих змін не відбулося, окрім деякого перерозподілу на користь амортизаційних та логістичних витрат. Отже, система управління витратами є достатньо адаптивною, однак потребує вдосконалення в частині енергоефективності та збалансованості між прямими й накладними витратами.

В табл. 2.14 представлено порівняння фактичних та планових витрат ТОВ «Вістка» у 2024 році, сформовану на основі попередніх даних про структуру витрат та загальний обсяг операційних витрат.

Таблиця 2.14

Порівняння фактичних та планових витрат ТОВ «Вістка» у 2024 році

| Стаття витрат | Планові витрати (тис. грн) | Фактичні витрати (тис. грн) | Відхилення, % |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| Сировина та матеріали | 12393,75 | 7303,55 | -41,07% |
| Заробітна плата | 3575,12 | 2044,99 | -42,80% |
| Енергоносії | 1191,71 | 730,36 | -38,72% |
| Адміністративні витрати | 1430,04 | 876,43 | -38,72% |
| Інші витрати | 4076,78 | 3651,77 | -10,43% |
| Усього | 21667,40 | 14607,10 | -32,60% |

Джерело: побудовано автором

Планові показники розраховані виходячи з тенденцій 2022-2023 років і припущення стабільної діяльності без скорочення масштабів, а також з урахуванням інфляційного зростання витрат на рівні 10%.

Таким чином, фактичні витрати підприємства у 2024 році на 32,6% менші за планові, що є суттєвим відхиленням. Це вказує на жорсткі заходи оптимізації або зменшення виробничих обсягів.

Найбільші відхилення спостерігаються по: сировині та матеріалах (-41,07%); заробітній платі (-42,80%); енергоносіях та адміністративних витратах (-38,72%). Це свідчить або про недозавантаження виробничих потужностей, або про скорочення персоналу та економію на виробництві.

Інші витрати, які включають транспорт, маркетинг, амортизацію тощо, були знижені лише на 10,43%, що може свідчити про стійкість накладних витрат, які складно скоротити навіть у разі зниження обсягів виробництва.

Загальна тенденція демонструє консервативний підхід до витрат, проте при цьому можливе зниження якості обслуговування клієнтів, обсягів продажу та рівня мотивації персоналу.

Здійснимо деталізований аналіз використання трьох ключових інструментів управління витратами, які застосовуються на підприємстві ТОВ «Вістка».

1. Бюджетування. Бюджетування на ТОВ «Вістка» використовується з метою планування витрат за ключовими статтями – сировиною, заробітною платою, енергоносіями, адміністративними витратами та маркетингом. Основний акцент робиться на виробничий і адміністративний бюджети, з урахуванням сезонних коливань попиту та обсягів виробництва (табл. 2.15).

Отже, загальне відхилення бюджету становило приблизно +2,1%, що свідчить про відносну ефективність бюджетного контролю, проте вимагає посилення контролю за витратами на енергоносії та оплату праці. На основі щоквартального перегляду бюджету було вжито заходів для перерозподілу фонду оплати праці та оптимізації електроспоживання.

Аналіз ефективності бюджетування на ТОВ «Вістка» у 2024 році

| Стаття витрат | Планові витрати, тис. грн | Фактичні витрати, тис. грн | Відхилення, % |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Сировина та матеріали | 7000 | 6840 | -2,3 |
| Заробітна плата | 1600 | 1650 | +3,1 |
| Енергоносії | 750 | 800 | +6,7 |
| Адміністративні витрати | 1500 | 1570 | +4,7 |
| Маркетинг і реклама | 300 | 300 | 0,0 |

Джерело: побудовано автором

2. Нормування витрат. ТОВ «Вістка» використовує нормування для забезпечення контролю витрат сировини, фарби, енергоносіїв та інших ресурсів у процесі друку продукції. Це особливо важливо в умовах поліграфічного виробництва, де навіть незначне відхилення від норми впливає на собівартість продукції (табл. 2.16). Отже, результати свідчать про перевищення норм з кількох ключових ресурсів, зокрема електроенергії та витрат на фарбу. Це вказує на потребу в технічному оновленні обладнання або перепідготовці персоналу. У II кварталі 2024 року було введено щоденний контроль за витратами фарби на кожному друкарському станку.

Таблиця 2.16

Аналіз ефективності нормування на ТОВ «Вістка» у 2024 році

| Показник | Норма | Факт | Відхилення, % |
|---|------------|--------------|---------------|
| Витрата фарби на 1000 одиниць друку, л | 4,5 | 4,7 | +4,4% |
| Споживання електроенергії на 1000 одиниць | 12 кВт·год | 13,5 кВт·год | +12,5% |
| Брак (непридатна продукція), % | 1,5% | 2,1% | +0,6 п.п. |

Джерело: побудовано автором

3. АВС-аналіз (Activity-Based Costing). АВС-аналіз дозволяє класифікувати витрати за ступенем їхнього впливу на загальні витрати. У 2024 році ТОВ «Вістка» провело АВС-аналіз витрат, щоби визначити, на яких процесах і продуктах зосереджені основні витрати.

Аналіз ефективності застосування результатів ABC-аналізу (за
категоріями витрат)

| Категорія витрат | Сума, тис. грн | Частка в загальних витратах, % | Група ABC |
|----------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------|
| Сировина та матеріали | 6840 | 46,8% | A |
| Заробітна плата | 1650 | 11,3% | B |
| Енергоносії | 800 | 5,5% | B |
| Адміністративні витрати | 1570 | 10,7% | B |
| Маркетинг і реклама | 300 | 2,1% | C |
| Інші витрати | 2447 | 16,7% | A |
| Разом | 14607 | 100% | |

Джерело: побудовано автором

Отже, витрати групи А (сировина та інші операційні витрати) становлять понад 60% загальної суми витрат, тому саме на ці категорії підприємство має зосередити контроль та пошук резервів економії. Витрати групи С (реклама) є відносно невеликими, проте потребують оцінки ефективності.

Таким чином, ТОВ «Вістка» поступово формує системний підхід до управління витратами, впроваджуючи такі інструменти, як бюджетування, нормування та ABC-аналіз. Комбіноване застосування цих методів дозволяє: підвищити фінансову дисципліну; зменшити необґрунтовані витрати; оптимізувати структуру собівартості продукції; покращити рентабельність діяльності підприємства. У перспективі доцільним є розширення застосування управлінського обліку для деталізації витрат у розрізі проектів і клієнтських замовлень.

З метою оцінки якості управління витратами на поліграфічному підприємстві ТОВ «Вістка» було проведено всебічний аналіз основних процесів, які формують витратну структуру підприємства. Аналіз охоплював як фінансові, так і технологічні аспекти виробництва та супутньої діяльності. За результатами діагностики було виявлено ряд ключових проблем, що негативно впливають на ефективність управління витратами.

Ключові проблеми та їхній вплив на витрати

| Проблема | Вплив на витрати |
|---|--|
| Високий відсоток браку у післядрукарських процесах | Призводить до перевитрати матеріалів (фарба, папір), додаткових витрат на переробку або списання продукції. Формує надлишкові прямі виробничі витрати, що знижує прибутковість. |
| Недостатня автоматизація обліку | Ускладнює контроль за використанням ресурсів, затримує формування управлінської звітності, сприяє помилкам у розрахунках витрат. Відсутність оперативного моніторингу витрат погіршує реакцію на відхилення. |
| Велика кількість індивідуальних замовлень | Зменшує ефект масштабу, призводить до зростання собівартості за рахунок витрат на підготовчі роботи (дизайн, макетування), ускладнює планування та логістику. |
| Застаріле обладнання на деяких ділянках виробництва | Часті простої, високі витрати на ремонт, низька енергоефективність. Збільшується загальний фонд витрат на технічне обслуговування та знижується продуктивність. |

Джерело: побудовано автором

Дані табл. 2.18 свідчать, що післядрукарський брак є характерною проблемою для поліграфічної галузі, особливо за умов складної багатокольорової продукції. У 2024 році на підприємстві зафіксовано до 7% втрат продукції через дефекти при ламінуванні, брошуруванні та обрізанні, що еквівалентно понад 380 тис. грн додаткових витрат.

Недосконала система обліку на базі застарілого програмного забезпечення (або ведення деяких операцій у паперовому вигляді) уповільнює формування точних калькуляцій витрат по замовленнях. Це створює ризики дублювання витрат та неправильного розподілу накладних витрат між видами продукції ТОВ «Вістка».

Технічне оснащення ТОВ «Вістка» на окремих ділянках (зокрема, лінії фальцювання та брошурування) має ступінь зношеності понад 70%. Часті зупинки, потреба в запчастинах, використання енергомістких механізмів – усе це додає близько 6-8% до загальних витрат підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Вістка» функціонує як сучасне поліграфічне підприємство, що надає широкий спектр послуг та забезпечує повний виробничий цикл. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до динаміки ринку, однак для стабільного розвитку потребує посилення контролю за витратами та підвищення рівня прибутковості. Проведена діагностика витрат свідчить, що найбільш ресурсомісткими залишаються виробничі процеси, пов'язані з використанням сировини, оплатою праці та енергоносіями. В окремих випадках виявлено перевищення встановлених норм витрат, що підкреслює необхідність коригування стандартів та підсилення контролю.

Серед ключових рекомендацій визначено такі напрями: впровадження ERP-системи з модулем контролю витрат, розширення застосування ABC-аналізу щодо продуктів і клієнтів, зменшення залежності від імпортової сировини, модернізація обладнання для зниження енергоспоживання та розробка сценарних бюджетів на випадок критичних ситуацій. У короткостроковому періоді доцільним є посилення внутрішнього контролю якості та оновлення облікової системи; у середньостроковому – технічне переоснащення ключових виробничих ділянок, що сприятиме зменшенню питомих витрат і зростанню продуктивності.

Комплексне удосконалення системи управління витратами, зорієнтоване на автоматизацію, підвищення точності обліку та адаптивність до умов воєнного часу, є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Вістка».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «ВІСТКА»

3.1. Прогноз розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг в Україні у повоєнний період

Прогноз розвитку ринку видавничо-поліграфічних послуг в Україні у повоєнний період базується на комплексному аналізі статистичних даних, галузевих тенденцій та макроекономічних факторів. Здійснимо детальний аналіз сучасного стану ринку видавничо-поліграфічних послуг.

Видавничо-поліграфічна галузь є важливим сектором економіки України, у якому переважають приватні та корпоративні підприємства, оснащені сучасним обладнанням. Основний формат роботи зорієнтований на B2B, де поліграфічні компанії виконують виробничі функції для замовників з рекламної, пакувальної та інших сфер, а розповсюдження готової продукції зазвичай здійснюють самі замовники [56].

Попри технічний потенціал, обсяги виробництва залишаються низькими: у 2020 році в Україні було виготовлено близько 35 млн примірників продукції – менше одного на особу, тоді як у Європі цей показник становить 12–14 одиниць [57]. Технологічний розвиток сприяв автоматизації, підвищенню швидкості друку та зменшенню часу на переналагодження, проте водночас відзначається скорочення портфеля замовлень на 5-10%.

На початку 2023 року в державному реєстрі налічувалося 4974 суб'єкти видавничої справи, з яких 4874 спеціалізувалися на виготовленні поліграфічної продукції. Ще 1197 підприємств поєднували видавничу діяльність із виробництвом або розповсюдженням друкованих матеріалів.

Динаміка за КВЕД-2010 у 2018–2023 роках (табл. 3.1) засвідчує стале скорочення кількості підприємств галузі. Число суб'єктів у межах класу КВЕД 18 зменшилося з 4974 у 2018 році до 4167 у 2023 році, тобто на 807 одиниць або 16,22%.

Таблиця 3.1

Структура та динаміка підприємств поліграфічної галузі за КВЕД у 2018-2023 рр.

| Вид підприємства | КВЕД | Рік | | | | | | Відхил. 2018/2023 рр. | |
|---|-------|------|------|------|------|------|------|-----------------------|--------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | абс. | відн. |
| поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації | 18 | 4974 | 5108 | 4870 | 4564 | 3842 | 4167 | -807 | -16,22 |
| поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг | 18.1 | 4874 | 5005 | 4767 | 4468 | 3760 | 4081 | -793 | -16,27 |
| друкування газет | 18.11 | 221 | 224 | 230 | 218 | 148 | 154 | -67 | -30,32 |
| друкування іншої продукції | 18.12 | 3157 | 3300 | 3164 | 2945 | 2511 | 2742 | -415 | -13,15 |
| виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг | 18.13 | 1197 | 1184 | 1083 | 1034 | 878 | 951 | -246 | -20,55 |
| брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг | 18.14 | 299 | 297 | 290 | 271 | 223 | 234 | -65 | -21,74 |

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [58]

Найбільш помітне скорочення кількості суб'єктів господарювання відбулося у підгалузі друкування газет (КВЕД 18.11), де за шість років їх число зменшилося з 221 до 154 одиниць, тобто на 30,32%. Подібні тенденції зафіксовано у сфері виготовлення друкарських форм та надання пов'язаних послуг (КВЕД 18.13), де кількість підприємств скоротилася з 1197 до 951 (–20,55%). У брошурувально-палітурній діяльності (КВЕД 18.14) спад становив 21,74% – з 299 до 234 суб'єктів.

Загальне зменшення кількості підприємств у поліграфічній галузі відображає глибокі структурні зміни, зумовлені падінням попиту на друковану продукцію, розвитком цифрових каналів поширення інформації та негативним впливом зовнішніх факторів. Серед них – наслідки пандемії COVID-19, ескалація воєнного конфлікту та погіршення економічної ситуації. Особливо

вразливою виявилася видавнича сфера: у 2020 році кількість її суб'єктів зменшилася на 5,9%, а у 2021 році – ще на 4,5%.

Розподіл суб'єктів видавничої діяльності за організаційно-правовими формами свідчить, що близько 69% становлять фізичні особи-підприємці. Водночас їх частка суттєво різниться залежно від напрямку: серед видавців книг вона становить 39%, серед видавців газет – 21%, тоді як у сфері загальної видавничої діяльності сягає майже 60%.

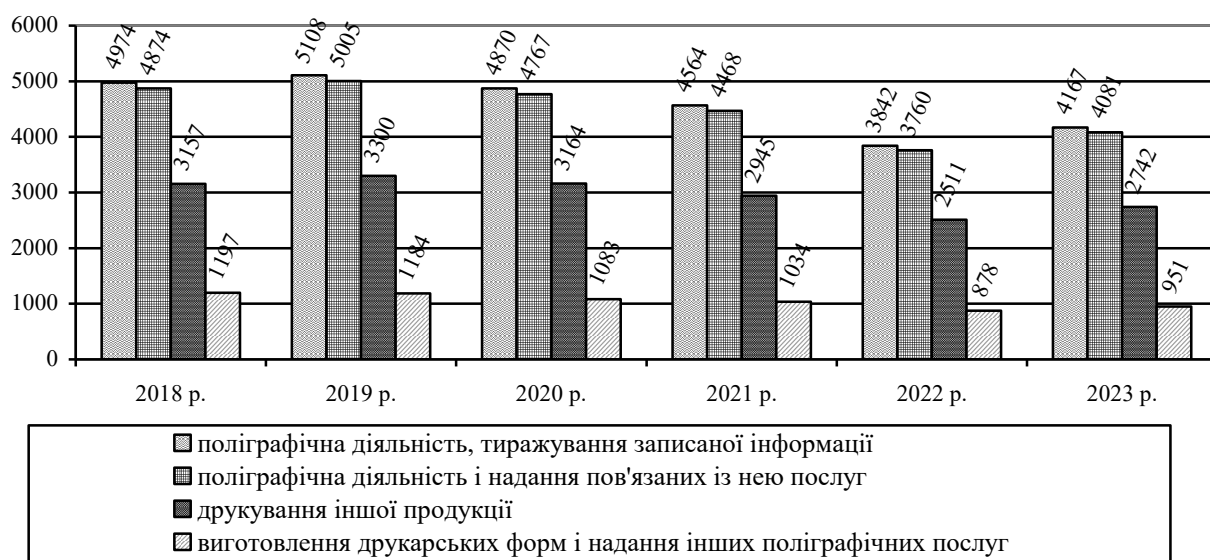


Рис. 3.1. Структура та динаміка підприємств поліграфічної галузі за КВЕД у 2018-2023 рр., одиниць

Джерело: побудовано за даними [58]

У 2024-2025 роках ринок поліграфічних послуг в Україні поступово відновлюється після спаду, спричиненого війною. Активно розвивається цифровий друк, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу, тоді як офсетний друк залишається актуальним для великих накладів. Зростає попит на упаковку, етикетки та рекламну продукцію. Підприємства адаптуються до нових умов, розширюють послуги та активно застосовують онлайн-інструменти для взаємодії з клієнтами [59-61]. Станом на кінець 2024 року в Україні було зареєстровано 8563 видавничих суб'єкти – на 599 більше, ніж у 2022 році. Зростання спостерігається навіть у постраждалих регіонах, зокрема в Києві та Київській області. Економічна нестабільність та наслідки пандемії COVID-19

змусили багато підприємств скоротити виробництво й витрати. Додаткового тиску завдала війна, що призвела до втрат у виробничому секторі та коригування бізнес-стратегій.

Таблиця 3.2

Структура та динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за КВЕД у 2018-2023 рр., млн.грн.

| Вид діяльності | КВЕД | Рік | | | | | | Відхил. 2018/2023 рр. | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------------------------|----------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | абс., +/- | відн., % |
| поліграфічна діяльність | 18 | 17655 | 17830 | 17747 | 21799 | 15430 | 23587,3 | 5932,3 | 33,60 |
| поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг | 18.1 | 17609 | - | 17621 | 21662 | 15398 | 23526,1 | 5917,1 | 33,60 |
| друкування газет | 18.11 | 566 | 546 | 490 | 459 | 213 | 229,7 | -336,3 | -59,42 |
| друкування іншої продукції | 18.12 | 15323 | 15196 | 15364 | 18954 | 14447 | 22075,6 | 6752,6 | 44,07 |
| виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг | 18.13 | 1474 | 1622 | 1480 | 1958 | 647 | 1048,0 | -426 | -28,90 |
| брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг | 18.14 | 246 | - | 287 | 292 | 92 | 172,7 | -73,3 | -29,80 |

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [62]

У 2018-2023 роках поліграфічна галузь України загалом продемонструвала зростання: обсяг реалізованої продукції за КВЕД 18 збільшився з 17,655 млрд грн до 23,587 млрд грн, тобто на 5932,3 млн грн, або 33,6%. Основним драйвером цього зростання став сегмент друкування іншої продукції (КВЕД 18.12), де обсяги реалізації підвищилися на 44,07% – з 15,323 млрд грн до 22,075 млрд грн (+6752,6 млн грн). Це свідчить про зростаючий попит на комерційні, рекламні та інші види друкованих матеріалів.

Водночас окремі напрями демонструють стабільне падіння. Сегмент друкування газет (КВЕД 18.11) скоротився на 59,42% – з 566 млн грн у 2018 році до 229,7 млн грн у 2023 році, що відображає цифровізацію медіа та зниження інтересу до друкованої преси. Подібна динаміка характерна для виготовлення друкарських форм і супутніх послуг (КВЕД 18.13), де обсяги зменшилися на 28,9% – з 1474 млн грн до 1048 млн грн, а також для брошурувально-палітурної діяльності (КВЕД 18.14), де зафіксовано спад на 29,8% – з 246 млн грн до 172,7 млн грн.

Таким чином, галузь розвивається нерівномірно: стрімке зростання комерційного друку поєднується зі спадом традиційних сегментів, що зумовлено структурною трансформацією ринку та переходом споживачів до цифрових форматів.

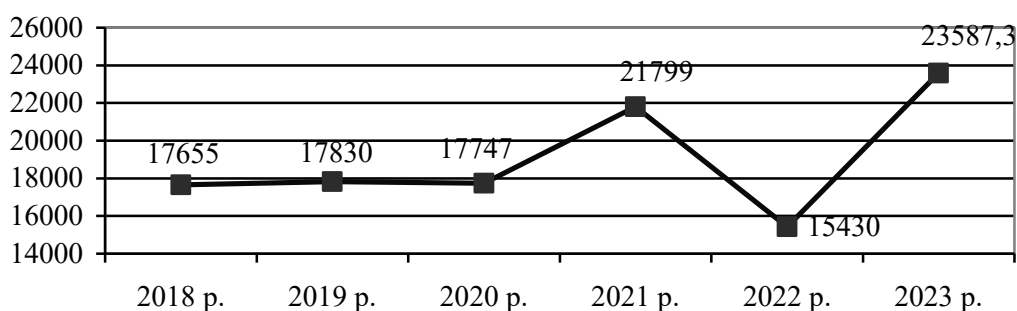


Рис. 3.2. Динаміка обсягу реалізованої поліграфічної продукції (КВЕД 18) у 2018-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [62]

Аналіз просторової концентрації підприємств поліграфічної галузі в Україні свідчить про помітну регіональну нерівномірність. Приблизно третина компаній, що здійснюють діяльність у цій сфері, зосереджені в місті Київ. При цьому на частку столичних суб'єктів припадає близько 80% загального обсягу національного виробництва поліграфічної продукції та відповідних послуг. Такий дисбаланс пояснюється наявністю потужної інфраструктури, високої щільності бізнес-середовища та доступу до кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на значну кількість учасників ринку, виокремити основних гравців досить складно через широку диверсифікацію та відсутність домінуючих монополістів. Водночас до провідних представників галузі умовно можна віднести наступні категорії підприємств: видавничі структури, серед яких вирізняються: «Просвіта», «Фенікс», «Освіта», «ЕКОінформ», «Інтелект Захід», «Баланс Бізнес Букс», «Ніка-Центр», «Основа», «Софія» тощо; типографічні підприємства, зокрема: «Прес Інформ», «Юнівест Принт», «Оптіс Україна», «Катран Плюс», «Поліграфіст», «Легенда Арс», «Авалон Принт» та ін.; рекламно-поліграфічні агентства, до яких належать: Advertising, «СтандАрт», «ЗлатоГраф», NVGroup, «МАКО-інвест», «Спринтер», «Метастудія», «Принт-Лайн» тощо.

Щодо спектра продукції та послуг, що надаються представниками поліграфічного ринку, він охоплює широкий перелік типів видань та супутніх сервісів. До нього входять: періодичні та неперіодичні друковані видання (книги, журнали, газети, брошури); акцидентна продукція (листівки, бланки, афіші, візитки, рекламні матеріали); роботи з оформлення та виготовлення палітурок, обкладинок; друк етикеток і пакувальних матеріалів.

Таким чином, поліграфічний сектор залишається ключовим елементом у забезпеченні суспільства друкованою інформацією, активно впливаючи на культурні, освітні, комунікаційні та економічні процеси. Його функціонування охоплює широкий спектр потреб – від масової літератури до спеціалізованої бізнес-документації, що забезпечує його важливе місце в соціально-економічній структурі держави.

У період з 2018 до 2023 року в Україні спостерігалось помітне скорочення кількості суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у видавничій галузі (табл. 3.3). Загальна кількість таких підприємств за видом економічної діяльності 58.1 зменшилася на 31,97%. Найбільш відчутне зниження зафіксовано серед підприємств, що спеціалізуються на виданні газет (КВЕД 58.13) – майже на 40,24%, а також журналів і періодичних видань (КВЕД 58.14) – на 39,64% [64]. Дещо стійкішими виявилися позиції

підприємств, що займаються виданням книг (КВЕД 58.11): тут темп скорочення становив 20,17%. У той же час суб'єкти, які здійснюють інші види видавничої діяльності (КВЕД 58.19), зазнали скорочення на 28,17%. Найменша частка втрат спостерігається серед тих, хто займається виданням довідників і каталогів (КВЕД 58.12), хоча і в цьому сегменті темп падіння сягнув понад чверті – 26,47%.

Таблиця 3.3

Динаміка кількості суб'єктів господарювання за видом діяльності 58.1
«Видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність» у 2018-2023
рр.

| Види економічної діяльності | код за КВЕД -2010 | Рік | | | | | | Темп прирост у 2018/20 23 рр, % |
|---|-------------------------|------|------|------|------|------|------|---|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність | 58.1 | 4263 | 4369 | 4110 | 3882 | 2728 | 2900 | -31,97 |
| – видання книг | 58.11 | 969 | 999 | 959 | 951 | 696 | 774 | -20,17 |
| – видання довідників і каталогів | 58.12 | 68 | 74 | 65 | 61 | 48 | 50 | -26,47 |
| – видання газет | 58.13 | 1091 | 1154 | 1106 | 1050 | 652 | 652 | -40,24 |
| – видання журналів і періодичних видань | 58.14 | 959 | 964 | 860 | 769 | 545 | 579 | -39,64 |
| – інші види видавничої діяльності | 58.19 | 1176 | 1178 | 1120 | 1051 | 787 | 845 | -28,17 |

Джерело: складено автором на основі [58]

Значну частку в структурі вітчизняної друкованої продукції традиційно займають книги та брошури. Саме тому доцільним є аналіз змін у випуску цієї категорії видань за останні сім років на основі статистичних матеріалів Книжкової палати України (табл. 3.4).

Загальні дані щодо випуску книжкової продукції в Україні

| Показник | Рік | | | | | | | Темп приросту 2018/2024 рр., % |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|--------------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Кількість видань, друк. од. | 22612 | 24416 | 18967 | 21095 | 9691 | 15187 | 14500 | -35,88 |
| Тираж, тис. пр. | 47022,1 | 61250,6 | 41946,7 | 44753,6 | 11704,2 | 24664 | 34017,2 | -27,66 |

Джерело: складено автором на основі [64]

Починаючи з 2018 року, тенденція розвитку видавничої галузі зазнала істотних змін, що напряду корелюють із загальною соціально-економічною ситуацією в країні. Після зростання обсягів видань у 2019 році, наступного року зафіксовано суттєве скорочення – як у кількісному, так і в тиражному вимірах. Це падіння було обумовлене глобальною пандемією COVID-19 та запровадженими у зв'язку з нею карантинними обмеженнями [65].

У 2021 році, завдяки адаптації видавничих структур до нових умов, галузь частково відновила позиції. Кількість книг та брошур збільшилася на 11,2%, а загальний їх тираж – на 6,7%. Однак ситуація кардинально змінилася у 2022 році внаслідок повномасштабного військового вторгнення рф. Значна частина видавничо-поліграфічної інфраструктури зазнала ушкоджень або припинила функціонування. Багато підприємств були змушені релокуватись, що ускладнило організацію виробничих процесів. Як наслідок, кількість виданих книг і брошур скоротилася на 54,1%, а сумарний наклад – на 73,8% у порівнянні з 2021 роком.

Показник середнього тиражу одного видання, який раніше демонстрував позитивну динаміку (з 2080 примірників у 2018 році до 2509 у 2019-му), починаючи з 2020 року, зазнає стабільного зниження. У 2020 році середній тираж становив 2212 примірників, у 2021 – 2122, а у 2022 – лише 1208 примірників, що свідчить про стрімке звуження читацької аудиторії, скорочення ринкового попиту та обмеженість ресурсів для великотиражного друку [66].

Таким чином, аналіз динаміки випуску книжкової продукції в Україні у 2018-2024 роках дає підстави стверджувати, що ця галузь перебуває в тісній залежності від зовнішніх кризових чинників. Попри часткову стабілізацію у 2023-2024 роках, обсяги видань та їх тиражі залишаються істотно нижчими за докризовий рівень. Для забезпечення подальшого розвитку видавничого сектору необхідна системна підтримка з боку держави, а також стимулювання попиту через освітні, культурні та соціальні ініціативи.

Здійснимо аналіз динаміки випуску періодичних та продовжуваних видань у 2018-2024 рр. (табл. 3.5). Аналіз табл. 3.5 та супровідної інформації дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо динаміки випуску періодичних та продовжуваних видань у період з 2018 по 2024 роки. По-перше, спостерігається чітка тенденція до зменшення кількості суб'єктів господарювання, які займаються випуском періодичних видань, що супроводжується значним скороченням кількості випущених номерів і загального річного тиражу.

Таблиця 3.5

Динаміка випуску періодичних та продовжуваних видань у 2018-2024 рр.

| Рік | Періодичні та продовжувані видання | | | Газети | | |
|------|------------------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|-------------------|--------------------------|
| | кількість видань | кількість номерів | річний тираж, тис. прим. | кількість назв | кількість номерів | річний тираж, тис. прим. |
| 2018 | 2619 | 14118 | 119469,8 | 1736 | 67658 | 1827295,5 |
| 2019 | 2527 | 13445 | 106625,8 | 1651 | 56831 | 1478147 |
| 2020 | 2244 | 11452 | 81765,5 | 1529 | 51520 | 1155243,4 |
| 2021 | 2131 | 10736 | 62331,7 | 1387 | 38981 | 1009035 |
| 2022 | 1439 | 7256 | 37800,1 | 1089 | 21095 | 418383,9 |
| 2023 | 1337 | 6514 | 16211,5 | 733 | 21384 | 334604,2 |
| 2024 | 1264 | 6243 | 15975,6 | 672 | 19898 | 365598,0 |

Джерело: складено автором на основі [67]

Зокрема, кількість газет зменшилася з 1736 у 2018 році до 672 у 2024 році, що свідчить про скорочення більш ніж у два рази. Водночас річний тираж газет знизився більш ніж у п'ять разів – з 1,8 млн примірників до приблизно 365 тис. примірників. По-друге, зменшення тиражів та кількості випусків виявляється більш інтенсивним, ніж скорочення кількості назв періодичних

видань, що свідчить про зниження попиту та зміну моделей споживання інформації. По-третє, кризові явища у видавничій галузі посилилися після 2021 року, особливо у 2022 році, коли галузь зазнала значних втрат через війсьничий конфлікт. Лише близько 39% українських видавців змогли продовжити свою діяльність, а суттєва частина компаній втратила офіси, склади або виробничі потужності. По-четверте, загальні обсяги реалізації продукції видавничої та поліграфічної сфер також демонструють нерівномірну динаміку. Пандемія COVID-19 викликала суттєве скорочення обсягів реалізації у 2019-2020 роках, проте у 2021 році відбулося тимчасове пожвавлення із помітним зростанням показників. Однак у 2022 році обсяги знову знизилися, що пов'язано з комплексним впливом військових дій та економічної нестабільності [68]. Таким чином, загальна тенденція характеризується стійким зниженням виробництва та тиражів періодичних видань, посиленням негативним впливом зовнішніх кризових факторів, що призводить до зменшення кількості активних учасників ринку та зниження загальної виробничої активності у видавничій галузі України.

На основі статистичних даних щодо кількості підприємств, що здійснюють поліграфічну діяльність та тиражування записаної інформації відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД 18), можливо здійснити прогнозування динаміки їх розвитку. Так, у 2018 році налічувалося 4974 таких підприємств, тоді як у 2023 році – 4167. Прогнозування здійснено шляхом аналітичного вирівнювання рядів динаміки із використанням методів середнього абсолютного приросту, середнього коефіцієнта зростання, а також методу найменших квадратів.

Для дослідження закономірностей змін у часі застосовується система статистичних показників, які відображають як напрям, так і інтенсивність змін досліджуваної характеристики. Середній абсолютний приріст кількості підприємств поліграфічної діяльності впродовж 2018–2023 років становив:

$$\bar{A} = \frac{y_n - y_0}{n - 1} = \frac{4167 - 4974}{6 - 1} = -161,4$$

Таким чином, початковий рівень – 4974 підприємства у 2018 році – щороку зменшується в середньому на 161 одиницю.

Середньорічний коефіцієнт зростання (або зменшення) розраховано за формулою середньої геометричної, в результаті чого встановлено, що щороку кількість підприємств поліграфічної діяльності зменшується в середньому у 0,91 рази.

$$K^{\bar{n}-1} \sqrt{\frac{y_n}{y_0}} = \sqrt[2]{\frac{4167}{4974}} = 0,91$$

Щодо підприємств, що здійснюють видання книг, періодичних видань та іншу видавничу діяльність, середній абсолютний приріст у 2018-2023 роках становив 276 підприємств, що свідчить про щорічне зменшення у 0,82 рази.

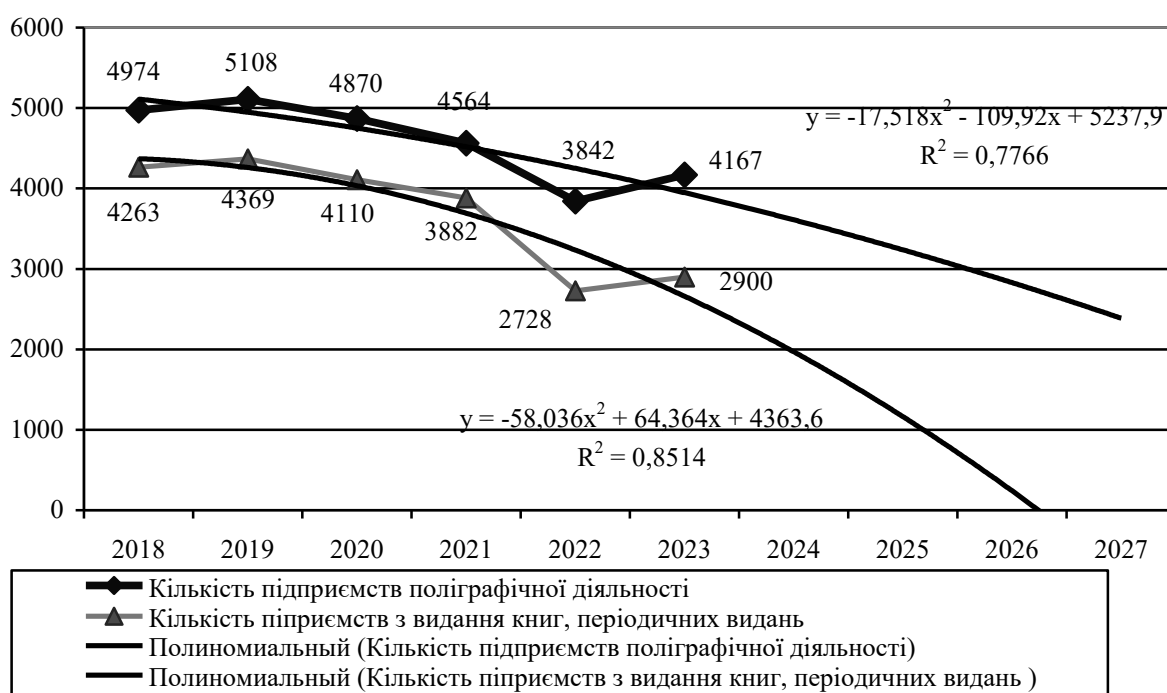


Рис. 3.3. Прогнозні значення кількості підприємств поліграфічної діяльності на основі поліноміального тренду до 2027 року, од.

Джерело: побудовано автором

Застосування методу найменших квадратів дало змогу побудувати відповідні рівняння тренду для обох напрямків діяльності:

– поліграфічна діяльність:

$$y = -17,518x^2 - 109,92x + 5237,9; R^2 = 0,7766$$

Значення коефіцієнта детермінації для даної моделі становить 0,7766.

Це свідчить про те, що приблизно 77,66 % дисперсії фактичних значень пояснюється побудованою моделлю, тобто рівняння доволі добре описує загальну тенденцію зменшення кількості підприємств поліграфічної діяльності. Знак мінус при старших членах рівняння вказує на спадний характер тренду.

– видавнича діяльність:

$$y = -58,036x^2 + 64,364x + 4363,6; R^2 = 0,8514$$

Значення коефіцієнта детермінації дорівнює 0,8514. Це значення свідчить про високу точність моделі, оскільки понад 85% варіації у кількості видавничих підприємств пояснюється змінами, врахованими у рівнянні тренду. Як і в попередньому випадку, наявність квадратичного члена із негативним коефіцієнтом вказує на прискорене зменшення кількості підприємств у перспективі. Прогнозні оцінки свідчать, що за збереження поточних тенденцій кількість підприємств поліграфічної діяльності щороку скорочуватиметься на 161 одиницю, досягнувши 3523 підприємств у 2027 році. Водночас кількість суб'єктів господарювання, що здійснюють видавничу діяльність (КВЕД 58.1), у середньому скорочуватиметься на 272 одиниці на рік, що відповідно становитиме 1812 одиниць у 2027 році.

Також здійснено прогноз зміни обсягу реалізованої поліграфічної продукції (КВЕД 18), результати якого відображено на рис. 3.4.

Побудоване рівняння тренду має вигляд:

$$y = 757,53x + 16357; R^2 = 0,2166.$$

Низьке значення R^2 (близько 21,66 %) свідчить про слабку лінійну залежність між роками та обсягом реалізованої продукції. Це може бути зумовлено впливом зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних), що не враховані у моделі, а також високою варіативністю самого показника в окремі роки. Тим не менш, модель дозволяє встановити загальну позитивну тенденцію до зростання.

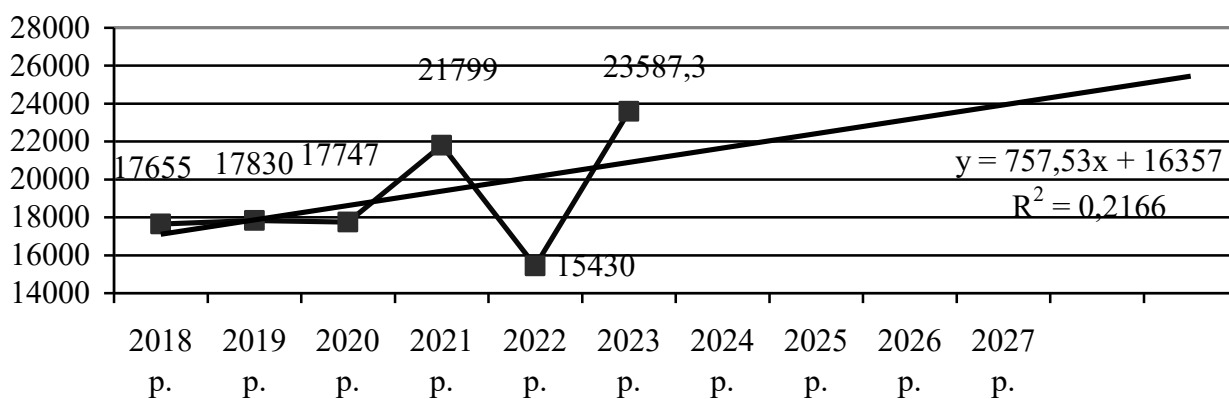


Рис. 3.4. Прогноз зміни обсягу реалізованої поліграфічної продукції (КВЕД 18) на основі лінійного тренду до 2027 р., млн. грн.

Джерело: побудовано автором

Отримані дані свідчать про середньорічне збільшення обсягу реалізованої поліграфічної продукції на 757,53 млн грн. У разі збереження поточних економічних, політичних, соціальних та інших умов в Україні, прогнозується, що у 2027 році обсяг реалізації досягне 26617,42 млн грн. Така динаміка є позитивною та свідчить про потенціал розвитку поліграфічної галузі в країні.

Таким чином, аналіз динаміки поліграфічної та видавничої діяльності в Україні у 2018-2023 роках засвідчує стабільну тенденцію до скорочення кількості підприємств у цих секторах. Зниження в середньому на 161 та 272 одиниці щороку відповідно свідчить про глибоку кризу, зумовлену економічною нестабільністю, цифровізацією, пандемією COVID-19 та збройною агресією рф. Прогноз до 2027 року передбачає подальше зменшення кількості суб'єктів, однак з одночасним зростанням обсягів реалізованої продукції, що вказує на структурні зміни у бік продукції з більшою доданою вартістю. Незважаючи на негативну динаміку чисельності підприємств, зростання обсягів реалізації, хоча й при низькому рівні детермінації моделі ($R^2 = 0,2166$), демонструє потенціал галузі за умов стабілізації та цифрової трансформації.

3.2. Пропозиції щодо поліпшення системи управління витратами в ТОВ «Вістка»

На основі аналізу діяльності ТОВ «Вістка» у контексті загального стану поліграфічної галузі України за 2018-2024 роки, а також з урахуванням діагностики системи управління витратами, доцільно сформулювати низку конкретних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності витратного менеджменту підприємства. Для поліпшення системи управління витратами в ТОВ «Вістка» пропонується комплексний підхід, що базується на цифровізації та поглибленій аналітиці. Ключовим кроком є впровадження сучасної ERP-системи для автоматизації обліку, планування та контролю, що дозволить інтегрувати управлінські процеси в єдину платформу. Це, у свою чергу, забезпечить можливість для розширення ABC-аналізу в розрізі продуктів і клієнтів та контролю відхилень для виявлення нерентабельних напрямів. Паралельно необхідно оптимізувати витратну структуру через актуалізацію норм споживання ресурсів, контроль собівартості окремих проєктів та інвестиції в енергоефективне обладнання. Для підвищення стійкості до зовнішніх викликів рекомендується диверсифікувати ланцюги постачання з акцентом на вітчизняних партнерів та запровадити сценарне планування й гнучке бюджетування для адаптації до форс-мажорних обставин, як-от блекаути чи порушення логістики (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Пропозиції щодо поліпшення системи управління витратами в ТОВ «Вістка»

Джерело: побудовано автором

1. Цифровізація управлінських процесів. В умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності ефективно управління витратами вимагає від підприємств переходу до сучасних цифрових рішень. Одним із ключових інструментів у цьому контексті є впровадження комплексної ERP-системи (Enterprise Resource Planning) з модулем управління витратами. Для

ТОВ «Вістка» така система повинна стати основою трансформації управлінських процесів, забезпечуючи інтеграцію всіх функціональних блоків – від планування і нормування до контролю виконання бюджетів. ERP-система є дієвим інструментом підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Вістка». Вона забезпечує автоматизований та деталізований облік витрат за підрозділами, видами продукції та замовленнями, що підвищує точність фінансової інформації та прозорість витратних процесів.

Автоматизація планування і бюджетування дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, формувати прогнози на основі історичних даних та моделювати різні сценарії, що є особливо важливим за умов нестабільності. ERP-платформа створює єдиний інформаційний простір, інтегруючи нормування витрат, управлінський облік і фінансовий контроль, що мінімізує помилки та дублювання даних. У довгостроковій перспективі цифровізація управлінських процесів формує більш гнучку та адаптивну систему управління витратами. Це підвищує операційну ефективність і зміцнює конкурентні позиції ТОВ «Вістка» на ринку.

2. Поглиблення аналітики витрат є необхідним кроком для підвищення ефективності управління ресурсами на ТОВ «Вістка». Підприємству важливо не лише фіксувати витрати, а й детально досліджувати їх структуру та динаміку. У цьому контексті особливу роль відіграє розширення застосування АВС-аналізу, який доцільно використовувати на рівні окремих видів продукції, клієнтів і замовлень. Такий підхід дозволить визначити найбільш витратні та нерентабельні сегменти, оптимізувати портфель продукції та коригувати клієнтську політику. Важливим інструментом є контроль відхилень, що забезпечує своєчасне виявлення перевищення запланованих витрат і встановлення причин їх виникнення. Це дозволяє оперативно коригувати виробничі процеси та зменшувати вплив зовнішніх ризиків, таких як зміна цін на ресурси чи порушення логістики. На основі поглибленої аналітики доцільно регулярно оцінювати рентабельність напрямів діяльності, щоб виявляти нерентабельні продукти або замовлення й перерозподіляти ресурси на більш

прибуткові сегменти. Результати такого аналізу повинні слугувати підґрунтям для перегляду нормативів витрат і модернізації обладнання, що сприятиме економії ресурсів та підвищенню продуктивності. Таким чином, поглиблена аналітика витрат перетворюється на стратегічний інструмент управління, який забезпечує своєчасне виявлення проблем, обґрунтованість управлінських рішень і формування адаптивної витратної політики підприємства.

3. Оптимізація витратної структури є важливим інструментом зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Вістка» та підвищення його конкурентоспроможності. Насамперед необхідним є перегляд нормативів споживання матеріалів, енергоресурсів і фонду оплати праці. Актуалізація цих норм на основі фактичних даних дозволить усунути перевитрати та сформувати більш точну та обґрунтовану собівартість продукції. Подальшим кроком виступає ліквідація нераціональних витрат, які не створюють доданої вартості та не впливають на якість кінцевого результату. Ревізія статей витрат дасть змогу визначити джерела потенційної економії та оптимізувати допоміжні й адміністративні процеси. Важливо також посилити контроль формування собівартості на рівні окремих проектів і замовлень. Такий підхід забезпечує точне визначення їх прибутковості та дозволяє оперативно коригувати використання ресурсів. У довгостроковій перспективі доцільним є впровадження калькулювання собівартості із застосуванням аналітичних можливостей ERP-системи, що сприятиме оперативному контролю фінансових показників. Таким чином, оптимізація витратної структури передбачає поєднання оновлення нормативної бази, скорочення неефективних витрат і підсилення проектно-орієнтованого контролю. Це створить умови для підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової позиції підприємства.

4. Розвиток енергоефективності є важливим напрямом оптимізації витрат ТОВ «Вістка», оскільки енергетичні ресурси становлять значну частку собівартості. Доцільним є впровадження інвестиційних заходів, спрямованих на зниження енергоспоживання та підвищення ефективності виробництва.

Основним пріоритетом виступає модернізація обладнання, яке має високі витрати електроенергії або не відповідає сучасним стандартам ресурсоощадності. Використання енергоефективних друкарських машин дозволить скоротити витрати, зменшити простой та підвищити якість продукції. Додаткові заходи можуть включати впровадження енергоощадного освітлення, покращення теплоізоляції приміщень та застосування альтернативних джерел енергії. Хоча економічний ефект таких інвестицій проявляється поступово, у середньостроковій перспективі вони забезпечують суттєве скорочення витрат і зміцнення енергетичної автономії. У підсумку інвестиції в енергоефективність стають важливим інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

5. Диверсифікація постачання ресурсів та сценарне планування витрат є важливими інструментами підвищення стійкості ТОВ «Вістка» в умовах зовнішньої нестабільності. Зменшення залежності від імпортованої сировини дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з валютними коливаннями, логістичними затримками та можливими обмеженнями міжнародної торгівлі. Налагодження співпраці з українськими постачальниками забезпечує більшу гнучкість у плануванні витрат, скорочує терміни поставок і зменшує логістичні витрати, водночас зміцнюючи економічну безпеку підприємства.

Впровадження сценарного планування витрат є другим стратегічним напрямом. Формування альтернативних сценаріїв – оптимістичного, базового та песимістичного – дає змогу завчасно оцінювати можливі зміни у вартості ресурсів і підготувати відповідні управлінські рішення. Це особливо актуально за умов імовірних форс-мажорів, таких як перебої енергопостачання, логістичні блокування або різкі коливання цін на енергоносії. Застосування такого підходу забезпечує підприємству підвищену фінансову гнучкість, оперативність реагування на зовнішні виклики та формування стійкої антикризової системи управління витратами. У підсумку диверсифікація постачання й сценарне планування сприяють зміцненню стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Вістка» в умовах високої невизначеності.

6. Підвищення гнучкості управлінських рішень є важливою умовою стабільної роботи ТОВ «Вістка» в умовах воєнної та економічної нестабільності. Ключовим інструментом у цьому напрямі виступає сценарне бюджетування, яке передбачає підготовку кількох варіантів фінансових планів з урахуванням можливих змін у вартості ресурсів, енергетичних тарифів, попиту чи логістичних умов. Наявність альтернативних сценаріїв дає змогу швидко реагувати на зовнішні ризики та мінімізувати втрати.

Гнучкість управління також включає можливість оперативного коригування витрат, перерозподілу ресурсів між пріоритетними напрямками та адаптації виробничої програми до ринкових коливань. Це забезпечує здатність підприємства швидко переорієнтовувати виробничі потужності залежно від зміни попиту.

Додатково важливим є постійний моніторинг ринкових тенденцій, що дозволяє завчасно виявляти загрози й можливості та підтримувати стратегічну стійкість підприємства. У сукупності такі заходи формують адаптивну систему управління, яка зміцнює фінансову стабільність ТОВ «Вістка» та підвищує ефективність його витратної політики.

Таким чином, поліпшення системи управління витратами в ТОВ «Вістка» має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, точного аналітичного інструментарію, гнучкого планування та енергоефективних інвестицій. Такий підхід сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, його конкурентоспроможності та готовності до дії в умовах постійних зовнішніх викликів.

3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів

Здійснимо економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.

1. Цифровізація управлінських процесів. Запропоноване впровадження інтегрованої ERP-системи з функціоналом управління витратами дозволить не лише автоматизувати облік та контроль витрат, а й забезпечить інтеграцію ключових управлінських інструментів – бюджетування, нормування та

планування – в єдине цифрове середовище. Це забезпечить зниження рівня ручної обробки інформації, підвищення точності даних, оперативність прийняття рішень і зменшення ймовірності фінансових втрат, пов'язаних із неефективним управлінням витратами (табл. 3.6). Впровадження ERP-системи сприятиме скороченню адміністративних витрат, зменшенню втрат через планові помилки та оптимізації управлінської звітності. Реалізація цифрової трансформації управлінських процесів на базі ERP-системи потенційно дозволить зменшити сукупні витрати на 565,11 тис. грн на рік. Крім того, цифровізація сприятиме зменшенню помилок у бюджетуванні, підвищенню прозорості витратної структури та ефективнішому управлінню ресурсами.

Таблиця 3.6

Резерви оптимізації витрат ТОВ «Вістка» через цифровізацію управлінських процесів, тис. грн.

| Показник | Поточний рівень (2024 р.) | Прогноз після цифровізації | Потенційна економія |
|---|---------------------------|----------------------------|---------------------|
| Адміністративні витрати | 876,00 | 700,00 | +176,00 |
| Надлишкові витрати через помилки планування | ~5% від сировини = 365,18 | 2% = 146,07 | +219,11 |
| Затрати на внутрішню звітність і ручний облік | умовно 150,00 | 50,00 | +100,00 |
| Надмірна амортизація через неефективну експлуатацію | 870,00 | 800,00 | +70,00 |
| Загальний економічний ефект | – | – | +565,11 |

Джерело: складено автором

2. Поглиблення аналітики витрат. Поглиблення аналітичних процедур, насамперед шляхом розширення ABC-аналізу, забезпечить новий рівень деталізації витрат. Впровадження такого аналізу не лише для видів продукції, а й у розрізі клієнтів та замовлень дозволить визначити ресурсоємні й малорентабельні напрями, що дасть змогу здійснити таргетовану оптимізацію витрат і вдосконалити політику ціноутворення.

Крім того, введення систематичного контролю відхилень між плановими та фактичними показниками дозволить швидше реагувати на внутрішні

неефективності й оптимізувати нормування ресурсів, особливо в умовах постійних змін витрат на сировину й енергоресурси (табл. 3.7).

Поглиблена аналітика витрат може забезпечити підприємству щорічну економію майже 500 тис. грн, зокрема через раціональніше використання сировини, енергоресурсів та оптимізацію асортиментної політики. Це також сприятиме стратегічному управлінню витратами за рахунок точнішого формування цін і визначення пріоритетних ринкових сегментів.

Таблиця 3.7

Економічний ефект поглиблення аналітики витрат на ТОВ «Вістка», тис. грн.

| Показник | Поточний рівень (2024 р.) | Прогноз після аналізу | Потенційна економія |
|---|-----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Витрати на сировину та матеріали | 7303,55 | 7000,00 | +303,55 |
| Надмірне споживання енергоносіїв (оцінка ~5%) | 785,20 | 745,00 | +40,20 |
| Ідентифікація нерентабельних клієнтів/продуктів | (через ін. опер. витрати 1905,00) | 1800,00 | +105,00 |
| Покращення структури витрат (через нормування) | – | – | +50,00 (орієнтовно) |
| Загальний економічний ефект | – | – | +498,75 |

Джерело: складено автором

3. Оптимізація витратної структури. Актуалізація норм споживання ресурсів, регулярний перегляд витратних статей із метою виявлення необґрунтованих витрат, а також впровадження детального контролю собівартості на рівні проєктів і замовлень дозволять оптимізувати загальний обсяг витрат, усунути перевитрати і підвищити ефективність управління фінансами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економічний ефект від оптимізації витратної структури на ТОВ «Вістка»,
тис. грн.

| Показник | Поточний рівень (2024 р.) | Прогноз після аналізу | Потенційна економія |
|--|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Витрати на сировину та матеріали | 7303,55 | 6900,00 | +403,55 |
| Витрати на енергоносії | 785,20 | 750,00 | +35,20 |
| Витрати на основну заробітну плату | 2333,60 | 2200,00 | +133,60 |
| Адміністративні витрати | 876,00 | 830,00 | +46,00 |
| Контроль собівартості проєктів (попередження втрат) | – | – | +50,00 (орієнтовно) |
| Загальний економічний ефект | – | – | +668,35 |

Джерело: складено автором

Актуалізація норм споживання ресурсів базується на виявлених перевитратах, зокрема у сировині, енергії та заробітній платі, які підлягають коригуванню відповідно до сучасних технологічних та організаційних стандартів. Регулярний перегляд і корекція витратних статей дозволить усунути неефективність, особливо в адміністративних та операційних витратах. Контроль собівартості на рівні окремих проєктів і замовлень сприятиме своєчасному виявленню й коригуванню відхилень, запобігаючи накопиченню необґрунтованих витрат.

4. Інвестиції в енергоефективність. Інвестиції в модернізацію обладнання та впровадження ресурсозберігаючих технологій мають на меті знизити споживання енергоресурсів, що є однією з найбільш значних статей витрат підприємства. Це не тільки забезпечить прямі економічні вигоди, але й підвищить екологічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства (табл. 3.9). Очікувана сума інвестицій в межах 800 тис. грн має окупитися протягом приблизно 6 років за рахунок зекономленої енергії та покращеної роботи обладнання.

Таблиця 3.9

Оцінка економічного ефекту від інвестицій в енергоефективність на ТОВ «Вістка», тис. грн.

| Показник | Поточний рівень (2024 р.) | Прогноз після аналізу | Потенційна економія |
|--|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Витрати на енергоносії | 785,20 | 650,00 | +135,20 |
| Амортизація обладнання (покращення ефективності) | 870,00 | 820,00 | +50,00 |
| Загальні інвестиційні витрати | – | 800,00 (разово) | – |
| Очікуваний термін окупності інвестицій | – | – | ~6 років |

Джерело: складено автором

5. Диверсифікація постачання та сценарне планування. меншення залежності від імпорту через активне залучення вітчизняних постачальників і розробка детальних сценаріїв управління витратами на випадок кризових ситуацій дозволять підвищити стабільність операційної діяльності та мінімізувати ризики надзвичайних витрат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка економічного ефекту від диверсифікації постачання та сценарного планування для ТОВ «Вістка», тис. грн.

| Показник | Поточний рівень (2024 р.) | Прогноз після аналізу | Потенційна економія |
|---|---------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Витрати на імпорт сировини і матеріалів | Частина від 7303,55 | Зниження на 15% | ~1100,00 |
| Витрати на логістику та транспортування | 600,00 | Зниження на 10% | 60,00 |
| Резерви на форс-мажорні витрати | – | Зниження непередбачуваних витрат | 100,00 |
| Загальний потенціал економії | – | – | 1260,00 |

Джерело: складено автором

Отже, переорієнтація на вітчизняних постачальників дозволить не лише знизити витрати, пов'язані з імпортом (транспорт, митні платежі, валютні ризики), але й мінімізувати збитки від порушення міжнародних ланцюгів постачання, особливо в умовах геополітичної нестабільності. Впровадження сценарного планування витрат, зокрема розробка альтернативних бюджетів на

випадок блекаутів, перебоїв у логістиці чи інших форс-мажорів, дасть змогу оперативно реагувати та знижувати фінансові втрати.

6. Підвищення гнучкості й адаптивності. Формування сценарного бюджетування і розробка механізмів швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури і зовнішніх загроз сприятимуть ефективнішому управлінню витратами та підвищенню стійкості підприємства (табл. 3.11). Швидка адаптація до зовнішніх змін (ринкових, регуляторних, технологічних) дозволить знизити втрати, які виникають через затримки у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 3.11

Оцінка економічного ефекту від підвищення гнучкості й адаптивності на ТОВ «Вістка», тис. грн.

| Показник | Поточний рівень (2024 р.) | Прогноз після аналізу | Потенційна економія |
|---|---------------------------|--|---------------------|
| Витрати, пов'язані з неефективним бюджетуванням | – | Зниження на 5% від загальних витрат (~14607,1) | ~730,00 |
| Втрати через повільну реакцію на зміни | – | Зниження непередбачених витрат | 150,00 |
| Загальний потенціал економії | – | – | 880,00 |

Джерело: складено автором

Реалізація заходів з диверсифікації постачання та сценарного планування разом із підвищенням гнучкості управління суттєво знизить ризики фінансових втрат у ТОВ «Вістка». Загальний потенціал економії оцінюється приблизно в 2,14 млн. грн. на рік. Це дозволить підприємству бути більш стабільним і конкурентоспроможним в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також забезпечить основу для стратегічного розвитку.

Визначимо загальні резерви збільшення прибутку ТОВ «Вістка» за рахунок зменшення витрат на основі отриманих даних (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Загальні резерви збільшення прибутку ТОВ «Вістка» за рахунок
зменшення витрат

| № | Напрямок поліпшення | Економічний ефект, тис. грн. | Питома вага, % |
|---|--|------------------------------|----------------|
| 1 | Цифровізація управлінських процесів | 1200 | 19,57 |
| 2 | Поглиблення аналітики витрат | 900 | 14,68 |
| 3 | Оптимізація витратної структури | 1100 | 17,94 |
| 4 | Інвестиції в енергоефективність | 850 | 13,86 |
| 5 | Диверсифікація постачання та сценарне планування | 1260 | 20,54 |
| 6 | Підвищення гнучкості й адаптивності | 880 | 14,34 |
| | Загальний потенціал економії | 6130 | 100 |

Джерело: складено автором

Загальні резерви збільшення прибутку ТОВ «Вістка» за рахунок зменшення витрат становлять 6130 тис. грн.

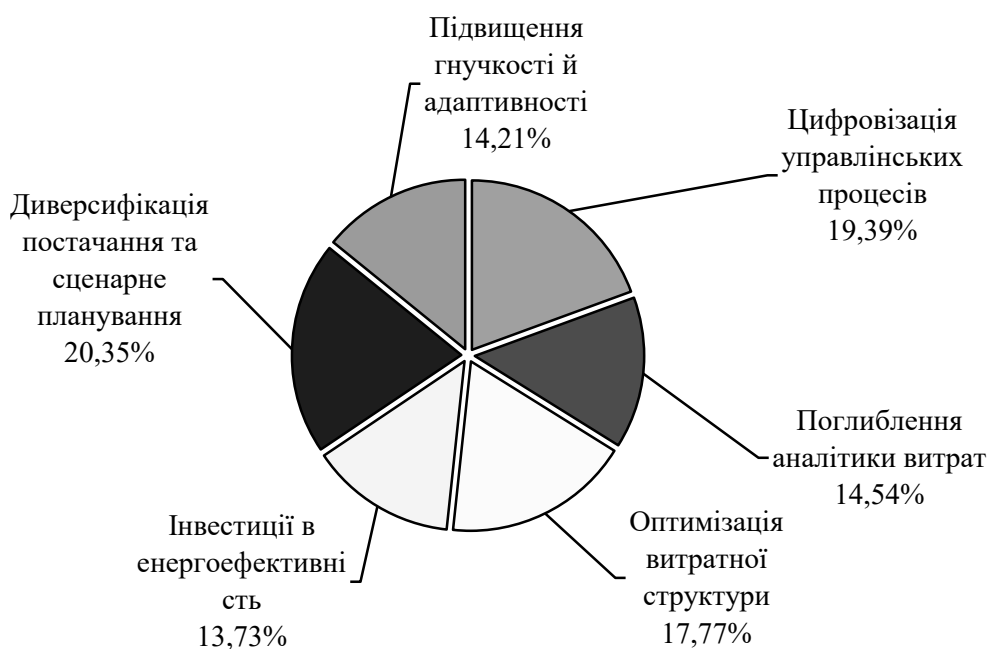


Рис. 3.6. Частки окремих резервів збільшення прибутку ТОВ «Вістка» за рахунок зменшення витрат

Джерело: складено автором

З аналізу табличних даних видно, що найбільший економічний ефект забезпечує диверсифікація постачання та сценарне планування – 1260 тис. грн (20,54 % від загального резерву). Значний вплив на зниження витрат має також цифровізація управлінських процесів – 1200 тис. грн (19,57 %) та оптимізація витратної структури – 1100 тис. грн (17,94 %). Поглиблення аналітики витрат забезпечує ефект у 900 тис. грн (14,68 %), підвищення гнучкості та адаптивності – 880 тис. грн (14,34 %), інвестиції в енергоефективність – 850 тис. грн (13,86 %).

Визначимо загальні дані економічного ефекту від впровадження пропозицій ТОВ «Вістка» (табл. 3.13).

Таким чином, впровадження комплексних заходів у зазначених напрямках дозволить ТОВ «Вістка» значно знизити витрати, що відповідно призведе до суттєвого збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальні дані економічного ефекту від впровадження пропозицій

| Напрямок поліпшення | Основні заходи | Оцінка економічного ефекту, тис. грн | Короткий опис ефекту |
|---|---|--------------------------------------|---|
| 1. Цифровізація управлінських процесів | Впровадження ERP-системи, автоматизація обліку і планування | 1200 | Скорочення адміністративних і операційних витрат, підвищення прозорості та контролю |
| 2. Поглиблення аналітики витрат | Розширення ABC-аналізу, контроль відхилень, виявлення нерентабельних напрямів | 900 | Оптимізація ресурсів, виявлення та усунення перевитрат |
| 3. Оптимізація витратної структури | Актуалізація норм, зниження необґрунтованих витрат, контроль собівартості | 1100 | Раціоналізація витрат, зменшення надмірних витрат |
| 4. Інвестиції в енергоефективність | Модернізація обладнання, впровадження ресурсозберігаючих технологій | 850 | Зниження енергозатрат, зменшення собівартості продукції |
| 5. Диверсифікація постачання та сценарне планування | Зменшення залежності від імпорту, розробка сценаріїв витрат | 1260 | Підвищення стабільності постачання, мінімізація форс-мажорних витрат |
| 6. Підвищення гнучкості й адаптивності | Сценарне бюджетування, швидка реакція на зміни | 880 | Зменшення витрат через неефективне управління, підвищення адаптивності |
| Загальний потенціал економії | | 6130 | |

Джерело: складено автором

Найбільш ефективними виявляються заходи, спрямовані на диверсифікацію постачання та цифровізацію управлінських процесів, які разом становлять понад 40 % загального економічного ефекту. Водночас інвестиції в енергоефективність та підвищення гнучкості управління мають важливе значення для довгострокового зниження собівартості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності системи управління витратами в ТОВ «Вістка» рекомендовано комплексний підхід. Впровадження комплексних

заходів щодо вдосконалення системи управління витратами в ТОВ «Вістка» має потенціал забезпечити загальну економію приблизно 6,13 млн грн на рік. Підвищення гнучкості управління і поглиблення аналітики витрат створять умови для більш адаптивного та обґрунтованого прийняття рішень. В цілому запропоновані заходи сприятимуть не лише зниженню витрат, але й покращенню конкурентоспроможності та стабільності ТОВ «Вістка» в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження особливостей управління витратами в підприємстві сформовано висновки.

1. В результаті дослідження було визначено, що витрати – це грошове вираження спожитих підприємством ресурсів або збільшення його зобов'язань у процесі господарської діяльності. Вони відображають вартість використаної праці, матеріалів і природних ресурсів. Існують різні підходи до класифікації витрат, однак єдина система, яка б повністю задовольняла інформаційні потреби підприємств, досі відсутня. Класифікація за економічними елементами базується на природі витрат і є стабільною, але не враховує потреби у деталізації за призначенням або видами продукції, що зумовлює застосування додаткових класифікацій з урахуванням техніко-економічних та маркетингових особливостей.

2. У ході дослідження встановлено, що в науковій економічній літературі відсутнє уніфіковане тлумачення понять «витрати» та «управління витратами», що ускладнює їх практичне застосування в управлінській діяльності. З метою удосконалення процесу управління витратами було розширено та поглиблено теоретичну базу дослідження: здійснено класифікацію витрат відповідно до управлінських цілей, уточнено принципи, функції та методи управління. Аналіз теоретичних аспектів управління витратами сприяє глибшому розумінню сутності цього процесу, підвищенню його результативності та, як наслідок, поліпшенню фінансових показників підприємства.

3. Ефективне управління витратами є ключовим для стабільної діяльності підприємства і тісно пов'язане зі стратегією розвитку та економічними результатами. Основною метою є не самі витрати, а раціональне використання всіх ресурсів. Для цього застосовують різні методи управління витратами (директ-костинг, ABC, CVP-аналіз, таргет-костинг, бенчмаркінг тощо), кожен з яких має свої переваги й обмеження. Успіх у цьому процесі залежить від якісного аналізу витрат та врахування впливу нових технологій і управлінських рішень.

4. ТОВ «Вістка» представляє собою інноваційне підприємство, діяльність якого охоплює широкий спектр поліграфічних послуг. Компанія вирізняється гнучкістю у реагуванні на зміни ринкової ситуації та здатністю забезпечувати повний виробничий цикл, що дозволяє підтримувати високий рівень ефективності й якості надання послуг. З метою забезпечення сталого розвитку та зміцнення фінансових результатів доцільно акцентувати увагу на покращенні прибутковості шляхом раціоналізації витрат.

5. Поглиблений аналіз витратної структури підприємства дав змогу виявити потенціал для її вдосконалення, що набуває особливої актуальності в умовах нестабільної економічної ситуації та воєнного стану в Україні. Система управління витратами на підприємстві включає такі ключові елементи: планування, контроль витрат у виробництві, аналіз відхилень, оптимізацію статей витрат, а також бюджетування та внутрішню звітність. Хоча поточна система є упорядкованою, вона потребує модернізації, зокрема у сфері цифровізації облікових та управлінських процесів. Найбільше навантаження на собівартість продукції припадає на витрати, пов'язані із сировиною, оплатою праці та енергоресурсами. Також виявлено окремі випадки перевищення планових витрат, що свідчить про необхідність перегляду нормування та посилення контролю.

6. Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність міцної бази для побудови ефективної системи управління витратами, однак підкреслили потребу в удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів, підвищенні інформаційної підтримки управлінських рішень та зміцненні адаптивності підприємства в умовах зовнішніх викликів. Серед основних заходів, що рекомендовано до впровадження: інтеграція ERP-системи з функціоналом управління витратами, активніше використання ABC-аналізу на рівні номенклатури та клієнтської бази, зменшення імпортої залежності шляхом налагодження партнерств із національними постачальниками, оновлення виробничих потужностей для зниження енерговитрат, а також розробка сценаріїв витрат на випадок надзвичайних ситуацій (енергетичні кризи, логістичні перебої тощо).

Запровадження комплексного підходу до управління витратами, що включає автоматизацію, адаптивність та оперативне реагування, є запорукою стабільності й зростання конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим, ефективність діючої системи управління витратами наразі обмежена через низку технічних і організаційних факторів. Основні джерела неефективних витрат пов'язані з втратами на етапах післядрукарської обробки, низьким рівнем автоматизації облікових процесів, а також застарілим обладнанням. У середньостроковому періоді доцільно здійснити оновлення ключових виробничих ділянок, що дозволить зменшити питомі витрати та підвищити продуктивність загалом.

7. Аналіз динаміки поліграфічної та видавничої діяльності в Україні у 2018-2023 роках засвідчує стійку тенденцію до скорочення кількості підприємств у цих секторах. Зниження в середньому на 161 та 272 одиниці щороку відповідно свідчить про глибоку кризу, зумовлену низкою взаємопов'язаних факторів: економічною нестабільністю, цифровізацією інформаційного середовища, наслідками пандемії COVID-19 та збройною агресією рф. Прогноз до 2027 року передбачає подальше зменшення кількості суб'єктів господарювання, що може негативно позначитися на доступі до друкованої продукції та культурному розмаїтті. Водночас спостерігається зростання обсягів реалізованої поліграфічної продукції, яке, попри відносно низький рівень детермінації моделі, вказує на певну адаптацію галузі до нових умов. Отже, галузь зберігає потенціал до розвитку, проте потребує стратегічної підтримки, інновацій та адаптивності до зовнішніх викликів.

8. ТОВ «Вістка» може покращити систему управління витратами через цифровізацію управлінських процесів, зокрема впровадження ERP-системи з модулем управління витратами, автоматизацію обліку, планування та контролю, а також інтеграцію управлінського обліку, бюджетування та нормування в єдину цифрову платформу. Поглиблення аналітики витрат передбачає розширення ABC-аналізу на рівні продуктів, клієнтів і замовлень, запровадження контролю відхилень та ідентифікацію нерентабельних напрямів.

Оптимізація витратної структури включає актуалізацію норм споживання ресурсів, скорочення необґрунтованих витрат та контроль собівартості на рівні проєктів і замовлень. Інвестиції в енергоефективність спрямовані на модернізацію обладнання та перехід на ресурсозберігаючі технології. Диверсифікація постачання передбачає зменшення імпортозалежності, співпрацю з вітчизняними постачальниками та розробку сценаріїв витрат на випадок форс-мажорів. Нарешті, підвищення гнучкості та адаптивності досягається через сценарне бюджетування та швидку реакцію на ринкові зміни та зовнішні загрози.

9. Запропоновані заходи забезпечать суттєве зниження витрат та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Вістка» за такими напрямками: цифровізація управлінських процесів дозволить скоротити витрати приблизно на 565 тис. грн на рік; поглиблення аналітики витрат забезпечить економію близько 499 тис. грн; оптимізація витратної структури дозволить зменшити витрати на 668 тис. грн; інвестиції в енергоефективність знизять витрати на енергоносії та амортизацію обладнання на суму близько 185 тис. грн на рік при одноразових інвестиціях, що окупляться за 6 років; диверсифікація постачання та сценарне планування забезпечать економію приблизно 1 260 тис. грн; підвищення гнучкості й адаптивності управління дозволить знизити витрати та оптимізувати витрати на суму близько 880 тис. грн. Загалом реалізація комплексних заходів може забезпечити зниження витрат та підвищення прибутковості підприємства на суму понад 6,1 млн грн на рік, що істотно покращить фінансові показники та конкурентоспроможність ТОВ «Вістка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пчелинська Г. В. Понятійно-категоріальні засади управління витратами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 27. №Ч. 2. С.48-53.
2. Нападовська Л. В. *Управлінський облік: монографія*. Дніпро : Наука і освіта, 2020. 450 с.
3. Вороніна В., Рудич А. Сутність витрат як економічної категорії. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Секція IV. Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур*. 2020. С. 498-500. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18917/1/Voronina498-500.pdf> (дата звернення: 15.06.2025)
4. Турило А.М. *Управління витратами підприємства: Навч. посібник / Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А.* Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 120 с.
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1999, № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 15.06.2025)
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Затверджено Наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 15.06.2025)
7. Положення (стандарті) бухгалтерського обліку 16 (П(С) БУ 16) «Витрати» від 31.12.1999 р. № 318 (з доповненням та змінами). URL: <http://www.accounting-ukraine.kiev.ua/standarti> (дата звернення: 15.06.2025)
8. Юдіна О. І., Яровенко Т. С. Економічний зміст витрат та їх роль у процесі сталого економічного розвитку підприємства готельно-ресторанного

- господарства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/54.pdf
(дата звернення: 15.06.2025)
9. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку / пер. з англ. ; за ред. С. Ф. Голова. Київ : Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 1998. 736 с.
10. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. №11. С. 241-246.
11. Мовчанюк А. В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5> (дата звернення: 15.06.2025)
12. Остапенко Я., Юхимчук Д. Остапенко Я. Питання економічної сутності, класифікації та методів обліку витрат на виробництво молокопереробної галузі. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. №1. С. 52-61.
13. Крикун К. В., Оліферук С. Л., Рязанов А. С. Структуризація статей і елементів собівартості як елемент техніко-економічного аналізу з метою оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 38. С. 139-142.
14. Ilchuk M., Nikitchenko S., Sytnyk O., Pavlenko V. Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the post-war period. *Ekonomika APK*. 2023. №30(4). С. 25-35. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025>. (дата звернення: 15.06.2025)
15. Нікітченко С., Степура Л. Методичні підходи до формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економічний дискурс*. 2022. №1(1-2). С. 64-73.
16. Нікітченко С., Желавська Н., Антонюк Г., Ситник О. Диверсифікація виробничо господарської діяльності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 162-167. URL:

- <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.162> (дата звернення: 15.06.2025)
- 17.Сугак Т. М., Бегаль З. О. Управління витратами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №10(232). С. 141-149. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/02/10.20_topik_Sygak-T.M.-Begal-Z.O.141-149.pdf (дата звернення: 15.06.2025)
- 18.Кедрова Г. І. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis01-09.html> (дата звернення: 14.06.2025).
- 19.Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. №10. С. 36-45.
- 20.Нікітченко С., Гуменюк В., Карпенко В., Андрушко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 504-512. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64> (дата звернення: 15.06.2025)
- 21.Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. / М. В. Чорна, Київ, 2021. 166 с.
- 22.Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12350/1/21679-Article%20Text-39520-1-10-20230502.pdf> (дата звернення: 15.06.2025)
- 23.Ахновська І., Болгов В. А. Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
- 24.Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №4. С. 160-165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21> (дата звернення: 15.06.2025)

- 25.Маркіна І. А. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Економіка та підприємництво*, 2020. № 4 (115). С. 140–145.
- 26.Артамонова Н. С., Акулюшина М. О. Управління витратами. Навчальний посібник. Київ : ФОП Сладкевич Б. А., 2017. 116 с.
- 27.Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2019. 192 с.
- 28.Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. №31. С. 301-309. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf (дата звернення: 15.06.2025)
- 29.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 15.06.2025)
- 30.Давидович І. Є. Управління витратами: [навч. посібн.]. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
- 31.Крот Ю. М., Пастернак Я. П. Формування ефективної системи управління витратами підприємств. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Том 2. № 28 (2018). С. 148-151. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/67/64> (дата звернення: 15.06.2025)
- 32.Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
- 33.Мочерний С.В. Економічна теорія: [посібник для студентів вищих закладів освіти]. Київ : Видав. Центр "Академія", 2015. 640 с.
- 34.Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №1 (107). С. 29-36.

- 35.Рябенька М. О. Управління витратами на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. №42. С. 120-124.
- 36.Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. Посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 656 с.
- 37.Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_63 (дата звернення: 15.06.2025)
- 38.Цимбал І.М., Мельник Т.Ю. Сутність та шляхи удосконалення системи управління витратами на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/319.pdf> (дата звернення: 15.06.2025)
- 39.Маркіна І.А., Ленъ В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Харків : ХНТУСГ, 2019. № 3. С. 83-88.
- 40.Омельченко О. С. Напрямки оптимізації витрат в системі управління. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. С. 150-155.
- 41.Колесник С. Г. Основи управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 164 с.
- 42.Андрющенко І.С. Управління витратами операційної діяльності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2016. 23 с.
- 43.Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ : Лібра, 2020. 704 с.
- 44.Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В.Козаченко, Ю.С.Погорелов, Л.Ю.Хлап'юнов, Г.А. Макухін. Київ : Лібра, 2021. 320 с.
- 45.Шубіна Г. І., Гаєва Т. М. Системи управління витратами на підприємстві: методи та практика. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 5. С. 25-29.

46. Needles B. E., Powers M., Crosson S. V. Principles of accounting. Cengage Learning, 2018. 614 p.
47. Горбаченко С., Сиволап Л., Нікітченко С., Ревенко А., Рябека Є. Інноваційний розвиток економіки України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №3(38). С. 390-396. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237471> (дата звернення: 15.06.2025)
48. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №2 (72). С. 18-24.
49. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. №5. С. 306-311.
50. Редько В. Є. Застосування концепції кайдзен в готельному сервісі. *Інфраструктура ринку*. 2022. №65. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_65_20 (дата звернення: 15.06.2025)
51. Донець В. Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2024. №112. 152 с. С. 22-25.
52. Важливість управління витратами для бізнесу. URL: <https://enterslice.com/learning/cost-management-for-business/> (дата звернення: 15.06.2025)
53. ТОВ Друкарня Вістка. URL: <https://www.tipografia.com.ua/ua/f/vistca/> (дата звернення: 15.06.2025)
54. ТОВ «Вістка». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33301970/ (дата звернення: 15.06.2025)
55. ТОВ «Вістка». URL: <https://vistka.com> (дата звернення: 15.06.2025)
56. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення 20.06.2025).

57. Кузьменко Д. Тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. POLIT.Challenges of science today, 5-7 April 2022. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55169/1/Політ%202022%20MMTiC%20Кузьменко%20Д..pdf> (дата звернення 20.06.2025).
58. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.06.2025).
59. Рейтинг Кращих Компаній з Поліграфії України від Ukrainian Business Award. <https://uba.top/printing-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 15.06.2025)
60. За три місяці в Україні з'явилося ще більше «офіційних» суб'єктів видавничої справи. URL: <https://chytomo.com/za-try-misiatsi-v-ukraini-z-iavylosia-shche-bilshe-ofitsijnykh-sub-iektiv-vydavnychoi-spravy/#:~:text=Станом%20на%2001%20жовтня%202024,2248%20%20фізичні%20особи-підприємці> (дата звернення 25.06.2025).
61. За час воєнного стану кількість суб'єктів видавничої справи зросла на 599 осіб. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/za-chas-voiennoho-stanu-kilkist-subiektiv-vydavnychoi-spravy-zrosla-na-599-osib> (дата звернення 25.06.2025).
62. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.06.2025).
63. Випуск періодичних і продовжуваних видань. Офіційний вебсайт Книжкової палати України. URL: http://www.ukrbook.net/statistika_.html#period. (дата звернення 20.06.2025).
64. Узагальнені дані Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції. Офіційний вебпортал Держкомтелерадіо. URL: https://comin.gov.ua/timeline?&type=posts&category_id=133&tag=%D0%A3%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0

%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%96%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96 (дата звернення 20.06.2025).

65. Кваско А. В., Сухорукова О. А. Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42>
66. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 20.05.2024).
67. Випуск газет в Україні у 1991-2024 роках. URL: <http://www.ukrbook.net/statistika/periodyka2024.pdf> (дата звернення 20.06.2025).
68. Без паперу, замовлень і зі зруйнованою інфраструктурою: чим живуть українські друкарні зараз. URL: <https://chytomo.com/bez-paperu-zamovlen-i-zi-zrujnovanoiu-infrastrukturoiu-chym-zhyvut-ukrainski-drukarni-zaraz>. (дата звернення 20.06.2025).

ДОДАТОК

Фінансова звітність ТОВ «Вістка» 2024 р.

| Актив | | | |
|---|--------------|---|---|
| Назва рядка | Код рядка | На початок звітнього року, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 0.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1001 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1002 | 0.00 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 223.00 | 223.00 |
| Основні засоби: | 1010 | 360,90 | 259,80 |
| первісна вартість | 1011 | 2 261.40 | 2 286.00 |
| знос | 1012 | 1 900.50 | 2 026.20 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1095 | 583.90 | 482.80 |
| II. Оборотні активи Запаси: | 1100 | 1 298.70 | 2 088.30 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 396.30 | 250.00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 980.70 | 428.10 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 12.50 | 50.80 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1 064.80 | 1 059.20 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 226.80 | 148.70 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 99.70 | 145.30 |
| Усього за розділом II | 1195 | 3 683.20 | 3 920.40 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 4 267.10 | 4 403.20 |
| Пасив | | | |
| Назва рядка | Код рядка | На початок звітнього року, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 200.00 | 3 200.00 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 454.80 | 448.80 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 1 100.00 | 1 100.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 2 554.80 | 2 548.80 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове | 1595 | 0.00 | |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| фінансування та забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0.00 | |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0.00 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 823.10 | 698.70 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 23.50 | 46.80 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | 44.30 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0.70 | 0.70 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 4.60 | 5.10 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 860.40 | 1 103.10 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 712.30 | 1 854.40 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 4 267.10 | 4 403.20 |

Звіт про фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 14853,40 | 22 825.30 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 10909,50 | 18 578.40 |
| Інші операційні доходи | 2120 | | 0.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 3 697.60 | 3 089.00 |
| Інші доходи | 2240 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 0.00 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 14853,40 | 22 825.30 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 14607,10 | 21 667.40 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 246.30 | 1 157.90 |
| Податок на прибуток | 2300 | 44.30 | 0.00 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 202,00 | 1 157.90 |