



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Удосконалення управління витратами підприємства

Тетяна А. Кладницька  ^{1*} ● Світлана Б. Катаєва  ² ●
Дмитро В. Крентовський ³

¹ Університет економіки і підприємництва (Україна). Доцент кафедри обліку та фінансів, канд. екон. наук, доцент.

² Університет економіки і підприємництва (Україна). Старший викладач кафедри обліку та фінансів.

³ Університет економіки і підприємництва (Україна). Магістрант кафедри обліку та фінансів.

* Автор-кореспондент, e-mail: kladnitskaya.t@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

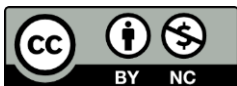
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.06](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.06)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління витратами підприємства. Актуальність даного дослідження пов'язана з необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств за умов суворої конкуренції та економічної нестабільності. Раціональне управління витратами є одним із ключових факторів у забезпеченні фінансової стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу зосереджено на виявленні проблем у системі управління витратами на конкретному підприємстві, а також обґрунтуванню методів її вдосконалення з метою підвищення ефективності господарської діяльності. Мета дослідження – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних порад щодо вдосконалення системи управління витратами підприємства з метою збільшення ефективності його діяльності та забезпечення стабільного фінансового стану. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема кількісний та якісний аналіз, Порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз, графічні методи. Збір даних охоплював аналіз фінансової звітності підприємства, витрат та аналіз наукових джерел. Викладено теоретичні засади концепції, класифікації та структури витрат підприємства. Обґрунтовано сучасні підходи, методи та принципи управління витратами. Здійснено аналіз витрат ПП «Приватна Друкарня», аби виявити основні проблеми в системі їх управління. Визначено фактори, що впливають на рівень витрат та ефективність їх використання. Здійснено оцінювання ефективності управління витратами ПП «Приватна Друкарня». Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління витратами, з урахуванням специфіки підприємства. Представлено практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих заходів та показано їх очікуваний результат. Визначено шляхи впровадження вдосконаленої системи управління витратами. Розроблено механізм управління витратами підприємства. Запропоновано ключові інноваційні підходи до вдосконалення управління витратами. У висновках зазначено, що результати дослідження сприяють покращенню системи управління витратами, що є підґрунтям стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління витратами, бюджетування, аналіз витрат, фінансовий аудит, контролінг, автоматизація, цифрові інструменти, інноваційні підходи.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Improving Enterprise Cost Management

Tetiana Kladnytska ^{1*} ● Svitlana Kataieva ² ● Dmytro Krentovskyi ³

¹ University of Economics and Entrepreneurship (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, PhD in Economics, Associate Professor.

² University of Economics and Entrepreneurship (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Accounting and Finance.

³ University of Economics and Entrepreneurship (Ukraine). Master's Degree Student at the Department of Accounting and Finance.

* Corresponding Author, e-mail: kladnitskaya.t@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.06](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.06)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article is dedicated to examining the theoretical and practical facets of cost management within a company. The study's significance lies in the need to enhance enterprise efficiency amid intense competition and economic fluctuations. Sound cost management represents a key factor in guaranteeing financial stability, profitability, and a company's competitiveness. Specific focus is given to pinpointing issues in the cost management system of a certain enterprise, alongside supporting methods to refine it, aiming to enhance the effectiveness of economic activity. The study's aim is to validate theoretical principles and formulate practical suggestions to improve a company's cost management system, with the goal of elevating activity efficiency and securing a steady financial position. In this study, common scientific approaches to comprehension were applied, including quantitative and qualitative assessment, comparative analysis, and economic and statistical techniques, combined with financial analysis and graphical methods. Data collection involved examining the firm's financial statements and expenditures, and also reviewing scientific materials. The conceptual basics of the idea, categorization, and arrangement of business costs are described. Contemporary methods, strategies, and tenets of cost management are backed up. An assessment of the expenses of PE "Private Printing House" is accomplished to pinpoint the key issues in their management setup. The factors influencing the cost amount and the efficiency of their execution are determined. The impact of the cost management of PE "Privatnaya Drukarnya" is judged. The routes for the betterment of the cost management system, considering the particularities of the business, are explained. Practical suggestions for the application of the suggested actions are created, and their anticipated impact is shown. Recommendations for executing an enhanced cost management system are shown. Primary innovative strategies for enhancing cost management are suggested. It is concluded that the outcomes of the research add to the betterment of the cost management system, which is the basis for solid progress and an upswing in the efficiency of a business in a market economy.

KEYWORDS

cost management, budgeting, cost analysis, financial audit, controlling, automation, digital tools, innovative approaches.

1. Вступ

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управлінської діяльності, яка забезпечує реальну економічну незалежність і конкурентоспроможність. У сучасних умовах загострення конкуренції, змін у споживчій поведінці ринкових учасників і зростання витрат на основні ресурси змушують підприємства спрямовувати зусилля на розробку новітніх концепцій і підходів до управління виробничими процесами. Особливу увагу при цьому зосереджено на ключовому елементі таких процесів — управлінні витратами. Одним із провідних напрямів підвищення ефективності діяльності стає оптимізація витрат, що безпосередньо впливає на рентабельність, фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Витрати виступають важливим індикатором економічної результативності виробництва, оскільки вони акумулюють усі аспекти господарської діяльності та результати залучення виробничих ресурсів. В умовах відсутності дефіциту ресурсів і відносної стабільності ринкових відносин актуальними стають питання раціонального використання внутрішніх ресурсів підприємства та ефективного управління витратами. Управління витратами становить важливу складову діяльності суб'єктів підприємництва, адже фінансові результати значною мірою залежать від якості аналізу та управлінських рішень у цій сфері.

Процес управління витратами є багатовимірним і включає планування, облік, контроль та аналіз із метою їх мінімізації без впливу на якість продукції, послуг або бізнес-процесів. Ефективна система управління витратами дозволяє ухвалювати виважені управлінські рішення, сприяючи адаптації підприємства до мінливих ринкових умов і викликів.

Попри значні накопичені здобутки в дослідженнях з обліку та контролю витрат, практика демонструє низку проблем, з якими стикаються підприємства. Серед них — нераціональне використання ресурсів, відсутність системного підходу до аналізу витрат і недостатній рівень автоматизації управлінських процесів. Такі виклики в умовах сучасних економічних та технологічних реалій актуалізують необхідність удосконалення системи управління витратами, враховуючи нові економічні та технічні можливості.

2. Огляд літературних джерел

У сучасній науковій літературі, особливості та закономірності процесу управління витратами підприємств вивчаються багатьма дослідниками. Зокрема, О. С. Шуміло, А. А. Пакуліна, І. В. Далудіна [1, с. 306], О. Ю. Литовченко [2, с. 301], І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, А. І. Рудич [3, с. 140] досліджували підходи до встановлення сутності витрат, їх класифікації, специфіки застосування принципів, методів та функцій управління задля покращення результативності управлінських рішень. Л. А. Свистун [4, с. 57] досліджував інструменти та важелі управління витратами й поради щодо їх покращення в умовах кризових подій в економіці. О.О. Дробишева, С.Л. Сопіна [5, с. 90] розглянули проблеми використання новітніх методів управління витратами на вітчизняних підприємствах. Дослідниками встановлено потребу індивідуального підходу до вибору способу управління витратами. Визначено перспективи застосування згаданих методів управління витратами. В. Захарченко, М. Акулюшина, Л. Лінгур [6] Запропонували описову модель «управління витратами» та визначено головні методи управління ними. Авторами визначено функціональний підхід до розподілу витрат за типами діяльності.

І. Маркіна, В. Вороніна, А. Рудич [7, с. 140] при розгляді теоретичних засад управління витратами підприємств, наголошували на важливості використання системного підходу для досягнення найбільших фінансових наслідків при зменшенні витрат. С. Назаренко та М. Фейш [8], наголошуючи на потребі інтеграції сучасних інструментів, таких як автоматизація та цифрові технології, задля управління фінансами, запропонували різні підходи до створення системи управління витратами. І. Ляшко, О. Єременко [9, с. 163] досліджуючи методи управління витратами на підприємствах, відмітили значущість їхнього безупинного коригування у відповідь на зміни економічного становища, зокрема під час реконструкції.

Отже, в умовах цифрових трансформацій та мінливих ринкових змін, вивчення управління витратами є важливим моментом економічної ефективності підприємств.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є всебічний огляд теоретичних основ та практичних аспектів контролю за витратами на підприємстві, а також розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення існуючих рамок управління витратами. Для підвищення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та рентабельності підприємства в ринковій економіці, вона вимагає аналізу структури та динаміки витрат, визначення ключових факторів, що впливають на їх рівень, визначаючи ефективність використання ресурсів, а також рекомендує напрямки оптимізації вартості, щоб підвищити фінансову стабільність, конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

4. Методи та матеріали

Методологія вивчення управління витратами підприємства базується на поєднанні кількісного та якісного аналізів. Збір інформації міститиме проведення аналізу фінансової звітності підприємства, витрат та розбір наявної літератури, досліджень, що висвітлюють поточні тенденції та виклики. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння удосконалення управління витратами підприємства у відповідь на економічні та соціальні зміни.

5. Результати та обговорення

В умовах зростання конкуренції, економічної нестабільності та обмеженості ресурсів раціональне управління витратами набуває визначального значення для забезпечення прибутковості та сталого розвитку підприємства. Витрати безпосередньо впливають на фінансові результати, тому їх оптимізація є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності. Чимало підприємств в Україні та за її межами стикаються з проблемами неефективного використання ресурсів, недостатньо обґрунтованого планування витрат, відсутності системного підходу до контролю та аналізу видаткової частини. Крім того, поширена практика зосередження на скороченні витрат без урахування довгострокових наслідків може призводити до втрати якості продукції або послуг. Сучасні підходи до управління витратами передбачають не тільки скорочення витрат, але й стратегічне управління ними через впровадження новаторських інструментів, цифрових технологій, автоматизації обліку та аналітики. Саме тому дослідження можливостей поліпшення системи управління витратами є актуальним та практично важливим для підприємств різних галузей економіки.

Отже, нагальність теми зумовлена потребою створення дієвої, гнучкої та фінансово виправданої системи управління витратами, що дасть змогу підприємствам вдало функціонувати в умовах неперервних змін ринкового оточення.

Витрати компанії представлені у вигляді грошових ресурсів, пов'язаних з виробництвом продукції, ефективністю роботи або наданням послуг. Вони показують економічні витрати, які компанія здійснює для здійснення своєї діяльності та досягнення промислових та комерційних цілей. Існує багато підходів до класифікації витрат. Найпоширенішою класифікацією є такі характеристики (рис. 1).

Структура витрат — це співвідношення окремих типів витрат у загальній сумі, яке показує, які ресурси й в яких пропорціях використовує підприємство у процесі своєї роботи. Аналіз структури витрат дозволяє виявити найбільш важливі складові витрат, які можуть стати об'єктом покращення.

Осягнення класифікації та структури витрат є фундаментом для побудови ефективної системи управління витратами, що передбачає планування, облік, контроль та аналіз витрат задля їх оптимізації та підвищення загальної економічної результативності діяльності підприємства. Управління витратами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки без контролю й оптимізації витрат неможливо досягти високої рентабельності та конкурентоздатності. Основою такого управління є дотримання певних принципів, які забезпечують системний, економічно обґрунтований підхід до планування, обліку та контролю витрат. Основні принципи управління витратами подано на рис. 2.

**Рис. 1. Класифікація витрат**

Джерело: систематизовано авторами на основі [10].

**Рис. 2. Принципи управління витратами**

Джерело: сформовано авторами на основі [11, с. 83].

Крім того, використання різних методів управління витратами дає змогу підприємствам не тільки аналізувати й контролювати витрати, але й вчасно виявляти резерви їх оптимізації (табл. 1).

Застосування цих засад і методів дозволяє підприємству формувати дієву систему управління витратами, що сприяє зростанню його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Таблиця 1. Основні методи управління витратами

Методи управління	Характерні особливості
Бюджетування	Формування та затвердження планів витрат по статтях та підрозділах, що дозволяє контролювати їхнє виконання
Калькуляція витрат	Визначення собівартості продукції або послуг, що є базою для аналізу та ухвалення управлінських рішень
Аналіз витрат	Вивчення будови, динаміки, підстав змін витрат з метою виявлення запасів їх оптимізації
Контроль витрат	Оперативне слідкування за відповідністю фактичних витрат плановим показникам
Метод стандарт-кост (стандартних витрат)	Визначення нормативних затрат ресурсів на одиницю продукції та зіставлення з дійсними задля виявлення розбіжностей
Метод ABC (Activity-Based Costing)	Розподіл накладних витрат на основі діяльності, що сприяє більш точному визначенню собівартості
Оптимізація витрат	Впровадження заходів зі зменшення витрат, що не впливають згубно на якість та обсяги виробництва
Використання інформаційних технологій	Автоматизація обліку й контролю витрат за допомогою ERP-систем та спеціального програмного забезпечення

Джерело: сформовано авторами на основі [12, с. 18].

В умовах стрімкого зростання конкуренції на ринку поліграфічних послуг та безупинного збільшення ціни матеріалів та енергоресурсів, дієве управління витратами стає критично важливим для гарантування рентабельності та стабільного розвитку таких підприємств, як ПП "Приватна Друкарня". У цій царині значну частину витрат складають змінні витрати – витратні матеріали, енергія, оплата праці – що вимагає постійного контролю й аналізу.

ПП «Приватна Друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з виготовлення картонного пакування та етикетки: дизайн (брендування), друк, лакування, тиснення фольгою, конгревне тиснення, висікання і склеювання упаковки. Компанія виготовляє широкий асортимент продукції для різних галузей виробництва, серед яких: легка промисловість, харчова промисловість, косметологія та фармацевтична промисловість.

На практиці чимало поліграфічних підприємств зустрічаються з труднощами неефективного використання ресурсів, непрозорості витратної частини та відсутності системного підходу до управління витратами. З огляду на це, вдосконалення системи управління витратами є потрібним кроком до збільшення ефективності діяльності підприємства, збереження конкурентних позицій та забезпечення прибутковості.

Отже, актуальність питання дослідження полягає у потребі виявлення резервів зменшення витрат, впровадження новітніх методів управлінського обліку та розробки ефективних інструментів контролю витрат для підприємств поліграфічної галузі, зокрема для ПП "Приватна Друкарня".

Проаналізуємо динаміку витрат діяльності ПП «Приватна Друкарня» у табл. 2. Аналіз динаміки витрат дозволяє підприємствам не лише оцінити, як змінюються їхні витрати з часом, але й виявити підстави цих змін.

У 2022 р. собівартість реалізації зросла на 20,63 %, що свідчить про збільшення обсягів виробництва або зростання вартості продукції. У 2023 р. показник зріс ще значніше — на 71,10 %, що, ймовірно, обумовлено як розширенням виробництва, так і зовнішніми факторами, такими як подорожчання сировини або енергоносіїв. Таке суттєве зростання може бути позитивним сигналом (наприклад, розширення ринків збуту) або ж вказувати на необхідність зосередити увагу на оптимізації витрат. Вищий приріст собівартості готової продукції на 22,14 % у 2022 р. порівняно з загальною собівартістю демонструє ключову роль готової продукції у структурі витрат. У 2023 р. стабільний приріст на рівні 69,13 % може бути пов'язаний зі змінами в асортименті продукції або впровадженням нових виробів.

За собівартістю товарів у 2022 р. спостерігалось суттєве зниження, що, ймовірно, зумовлено скороченням обсягів продажу. Натомість у 2023 р. відбулося стрімке зростання цього показника на 239,09 %, що може бути індикатором активізації торгової діяльності або змін у

стратегії управління збутом. Скорочення загальновиробничих витрат у 2022 р. свідчить про більш ефективне використання ресурсів або зменшення непрямих витрат. Однак зростання цих витрат на 38,53 % у 2023 р. може вказувати на підвищення витрат на обслуговування обладнання чи оплату праці персоналу. Детальний аналіз складу цих витрат допоможе визначити їх доцільність та можливі шляхи оптимізації.

Таблиця 2. Аналіз динаміки витрат діяльності ПП «Приватна Друкарня»

Витрати	Дані за досліджуваний період, тис. грн			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Собівартість реалізації, разом, в т. ч.:	145574,7	175634,7	300537,5	20,63	71,1
Собівартість реалізованої готової продукції	142021,4	173502,6	293414,7	22,14	69,13
Собівартість реалізованих товарів	3553,3	2132,1	7122,8	-	239,09
Загальновиробничі витрати	11203,9	10843,6	15021,5	-	38,53
Адміністративні витрати	6205,3	6608,6	10723,3	6,50	62,26
Витрати на збут	6080,6	7571,2	12072,7	24,51	59,45
Інші витрати операційної діяльності	845,5	1865,9	4072,3	120,69	118,25
Фінансові витрати (відсотки за кредит)	2329,0	1877,8	1618,1	-	-
Інші витрати	1777,9	468,5	1146,7	-	144,76
Разом витрати	156473,9	190682,1	325319,4	21,86	70,61

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [2–4].

Адміністративні витрати у 2022 р. зросли незначно — лише на 6,50 %, що можна пояснити помірним збільшенням витрат на керівний персонал чи інфраструктуру. Натомість у 2023 р. зафіксовано значне зростання на 65,26 %, яке, ймовірно, пов'язане з більшими витратами на оренду офісів, консалтингові послуги чи модернізацію технологій. Витрати на збут також різко зросли у 2023 р. — на 59,45 %, що може свідчити про розширення ринків збуту чи активізацію маркетингових кампаній. У такому контексті важливим є оцінка ефективності цих витрат та їхнього впливу на приріст продажів.

Інші операційні витрати у 2022 р. продемонстрували суттєве зростання на 120,69 %, що може пояснюватися розширенням нестандартних операцій. Продовження динамічного зростання у 2023 р. вказує на системний характер таких витрат. Водночас скорочення фінансових витрат протягом досліджуваного періоду розцінюється як позитивна динаміка, яка свідчить про зменшення боргового навантаження підприємства. Зниження інших витрат у 2022 р. обумовлено скороченням разових витрат, однак різке їхнє збільшення у 2023 р. (на 144,76 %) може свідчити про вплив неочікуваних додаткових витрат чи збитків.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу їхню частку формує собівартість реалізованої продукції — понад 90 % від загальних витрат. Її значне збільшення, особливо у 2023 р., пояснюється як зростанням цін на матеріали та енергоносії, так і розширенням виробництва. Помітне підвищення адміністративних і збутових витрат потребує перегляду та їхньої подальшої оптимізації. Адміністративні та збутові витрати також демонструють суттєве зростання, що потребує оптимізації.

Зниження фінансових витрат, що призводить до зменшення боргового навантаження на підприємство, є перспективною тенденцією. Раціональний контроль витрат є важливим компонентом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства у конкурентному ринку. Витрати безпосередньо впливають на вартість виробництва, фінансові результати та загальну ефективність економічної діяльності підприємства. Отже, визначення та аналіз причин, що формує рівень витрат та визначення їх використання, є важливим кроком у процесі управління.

Обсяг витрат компанії на практиці залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх змінних. Процес виробництва, механізація виробничого процесу, технічний стан обладнання,

кваліфікація персоналу та система бухгалтерського обліку та контролю є одними з зовнішніх причин.

Особливо актуальним є питання раціонального використання витрат. І за відносно низькою вартістю організація може зазнати втрат внаслідок неефективного розподілу або використання. Ефективність витрат визначається не суто за їх абсолютним значенням, а також кінцевим результатом, отриманим в результаті їх реалізації. Розглянемо ключові фактори, які впливають на рівень та якість їх приватного друку ПП «Приватна Друкарня», а також їх використання та практичне значення у розробці фінансового плану підприємства (табл. 3).

Таблиця 3. Фактори впливу на витрати та ефективність їх використання на ПП «Приватна Друкарня»

Категорія	Фактор	Вплив на підприємство
Внутрішні	Технологічний рівень обладнання	Нове устаткування зменшує витрати на друк та знижує кількість браку
Внутрішні	Організація виробничого процесу	Неефективне планування спричиняє простої та перевитрати ресурсів
Внутрішні	Кваліфікація та мотивація персоналу	Вмотивований та навчений персонал зменшує витрати через меншу кількість браку
Внутрішні	Управлінські витрати	Надлишкова кількість адміністративного персоналу збільшує поточні витрати
Внутрішні	Енергоефективність	Використання енергоощадних ламп і устаткування зменшує витрати на електрику
Внутрішні	Облік і контроль витрат	Система контролінгу дає змогу виявляти «складні» ділянки з невикладним використанням ресурсів
Зовнішні	Ціни на сировину	Збільшення цін на папір та фарбу підсилює загальні виробничі витрати
Зовнішні	Зміни в податковому законодавстві	Зростання податкового навантаження зменшує чистий прибуток
Зовнішні	Конкуренція	Сильна конкуренція спонукає зменшувати ціни, що потребує скорочення витрат
Внутрішні	Бюджетування та планування	Чітке планування витрат на замовлення дозволяє уникнути перевитрат
Внутрішні	Впровадження системи якості	Контроль якості знижує витрати на виправлення браку та переробку
Внутрішні	Обсяг виробництва	Зростання тиражів зменшує собівартість екземпляра продукції через ефект масштабу

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, витрати підприємства формуються під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають значення для якості господарської діяльності. Серед основних внутрішніх факторів – технологічне оснащення виробництва, організація виробничих процесів, кадрова політика, системи обліку та контролю, управлінські рішення; серед зовнішніх факторів – зміни на ринку ресурсів, податкове регулювання, конкурентне середовище та загальна економічна ситуація в країні.

Для «Приватної друкарні» важлива ціна друкарських матеріалів (папір, фарба), ефективність друкарського обладнання, обсяг замовлення та професіоналізм персоналу. Це безпосередньо відображається на рівні собівартості продукції та прибутковості підприємства.

Ефективний контроль витрат вимагає не лише зниження витрат, але й оптимізації, з урахуванням конкретного робочого середовища підприємства. Це можливо завдяки впровадженню бюджетування, моніторингу, методів контролю якості, а також інвестуванням в обладнання та підвищенню навчання працівників. Знання ролі кожної з причин допомагає керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення та покращити використання ресурсів та загальну ефективність.

Однією з основних вимог щодо забезпечення фінансового стану підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є ефективна стратегія контролю витрат. Оцінка

ефективності цієї системи допомагає визначити сильні та слабкі сторони в різних підходах до оцінки витрат, моніторингу та оптимізації, а також визначення резервів для підвищення прибутковості. Контроль витрат на ПП «Приватна Друкарня» здійснюється за допомогою наступних кроків: ведення бухгалтерії та податкового обліку, оцінка основних статей витрат та аналіз фактичних результатів наприкінці звітного періоду — це типові управління витратами. Однак успіх такої системи не обмежується лише повноваженнями, а також тим, наскільки ефективно та негайно вони використовуються для управлінських рішень. Основні показники оцінки ефективності управління витратами ПП «Приватна Друкарня» розглянемо на рис. 3.

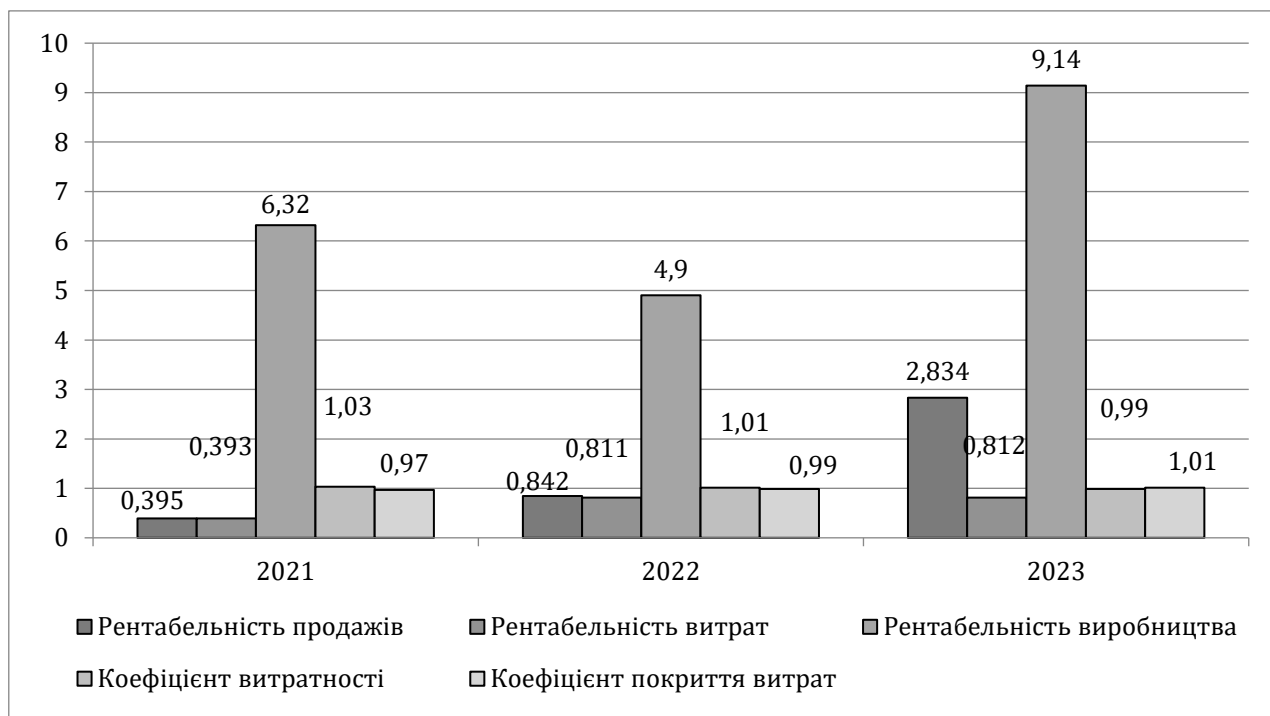


Рис. 3. Основні показники оцінки ефективності управління витратами на підприємстві ПП «Приватна Друкарня» за 2021–2023 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі фінансової звітності [13].

У 2021 р. коефіцієнт покриття витрат склав 0,97, що вказувало на те, що прибутки були на 3 % меншими за витрати. У 2022 р. коефіцієнт збільшився до 0,99, тобто прибутки майже повністю покривали витрати. У 2023 р. коефіцієнт досяг 1,01, що свідчить про прибуткову діяльність, оскільки прибутки перевищували витрати на 1 %. Збільшення на 0,02 у кожному з періодів показує позитивну динаміку, що свідчить про поступове покращення фінансової ефективності.

У 2021 р. коефіцієнт витратності був 1,03 (витрати переважали над прибутками на 3 %). У 2022 р. зменшився до 1,01. У 2023 р. складав 0,99, тобто витрати стали на 1 % меншими за прибутки. Щорічне зниження на 0,02 вказує на поліпшення управління витратами. Прибутковість виробництва. У 2021 р. показник дорівнював 6,32%, знизився до 4,9 % у 2022 р., а у 2023 р. підвищився до 9,14 %. Зменшення на –1,42 % у 2022 р. може бути пов'язане зі збільшенням витрат або зменшенням прибутків. Значне зростання на 4,24 % у 2023 р. свідчить про ефективність заходів з оптимізації.

Прибутковість витрат у 2021 р. складала 0,393 %. У 2022 р. збільшилась до 0,811 %, але лишилась майже сталою у 2023 р. (0,812 %). Основне зростання сталося у 2022 р. (0,418 %), що може бути результатом оптимізації витрат. Мізерні зміни у 2023 р. на 0,01 % засвідчують стабільність цього показника. Рентабельність продажів. У 2021 р. показник був 0,395%, значно піднявся до 0,842 % у 2022 р. і досяг 2,834 % у 2023 р. Збільшення на 0,447 % у 2022 р. та на 1,992 % у 2023 р. свідчить про покращення ефективності продажів.

Отже, коефіцієнт покриття витрат та коефіцієнт витратності демонструють поступове поліпшення, що свідчить про збільшення ефективності управління витратами. Значне зростання прибутковості продажів та рентабельності виробництва у 2023 р. вказує на

ефективну роботу підприємства.

Аналіз засвідчив, що підприємство в цілому виконує заплановані обсяги витрат, проте існує декілька проблем. Зокрема, відсутність деталізованого внутрішнього бюджетування за підрозділами (центрами відповідальності); недостатня автоматизація обліку витрат на конкретні проекти/замовлення; періодичні перевитрати енергоресурсів через нераціональне використання обладнання; обмежена аналітика з зіставлення планових та фактичних витрат у реальному часі. Також виявлено, що більша частина витрат припадає на матеріальні ресурси (папір, фарба), тому ефективність системи управління закупівлями має відчутний вплив на загальний фінансовий результат.

Отже, система управління витратами на ПП «Приватна Друкарня» є функціональною, проте потребує покращення у напрямі впровадження контролінгу, цифровізації облікових процесів, застосування інструментів управління витратами за видами діяльності та центрами відповідальності. Це дозволить не лише скоротити зайві витрати, а й збільшити економічну ефективність підприємства загалом.

Зважаючи на ці проблеми та специфіку діяльності ПП «Приватна Друкарня», пропонуються такі напрями вдосконалення системи управління витратами (табл. 4).

Таблиця 4. Напрями удосконалення системи управління витратами ПП «Приватна Друкарня»

Напрями удосконалення	Характеристика
Впровадження обліку витрат за центрами відповідальності	Дасть можливість розподіляти витрати між структурними підрозділами (друкарський цех, дизайнерський відділ, адміністрація) та збільшити особисту відповідальність керівників за їх раціональне використання. Такий підхід дозволяє контролювати витрати на кожному етапі виробництва та виявляти недоцільні ланки.
Автоматизація обліку витрат і управлінської звітності	Впровадження програмного забезпечення (наприклад, BAS, 1С, чи спеціалізованих систем для поліграфії) дасть змогу вести облік витрат в режимі реального часу, формувати оперативну управлінську звітність, контролювати запаси, нормування сировини та ресурсів. Це зменшить людський фактор у фінансовому управлінні.
Використання методів контролінгу	Контролінг гарантує безперервний нагляд фінансових показників, порівняння планових та фактичних витрат, а також оперативне реагування на відхилення. Він є ефективним інструментом для управління витратами в умовах мінливого попиту та нестабільного зовнішнього оточення.
Впровадження елементів бюджетування	Створення операційного бюджету витрат на місяць/квартал/проект дасть змогу ясно планувати витрати, мінімізувати перевитрати, а також зіставляти результати за фактом виконання замовлень. Зокрема корисним є бюджетування по кожному типу продукції.
Оптимізація виробничих процесів	Доцільно провести аудит внутрішніх процедур для виявлення повторів операцій, простоїв, неефективного використання часу та обладнання. На основі цього слід розробити регламенти для скорочення непродуктивних витрат та втрат.
Пошук нових постачальників та удосконалення закупівель	З огляду на суттєву частину матеріальних витрат у структурі собівартості, є сенс здійснити тендерні закупівлі та укласти угоди з постачальниками на вигідніших умовах. Також варто впровадити практику закупівель з завчасним плануванням потреб.
Інвестиції в енергоощадні технології	Енерговитрати є одним з пунктів стабільних витрат, тому доцільно інвестувати у модернізацію обладнання, монтаж енергоощадного освітлення, а також автоматичних систем вимкнення техніки у неробочий час.

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [14].

Отже, покращення системи управління витратами на ПП «Приватна Друкарня» має відбуватися у напрямку збільшення прозорості, деталізації, аналітичності та швидкості управлінських рішень. Запропоновані заходи дозволять підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси, зменшити собівартість продукції та підвищити загальну фінансову стабільність.

Впровадження ефективної системи управління витратами потребує чіткої організації,

поетапного підходу та готовності підприємства до трансформацій. З урахуванням специфіки ПП «Приватна Друкарня» і виявлених проблемних зон, сформовано конкретні практичні поради для реалізації запропонованих удосконалень (табл. 5).

Запропоновані заходи можуть бути втілені з незначними фінансовими ресурсами, оскільки більшість із них не потребують великих капіталовкладень; вони базуються на внутрішніх резервах підприємства. Поетапне впровадження нової системи управління витратами дасть змогу зменшити витрати, створити ефективну фінансову модель, яка допоможе підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечить стабільне зростання. В сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління витратами є гарантією забезпечення конкурентоспроможності, а також фінансової стабільності та прибутковості підприємства. Витрати безпосередньо визначають ціноутворення на товари, рівень цін, прибуток і загальну економічну результативність. Тому виникає необхідність у розробці дієвого механізму управління витратами, здатного не тільки контролювати витрати, але й оптимізувати процеси використання ресурсів.

Таблиця 5. Рекомендовані заходи, механізм впровадження та очікуваний результат для впровадження ефективної системи управління витратами

Заходи	Механізм впровадження	Очікуваний результат
Впровадження обліку витрат за центрами відповідальності	Здійснити внутрішнє структурування підприємства на відділи (цехи, офіс, адміністрація). Призначити відповідальних осіб за витрати у кожному відділі.	Збільшення контролю над витратами. Підвищення відповідальності та дисциплінованості. Зменшення недоцільних витрат
Автоматизація обліку витрат	Встановити чи оновити програмне забезпечення для управлінського обліку (наприклад, BAS, 1С). Навчити працівників використовувати програму	Зменшення негараздів в обліку. Швидкий доступ до відомостей. Прозорість витрат
Запровадження внутрішнього бюджетування	Розробити місячні кошториси видатків по основних видах діяльності. Систематично порівнювати планові та фактичні показники	Найліпше фінансове планування. Зменшення перевитрат. Збільшення точності розрахунків собівартості
Оптимізація виробничих процесів	Здійснити аудит часу виконання операцій. Запровадити чек-листи для друкарських замовлень. Зменшити простой устаткування	Підвищення ефективності. Зменшення втрат часу та ресурсів. Зниження браку
Оптимізація постачання сировини та матеріалів	Впровадити план закупівель на місяць. Зіставити цінові пропозиції від 3–5 продавців. Укласти тривалі угоди з перевіреними постачальниками	Зниження закупівельних цін. Скорочення запасів. Підвищення оборотності
Модернізація устаткування та впровадження енергоощадних технологій	Виконати оцінку дієвості наявного устаткування. Замінити морально застарілі агрегати. Встановити LED-освітлення, автомати відключення	Зменшення енергоспоживання на 10–15 %. Зниження витрат на ремонт. Збільшення швидкості виробництва

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

Під механізмом управління витратами слід розуміти набір методів, принципів, інструментів і процедур, за допомогою яких плануються, обліковуються, контролюються, аналізуються і регулюються витрати підприємства з метою реалізації стратегічних і тактичних цілей. Вона має функціонувати систематично, гнучко та адаптовано до змін зовнішнього середовища, а також до внутрішніх потреб компанії.

Успішна реалізація цього механізму сприяє підвищенню економічної ефективності, раціональному використанню ресурсів, підготовці обґрунтованих управлінських рішень. Іншими словами, це сприяє зростанню вартості бізнесу та сталості його розвитку. Послідовність функціонування механізму управління витратами підприємства включає низку логічно пов'язаних між собою етапів ефективного планування, контролю та оптимізації витрат (рис. 4).

**Рис. 4. Механізм управління витратами підприємства**

Джерело: авторська розробка.

В умовах цифрової трансформації та високої конкуренції традиційні методи управління витратами вже не надають адекватного рівня ефективності. Саме тому підприємства, у тому числі ПП «Приватна Друкарня», мусять впроваджувати інноваційні підходи, що базуються на сучасних технологіях, аналітиці та системному мисленні. Інновації в управлінні витратами дають змогу не лише контролювати витрати, а й прогнозувати, оптимізувати та пристосовувати їх до змін середовища (табл. 6).

Таблиця 6. Ключові інноваційні підходи до удосконалення управління витратами

Інноваційні підходи	Характеристика	Ефект
Впровадження цифрового контролінгу (Digital Controlling)	Автоматизований аналіз витрат в реальному часі, виявлення відхилень, створення звітів	Підвищення ефективності управління, зменшення ручної праці, швидке реагування
Використання технологій Big Data для аналізу витрат	Виявлення прихованих закономірностей та трендів; створення індивідуальних моделей витрат для кожного типу продукції; розробка обґрунтованих бюджетів на основі статистичних алгоритмів	Детальний аналіз витрат, персональні плани управління, раціоналізація ресурсів
Впровадження ERP-систем з блоком управління витратами	Облік витрат по замовленнях, проектах, підрозділах; автоматичне створення звітності та контрольних показників; інтеграція з CRM (для роботи з клієнтами) та MRP (для управління ресурсами)	Зменшення адміністративних витрат, інтегрування обліку, цілковита прозорість
Запровадження концепції "Lean Production" (ощадливого виробництва)	Упорядкування робочих місць (5S); стандартизація процесів друкування; усунення зупинок обладнання; мінімізація залишків та надлишків матеріалів.	Системне зменшення непродуктивних витрат на 15–25 %.
Застосування хмарних технологій для менеджерського обліку	Забезпечення віддаленого доступу до фінансової інформації; інтеграція даних з різних підрозділів в реальному часі; спрощення взаємодії між бухгалтерією, керівниками та підрядниками	Підвищення гнучкості та мобільності управління витратами
Застосування штучного інтелекту для прогнозування витрат	Аналіз зміни витрат по сезонах, товарах та клієнтах; створення прогнозів витрат залежно від ринкових умов; пропозиція найкращих варіантів закупівель або графіків виготовлення.	Уникнення надмірних витрат через точне прогнозування

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [16].

Інноваційні підходи до управління витратами відкривають перед ПП «Приватна Друкарня» можливості не лише для підвищення операційної ефективності, але й для отримання стратегічних переваг, таких як гнучкість, адаптивність, цифрова прозорість і здатність приймати управлінські рішення на основі даних. Навіть часткове впровадження перелічених інструментів може вже в короткостроковій перспективі забезпечити помітні результати: зниження витрат, покращення фінансових показників і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для покращення ефективності діяльності компанії та оптимізації структури витрат доцільно інтегрувати сучасну систему управління витратами, яка базуватиметься на прогресивних інструментах контролю, аналітики та цифрового обліку. Успішне впровадження такої системи потребує ретельно спланованих організаційних і методологічних заходів, адаптованих до специфічних характеристик і потреб компанії.

Імплементація вдосконаленої системи управління витратами має проходити поступово, враховуючи технічний стан підприємства, доступність трудових ресурсів і підтримку ініціативи з боку керівництва. Комбінація традиційних управлінських методик із сучасними цифровими рішеннями дозволить компанії забезпечити стабільний фінансовий результат, зміцнити конкурентні позиції та краще пристосуватися до ринкових викликів.

6. Висновки

Управління витратами є невід’ємною складовою успішного фінансового менеджменту будь-якого підприємства. У ході дослідження було розглянуто теоретичні засади управління витратами, принципи їх класифікації. Крім того, здійснено аналіз поточного стану витрат у ПП «Приватна Друкарня» та визначено ключові напрями їхньої оптимізації. З’ясовано, що компанія функціонує в умовах жорсткої ринкової конкуренції, нестабільного попиту і зростання виробничих витрат. Поточна система управління витратами частково застаріла, орієнтована переважно на бухгалтерський облік, що знижує ефективність процесу прийняття рішень. Аналіз

структури витрат показав, що значна частина ресурсів використовується нераціонально через недостатню автоматизацію процесів, слабкий внутрішній контроль і недосконале планування.

Пропозиції щодо вдосконалення включають впровадження ERP-систем, сучасних підходів до бюджетування, цифрового контролінгу, обліку за центрами відповідальності, а також застосування технологій штучного інтелекту та Big Data. Ці заходи спрямовані не лише на суттєве скорочення витрат, а й на підвищення прозорості фінансових операцій, точності рішень і продуктивності праці. У роботі пропонуються рекомендації для впровадження покращеної системи управління витратами: поетапна реалізація, проведення фінансового аудиту, чіткий розподіл обов'язків, інтеграція цифрових технологій і систематичне вдосконалення процесів.

Оптимізація витрат стає не просто засобом економії ресурсів, а стратегічним інструментом для збільшення рентабельності, конкурентоспроможності та довготривалої стабільності компанії.

References

1. Shumilo, O. S., Pakulina, A. A., & Daludina, I. V. (2020). Teoretychni aspekty upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi [Theoretical aspects of cost management at the enterprise]. *Businessinform*, (5), 306–311. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-306-311> (in Ukrainian).
2. Lytovchenko, O. Yu. (2019). Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi: teoretychnyi aspekt [Cost management at the enterprise: theoretical aspect]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (31), 301–309. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf (in Ukrainian).
3. Markina, I. A., Voronina, V. L., & Rudych, A. I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 4(115), 140–147. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_26 (in Ukrainian).
4. Svystun, L. A. (2017). Udoskonalennia systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva v umovakh nestabilnoi ekonomiky [Improving the enterprise cost management system in an unstable economy]. *Ekonomika i rehiony – Economy and regions*, 4(65), 57–62. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_11 (in Ukrainian).
5. Drobysheva, O.O., & Sopina, S.L. (2018). Cuchasni metody upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi [Modern methods of cost management at the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 5(17), 90–94. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_19 (in Ukrainian).
6. Zakharchenko, V., Akuliushyna, M., & Linhur, L. (2024). Modeliuvannia protsesiv upravlinnia vytratamy pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Simulation of enterprise cost management processes in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2> (in Ukrainian).
7. Markina, I., Voronina, V. L., & Rudych, A. I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 4(115), 140–147. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_26 (in Ukrainian).
8. Nazarenko, S., & Feish, M. (2023). Pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi [Approaches to the formation of a cost management system at an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40> (in Ukrainian).
9. Liashko, I., & Yeremenko, O. (2016). Doslidzhennia metodiv upravlinnia vytratamy na suchasnykh pidpriemstvakh [Research of cost management methods at modern enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, 4(04), 163–166. https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/4_2016/34.pdf (in Ukrainian).
10. Chornii, B. I. (2024). Klasyfikatsiia vytrat pidpriemstva yak instrument upravlinnia [Classification of enterprise costs as a management tool]. *Internauka. Series: "Economic Sciences"*, (2). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518> (in Ukrainian).
11. Nazarenko, T. P., Franchuk, I. B., & Viter, S. A. (2021). Metodichni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktsii [Methodological aspects of accounting and management of production costs]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, (7), 83–89. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.83> (in Ukrainian).
12. Hryhorova, Z. V., & Kvasko, A. V. (2021). Suchasni metody upravlinnia vytratamy pidpriemstv [Modern methods of enterprise cost management]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 2(72), 18–24. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3> (in Ukrainian).

13. Pryvatna drukarnia [Private printing house]. (n.d.). *Pryvatna.com.ua*. <https://pryvatna.com.ua/uk> (in Ukrainian).
14. Kolomiets, T., & Furdyk, O. (2024). Napriamy stratehichnoho upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Directions of strategic cost management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113> (in Ukrainian).
15. Yemelianov, O., Kurylo, O., & Petrushka, T. (2022). Mekhanizm, metody ta sposoby upravlinnia vytratamy pidpriemstv yak instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti yikh hospodarskoi diialnosti [Mechanism, methods and ways of managing the costs of enterprises as tools for improving the efficiency of their economic activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58> (in Ukrainian).
16. Samoilenko, V. V., Yokhna, M. A., & Velyka, O. Yu. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia vytratamy promyslovykh pidpriemstv u protsesi rekonstruktsii [Innovative approaches to cost management of industrial enterprises in the process of reconstruction]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Topical Issues of Economic Sciences*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15315348> (in Ukrainian).