

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ОСТРОГЛЯД Вікторія Вікторівна

УДК 338.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ТОВ «СМ ЖИТОМИР»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ ОСТРОГЛЯД В.В.

Керівник роботи
ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна
доктор економічних наук, професор

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму:

за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ _____ від « ____ » _____ 2025 р.

Завідувачка кафедри економіки,

підприємництва та туризму

д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

« ____ » _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

першого (бакалаврського) рівня,

к.е.н., доцент _____ Інна ГРАБЧУК

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач (ка) вищої освіти _____

захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

АНОТАЦІЯ

Острогляд В.В. Стратегія зниження витрат ТОВ «СМ ЖИТОМИР». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії зниження витрат підприємства, зокрема розглянуто економічні категорії витрат, їх класифікацію та сучасні методи управління. Визначено ключові напрями оптимізації витрат, які враховують специфіку ресторанного бізнесу. Проведено оцінку діяльності ТОВ «Суши Мастер Україна», виявлено проблеми зростання витрат і зниження рентабельності. Запропоновано комплексну стратегію зниження витрат, що включає оптимізацію матеріальних і логістичних витрат, автоматизацію, управління персоналом і раціоналізацію адміністративних процесів, з метою підвищення фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Розроблені заходи сприяють усуненню неефективного використання ресурсів і забезпечують стійкий економічний ефект через зростання рентабельності та підтримку розвитку франчайзингової мережі.

Ключові слова: витрати, стратегія зниження витрат, оптимізація, рентабельність, автоматизація.

ANNOTATION

Ostroglyad V.V. Stratehiya znyzhennya vytrat TOV «SM ZHYTOMYR». – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 051 "Economics". – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of forming a strategy for reducing enterprise costs, in particular, economic categories of costs, their classification and modern management methods are considered. Key areas of cost optimization that take into account the specifics of the restaurant business are identified. An assessment of the activities of Sushi Master Ukraine LLC was carried out, problems of increasing costs and reducing profitability were identified. A comprehensive cost reduction strategy is proposed, which includes optimizing material and logistical costs, automation, personnel management and rationalizing administrative processes, in order to increase the financial efficiency and competitiveness of the enterprise. The developed measures contribute to the elimination of inefficient use of resources and provide a sustainable economic effect through increased profitability and support for the development of the franchise network.

Keywords: costs, cost reduction strategy, optimization, profitability, automation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ВИТРАТ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ ЇХ ЗНИЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТИМИ ТОВ «СУШИ МАСТЕР УКРАЇНА»	12
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ТОВ «СУШИ МАСТЕР УКРАЇНА».....	20
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТКИ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розробка стратегії зниження витрат є одним із найважливіших завдань, яке стоїть перед керівництвом підприємства, оскільки максимізація прибутку, яка виступає основною метою його діяльності, напряду залежить від ефективного управління витратами. В умовах глобальної економічної нестабільності, зростанні вартості ресурсів та посиленні конкурентного тиску підприємства змушені застосовувати системний підхід до оптимізації витрат.

Проблематика зниження витрат характеризується високою складністю, оскільки потребує інтеграції аналітичних, стратегічних і операційних заходів, спрямованих на комплексну оптимізацію діяльності підприємства. Некоректні управлінські рішення, такі як скорочення витрат за рахунок якості чи недостатнє інвестування в технологічний розвиток, можуть призвести до зниження продуктивності, погіршення конкурентоспроможності або зростання витрат у довгостроковій перспективі. Стратегія зниження витрат має базуватися на ґрунтовному аналізі структури витрат, ідентифікації зон неефективності та впровадженні таких заходів, як реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація ланцюгів постачання та підвищення ресурсоефективності. Таким чином, необхідність скорочення витрат для забезпечення фінансової результативності та сталого розвитку підприємств у динамічному ринковому середовищі обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Загальним засадам управління витратами на підприємстві приділено увагу таких дослідників: Акімова Т., Распопова Ю., Волященко І. [1], Биба В.В., Пінчук Н.М., Ващенко Н.Ю. [2], Глушач Ю., Фальченко О. [5], Декалюк О., Федоришина Л. [6], Дробишева О.О. [9], Каленич І.С. [13], Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. [15], Литовченко О.Ю. [16], Медвідь Л.Г., Сернівка С.М. [19], Олійник Т.І., Бондар Д.В. [23], Черніченко О.І. [32], Чміль Г.Л., Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. [33]. Проблемам стратегічного управління витратами та розробки стратегій їх зниження присвячені праці таких вчених, як:

Євтушевський В.А. [10], Олійник Т.І., Косенко А.О. [24], Рибін Т.С., Малюта Л.Я., Цюпик В.М. [29], Сізова С.А. [30], Чумак Г. [36] та ін.

Незважаючи на численні дослідження в площині визначення стратегічних підходів до оптимізації витрат, і досі залишається ряд питань, які потребують глибшого аналізу, зокрема ефективного застосовування автоматизації для скорочення виробничих витрат. Також більш детального вивчення потребує вплив економічної нестабільності на формування стратегій зниження витрат у різних галузях економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад, а також розробка стратегії зниження витрат ТОВ «Суши Мастер Україна».

Для досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- визначити теоретичну сутність витрат та види стратегій їх зниження на підприємстві;
- дослідити сучасний стан управління витратами ТОВ «Суши Мастер Україна»;
- розробити стратегію зменшення витрат ТОВ «Суши Мастер Україна».

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та практичні основи, які визначають процеси формування та реалізації стратегії зниження витрат підприємства. *Об'єктом* дослідження виступає процес формування та реалізації стратегії зниження витрат ТОВ «Суши Мастер Україна».

Методи дослідження. Методичний апарат кваліфікаційної роботи включає методи аналізу, порівняння та узагальнення для вивчення економічних процесів і розробки стратегій зниження витрат. Методологічним інструментарієм є графічні методи для візуалізації даних, а також статистичні методи обробки інформації.

Інформаційну базу роботи Інформаційну базу дослідження складають дані бухгалтерської та фінансової звітності підприємства, нормативно-технічна документація, публікації в періодичних виданнях, підручники та монографії українських і зарубіжних авторів, а також інтернет-ресурси та інші джерела.

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в наукових працях, як одноосібних, так і у співавторстві, загальним обсягом 0,16 ум. друк. арк.:

1. Острогляд В. В. Основні принципи та методи управління витратами на виробництво продукції. Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С.147-149.

2. Острогляд В.В. Забезпечення ефективності виробничих витрат підприємства. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 20 червня 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С.29-31.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці стратегії зниження витрат ТОВ «Суши Мастер Україна», яка включає заходи з оптимізації матеріальних, логістичних, адміністративних витрат, витрат на персонал і цифровізацію. Запропоновані рішення, зокрема перехід на локальних постачальників, оптимізація маршрутів доставки, автоматизація бізнес-процесів, крос-функціональність працівників і раціоналізація офісних витрат, усувають неефективне використання ресурсів. Реалізація стратегії забезпечить підприємству економічний ефект за рахунок підвищення рентабельності, фінансової стабільності і розширення франчайзингової мережі, посилюючи конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань), 3 додатків. Робота викладена на 55 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ВИТРАТ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ ЇХ ЗНИЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах розвитку економіки керівнику підприємства необхідно приділяти особливу увагу показникам витрат, від яких залежить кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства. Висока конкурентна боротьба на товарних ринках змушує підприємства проявляти пильний інтерес до необхідності зниження витрат з метою досягнення високих фінансових результатів.

Поняття витрат у економічній літературі не однозначне. На думку І.С. Каленич витрати – це грошові витрати в результаті господарської діяльності підприємства [13]. З позиції А. В. Мовчанюка витрати – це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів виробництва та реалізації продукції за певний період часу [21]. У той самий час О.О. Дробішева під витратами розуміє сукупні витрати на реальні товари та послуги; витрати на споживання, інвестиції та державні видатки [9]. І.О. Борисюк та Я.В. Семеняка пов'язують витрати з обліковою політикою організації. На їхню думку, витрати – частина видатків, які стануть такими у наступні звітні періоди відповідно до облікової політики організації [3]. Б.І. Чорній співвідносить поняття витрат із видатками організації на виробництво та реалізацію продукції [34].

Роблячи висновок з вивчених думок та джерел, можна сказати, що нині немає єдиного погляду, яким можна було б визначити термін «витрати».

На наш погляд сутність витрат ґрунтується на наступних положеннях:

- витрати підприємства мають грошову оцінку;
- витрати підприємства - це сукупні витрати, у тому числі витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- витрати підприємства мають тимчасовий характер, тобто. співвідносяться зі звітними періодами;
- витрати впливають на фінансові результати діяльності підприємства;
- витрати підприємства співвідносяться з його обліковою політикою.

Таким чином, витрати підприємства – це сукупні витрати у грошовій оцінці, які співвідносяться з обліковою політикою, мають тимчасовий характер і впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

Важливим аспектом аналізу та планування витрат підприємства є їх класифікація за різними критеріями. Класифікація витрат підприємства є розподілом витрат за певними цілями виробництва та місцем виникнення, виявлення об'єктивно існуючих груп витрат, процесів їх виникнення та взаємозв'язків між окремими частинами, Додаток А. Представлена класифікація дозволяє точніше обирати ефективні стратегії управління витратами, які забезпечують контроль, оптимізацію та зниження витрат для підвищення прибутковості підприємства.

Зрозумівши теоретичну сутність витрат підприємства зацікавлено увагу на необхідності розробки дієвої системи управління ними з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Дієва система управління витратами підприємства передбачає розробку та реалізацію стратегії управління витратами, точніше стратегії зниження витрат.

Під стратегією зниження витрат О.Ю. Литовченко розуміє комплекс планових заходів, спрямованих на зменшення виробничих, адміністративних та операційних витрат підприємства шляхом оптимізації процесів, використання ресурсів і впровадження інноваційних технологій без шкоди для якості продукції [16]. На думку Т.В. Мірзоева та О.А. Томашевської – це управлінський підхід, що передбачає скорочення витрат на всіх етапах діяльності підприємства через реорганізацію бізнес-процесів, ефективне використання сировини, енергії та трудових ресурсів для підвищення рентабельності [20]. З точки зору Т.І. Олійник та Д.В. Бондар стратегія зниження витрат – це систематична діяльність, орієнтована на зниження собівартості продукції шляхом удосконалення логістики, автоматизації виробництва та скорочення непродуктивних витрат, що сприяє конкурентоспроможності підприємства [23].

На формування стратегії зниження витрат впливає ряд факторів, які визначають умови для досягнення стратегічних цілей підприємства, рис. 1.1. Наразі

виділяють наступні групи факторів, що впливають на витрати підприємства та його фінансовий стан [30; 36]:

- технологічні фактори, що охоплюють доступ до сучасних технологій, стан і зношеність обладнання, наявність виробничої бази та сировинного забезпечення, що в свою чергу визначають ефективність виробництва;
- організаційні фактори, які включають рівень інтеграції підприємства, масштаб діяльності, використання матеріально-технічних чинників виробництва, управлінський досвід та співпрацю з партнерами;
- фінансово-економічні фактори, що в першу чергу стосуються вартості капіталу, методів фінансування, цін на ресурси, податкового навантаження, які в кінцевому підсумку впливають на фінансовий стан і доступ підприємства до ресурсів.

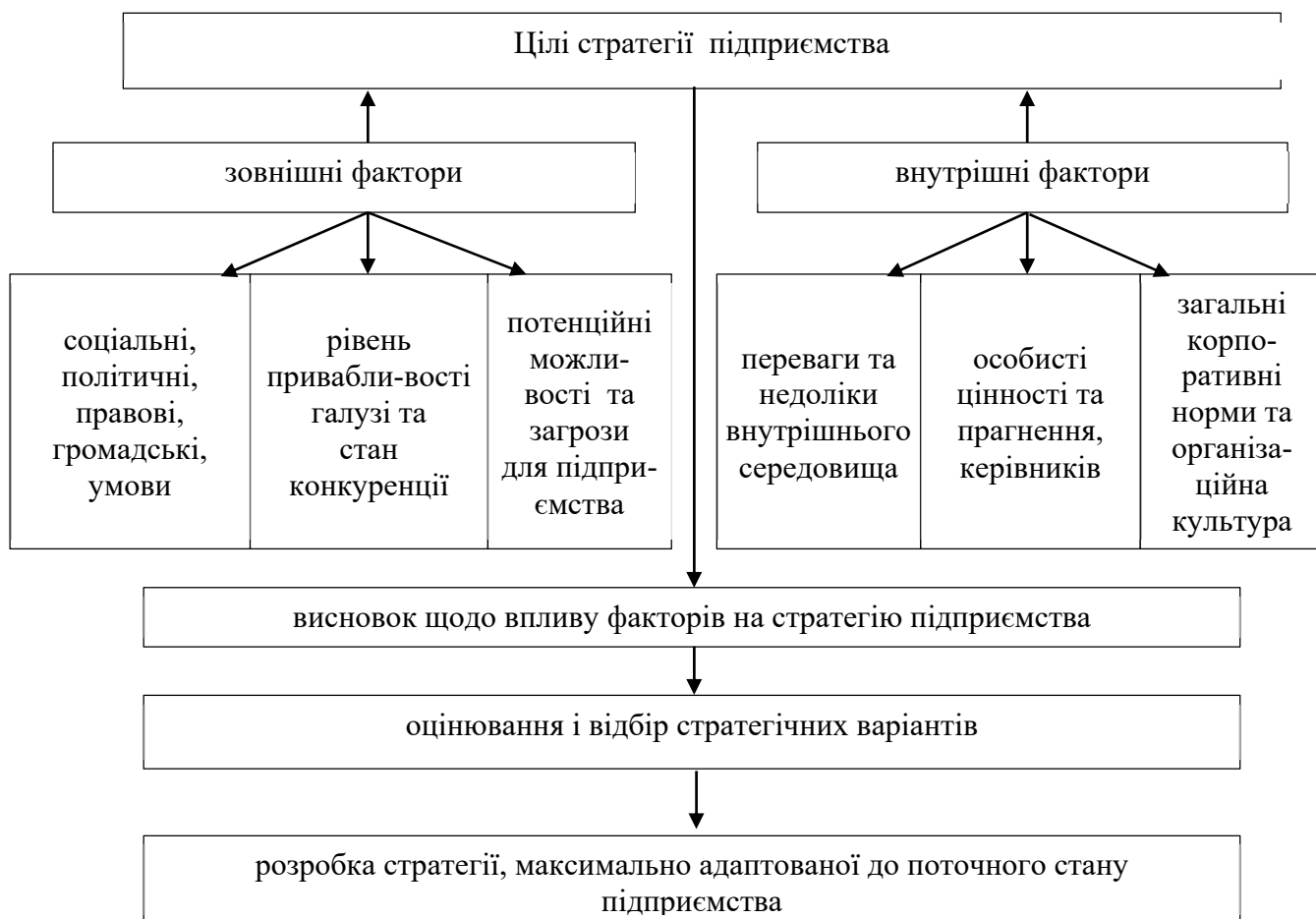


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на вибір стратегії зниження витрат підприємства

Джерело: складено автором на основі [2; 15; 18]

Окрім перерахованих факторів, на витрати підприємства також впливають витрати на просування та продаж продукції, на фінансування досліджень ринку тощо. Ці елементи слід враховувати під час розробки стратегії зниження витрат і забезпечення раціонального управління ресурсами компанії.

Розробка стратегії зниження витрат є ключовим етапом для розвитку будь-якого підприємства. Вона залежить не лише від внутрішніх ресурсів і особливостей компанії, а й від зовнішніх умов, таких як конкуренція на ринку, зміни попиту та технологічні нововведення [14].

В умовах посилення конкуренції та високої динаміки ринкових змін стратегія зниження витрат має бути гнучкою, з можливістю її перегляду, оновлення і вдосконалення. Основні напрями реалізації стратегії зниження витрат представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні напрями реалізації стратегії зниження витрат на підприємстві

Напрямок	Суть	Приклади реалізації
Оптимізація виробничих процесів	Удосконалення технологій, автоматизація, підвищення ефективності використання обладнання	Впровадження енергоефективних машин, зменшення виробничих відходів
Реінжиніринг бізнес-процесів	Перегляд внутрішніх процесів з метою усунення неефективності	Спрощення процедур, скорочення бюрократії, об'єднання функцій
Оптимізація ланцюга постачання	Зменшення логістичних витрат шляхом зміни підходів до закупівель і транспортування	Закупівля більшими партіями, вибір локальних постачальників, оптимізація маршрутів
Скорочення адміністративних витрат	Зменшення витрат на управління та офісні потреби	Оптимізація штату, перехід на дистанційну роботу, автоматизація документообігу
Економія на персоналі	Рационалізація витрат на оплату праці без втрати ключових компетенцій	Аутсорсинг, автоматизація, зміна системи мотивації
Енергоефективність	Зменшення витрат на енергію за рахунок більш ефективного використання ресурсів	Альтернативні джерела енергії, оптимізація освітлення та опалення
Стандартизація та уніфікація	Використання однакових матеріалів і процесів для спрощення виробництва і зменшення витрат	Впровадження єдиних стандартів, уніфікація комплектуючих

Джерело: складено автором на основі [9; 15; 37; 40]

Стратегія зниження витрат базується на координації між бізнес-процесами операційної, збутової, інвестиційної діяльності та фінансовими бізнес-процесами. Вона включає наступні завдання [23; 24]:

- скорочення витрат операційної діяльності шляхом застосування технологій із мінімальними витратами та зниження собівартості одиниці продукції;
- ефективне використання фінансових ресурсів шляхом оптимального розподілу коштів, зниження вартості капіталу, підвищення рентабельності;
- впровадження управлінського обліку витрат за рахунок встановлення нормативів, аналізу відхилень та пошуку резервів економії.
- удосконалення фінансового контролінгу витрат, який передбачає підтримку управлінських рішень для досягнення цільового рівня витрат.

Ця стратегія забезпечує ефективне використання ресурсів і посилює конкурентоспроможність підприємства на ринку, рис. 1.2. Проте варто зазначити, що зменшення витрат не повинно відобразитися на якісних характеристиках товарів та послуг підприємства.



Рис. 1.2. Вити стратегій зниження витрат

Джерело: складено автором на основі [14; 26; 27; 29]

Багато підприємств використовують механізм розробки стратегії зниження витрат, при якому співробітники вивчають чинники, що впливають на витрати, а

керівники формують подальшу стратегію управління ними. Планування зниження витрат передбачає комплекс наступних заходів, Додаток Б. Методи реалізації стратегії зниження витрат представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні методи реалізації стратегії зниження витрат

Метод	Суть стратегії
Метод носіїв витрат	Найпростіший метод, що передбачає визначення чинників, що впливають на витрати, в межах бізнес-процесів. Дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення та оптимізувати витрати.
Закон Парето	Визначає найважливіші статті витрат. Принцип: 20% витрат формують 80% результату. Оптимізація найбільш вагомих витрат забезпечує економію.
Порівняння витрат, діаграми, бенчмаркінг	Аналіз витрат за динамікою, візуалізація у вигляді діаграм, виявлення відхилень та їх причин, передбачає проведення порівняння з аналогами та здійснення оцінки ефективності діяльності.
ABC-метод (Activity Based Costing)	Аналіз і калькулювання витрат за процесами. Virізняється високою точністю визначення собівартості та ефективності використання ресурсів.
Таргет-костинг (Target Costing)	Визначення собівартості на основі ринкової ціни й запланованого прибутку. Застосовується у виробництві нової продукції, зокрема в інноваційних галузях.
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Поступове, безперервне зниження витрат. Орієнтований на усунення операцій, що не додають цінності (зберігання, переміщення тощо).
SCM (ланцюг створення цінності)	Оцінка витрат у межах усієї ланки постачання – від сировини до кінцевого споживача. Фокусується на зовнішніх процесах та міжорганізаційній взаємодії.

Джерело: складно автором на основі [4; 6; 7; 23; 24]

Серед наведених методів кожен має свої переваги й обмеження. ABC-метод дає дуже точні дані для ціноутворення і планування, але на практиці його важко застосовувати щодня через складність. Закон Парето добре працює для виявлення головних статей витрат, але не завжди дає змогу реально впливати на них. Порівняння витрат, побудова діаграм і бенчмаркінг – корисні інструменти, але часто заважає нестача знань про власні витрати чи нечітке розуміння цілей економії. Таргет-костинг дозволяє враховувати ринок, але може створювати напруження між підрозділами та ускладнювати мотивацію персоналу. Кайзен-костинг – це про поступове вдосконалення вже під час виробництва, тоді як SCM фокусується на побудові ефективного ланцюга створення цінності й допомагає компанії стати більш конкурентною.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТИМИ ТОВ «СУШИ МАСТЕР УКРАЇНА»

ТОВ «Суши Мастер Україна» – це підприємство, яке розпочало свою господарську діяльність у 2016 році і зареєстроване за адресою: Україна, м. Київ, вул. Дніпроводська, буд. 1, оф. 19. Основним видом діяльності у відповідності до КВЕД 56.10 є надання послуг ресторанів та мобільного харчування. Товариство є частиною міжнародної мережі суши-барів, що працює у форматі «візьми з собою» та доставки, і представлена в понад 30 містах України та кількох країнах Європи й Азії. Підприємство активно розвиває франчайзингову мережу, пропонуючи можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку.

Місія ТОВ «Суши Мастер Україна» полягає у забезпеченні клієнтів високоякісними стравами азійської кухні, доступними через зручні формати доставки та takeaway, з акцентом на швидкість, смак і стандарти сервісу. Компанія прагне створювати можливості для професійного розвитку працівників і партнерів, розширюючи мережу та популяризуючи культуру азійської гастрономії в Україні та за її межами.

Таким чином, у відповідності до місії підприємства предметом діяльності ТОВ «Суши Мастер Україна» є виробництво та реалізація страв азійської кухні, зокрема суши, ролів, а також інших готових страв і напоїв. Компанія забезпечує послуги мобільного харчування, доставки їжі та працює у форматі takeaway, також організацією франчайзингової діяльності, надаючи партнерам стандартизовані бізнес-моделі для відкриття нових точок.

Меню мережі розробляється під керівництвом професійних шеф-кухарів, що гарантує клієнтам можливість насолодитися вишуканими стравами азійської кухні, зокрема суши та ролами. Оптимально підібрані поєднання свіжих інгредієнтів і креативне оформлення страв створюють апетитний вигляд і підкреслюють високу якість, відповідаючи очікуванням навіть найвибагливіших гурманів.

Висока якість страв, приготованих із свіжих продуктів, забезпечується не лише майстерністю кухарів, а й чітким дотриманням стандартизованих технологій приготування. Комплексні пропозиції, швидка доставка та формат takeaway від ТОВ «Суши Мастер Україна» задовольняють потреби клієнтів, пропонуючи зручність і смак у найкоротші терміни без втрати якості. Різноманітність меню та естетична подача страв приваблюють як поціновувачів азійської кухні на обід, так і тих, хто бажає провести вечір у атмосфері гастрономічного задоволення. Організаційну структуру підприємства представлено в Додатку В.

Дослідження стану управління витратами підприємства варто розпочати із показників, які характеризують загальний рівень його господарювання, Додаток Г. З огляду на дані якого можна зробити висновок, що ТОВ «Суші Майстер Україна» за період 2022–2024 років демонструє змішану динаміку економічних показників. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 60,8%, досягнувши 32 943,8 тис. грн у 2024 році порівняно з 20481,8 тис. грн у 2022 році. Це зростання може бути пов'язане з адаптацією до сучасних трендів, таких як розширення онлайн-замовлень, що стало важливим у період пандемії COVID-19, і не втратило своєї актуальності в період війни, коли відвідуваність ресторанів в Україні скоротилася через повітряні тривоги та комендантську годину. В той же час, чистий прибуток підприємства знизився на 39,5%, склавши 408,3 тис. грн у 2024 році проти 675,0 тис. грн у 2022 році. Такий спад пояснюється значним зростанням витрат, зокрема на сировину, логістику та комунальні послуги, що є наслідком зовнішніх викликів, з якими стикається Україна.

Середньорічна вартість активів підприємства зросла на 87,4%, а необоротних активів – на 138,4%, що, ймовірно, свідчить про значні інвестиції в оновлення обладнання чи розширення мережі нових закладів, демонструючи прагнення компанії до розвитку. Продуктивність праці співробітників підвищилася на 67%, зростаючи з 758,59 тис. грн на особу до 1267,07 тис. грн на особу, однак чисельність працівників скоротилася на 3,7%, що викликано в першу чергу дефіцитом кадрів через міграцію та мобілізацію, спричинену триваючою війною. Фондовіддача підприємства знизилася на 32,5%, що може вказувати на неефективне

використання наявних активів, ймовірно, через часті простої, викликані відключеннями електроенергії, які стали значною перешкодою в умовах воєнного стану. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 34,32% у 2023 році до 1,26% у 2024 р. на 33,06 п.п., рентабельність продукції знизилася з на 3,12 п.п., а рентабельність активів скоротилася на 18,67 п.п. Це зумовлено значним зростанням витрат, зокрема операційних, логістичних та адміністративних, при одночасному зниженні чистого прибутку на 39,5% попри зростання чистого доходу на 60,8%.

В контексті дослідження витрат підприємства доцільним є здійснення аналізу формування фінансового результату підприємства, за даними якого можна побачити динаміку доходів та витрат підприємства, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка показників формування фінансового результату

ТОВ «Суши Мастер Україна»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20481,8	33908,8	32943,8	12462	60,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11344,5	16793,3	14406,0	3061,5	26,9
Інші операційні доходи	2,7	17,9	25,4	22,7	в 8,4 р.б.
Інші операційні витрати	8316,8	15433,8	18065,3	9748,5	117,2
Разом доходи	29484,5	33926,7	32969,2	3484,7	11,8
Разом витрати	19661,3	32227,1	32471,3	12810	65,2
Фінансовий результат до оподаткування	823,2	1699,6	497,9	-325,3	-39,5
Податок на прибуток	148,2	305,9	89,6	-58,6	-39,5
Чистий прибуток	675,0	1393,7	408,3	-266,7	-39,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.1. дають можливість зробити висновки про динаміку зростання чистого доходу від реалізації продукції на 60,8%, але в той же час, свідчать зниження чистого прибутку на 39,5% через значне зростання витрат: собівартість реалізованої продукції збільшилася на 26,9%, а інші операційні витрати – на 117,2%, досягнувши 18065,3 тис. грн у 2024 році, що відображає вплив інфляції. Фінансові показники до оподаткування також погіршилися на 39,5%, вказуючи на зниження рентабельності в умовах зовнішніх викликів.

Досліджуючи систему управління витратами на підприємстві доцільним є здійснення деталізації показників формування фінансового результату з урахуванням витрат, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка показників формування фінансового результату з деталізацією витрат ТОВ «Суши Мастер Україна»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20481,8	33908,8	32943,8	12462	60,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11344,5	16793,3	14406,0	3061,5	26,9
- у т.ч. прямі матеріальні витрати	6810,0	10080,0	8934,7	2124,7	31,3
% прямих матеріальних витрат в собівартості продукції	59,9	60,0	62,1	2,2	X
- у т.ч. витрати на оплату праці	3860,0	4738,1	5471,3	1611,3	41,7
% витрат на оплату праці в собівартості продукції	34,0	28,2	37,9	3,9	X
Інші операційні витрати, тис. грн	8316,8	15433,8	18065,3	9748,5	117,2
- у т.ч. логістичні витрати	982,0	1823,1	2067,1	1085,1	110,5
% логістичних витрат в інших операційних витратах	11,8	11,9	11,4	-0,4	X
- у т.ч. адміністративні витрати	1340,5	2407,7	3015,9	1675,4	124,9
% адміністративних витрат в інших операційних витратах	16,1	15,6	16,7	0,6	X
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	823,2	1699,6	497,9	-325,3	-39,5
Чистий прибуток, тис. грн	675,0	1393,7	408,3	-266,7	-39,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Специфіка діяльності підприємства як ресторану японської кухні (суші) вимагає високих прямих матеріальних витрат, які у 2024 р. становили 62,1% собівартості, і збільшилися на 31,3% через імпорт риби та інших інгредієнтів, ціни на які піднялися через логістичні труднощі. Витрати на оплату праці становили 37,9% собівартості, зростання яких відбулося на 41,7% у 2024 р. відносно 2022 р., що може бути пов'язано з дефіцитом персоналу та необхідністю утримання працівників у складних умовах.

Логістичні витрати збільшилися на 110,5% внаслідок ускладнення ланцюгів доставки, інфляційних чинників та удорожчання паливно-мастильних матеріалів. Зростання адміністративних витрат на 124,9% у 2024 р. може бути пов'язано з

підвищенням орендної плати та витрат на ІТ через диджиталізацію, що є трендом у ресторанній галузі. Війна також вплинула на поведінку споживачів, внаслідок чого відвідуваність закладів, що відображається у зниженні рентабельності та фінансового результату до оподаткування на 39,5%.

Аналіз динаміки та структури витрат підприємства представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура витрат ТОВ «Суши Мастер Україна»

Показники	2022 р.		2023 р		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11344,5	57,3	16793,3	51,6	14406,0	44,2	3061,5	26,9	-13,1
- у т.ч. прямі матеріальні витрати	6810,0	34,4	10080,0	30,9	8934,7	27,4	2124,7	31,3	-7,0
- у т.ч. витрати на оплату праці	3860,0	19,5	4738,1	14,6	5471,3	16,8	1611,3	41,7	-2,7
Інші операційні витрати	8316,8	41,9	15433,8	47,4	18065,3	55,5	9748,5	117,2	13,6
- у т.ч. логістичні витрати	982,0	4,9	1823,1	5,6	2067,1	6,3	1085,1	110,5	1,4
- у т.ч. адміністративні витрати	1340,5	6,7	2407,7	7,4	3015,9	9,3	1675,4	124,9	2,6
Податок на прибуток	148,2	0,8	305,9	0,8	89,6	0,3	-58,6	-39,5	-0,5
Разом	19809,5	100	32533	100	32560,9	100	12751,4	64,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.3. відображають динаміку та структуру витрат підприємства за 2022–2024 роки, демонструючи їх зростання та зміну часток у загальній сумі. Загальні витрати зросли на 12751,4 тис. грн, або на 64,4%, що свідчить про розширення операційної діяльності. Собівартість реалізованої продукції зросла на 26,9%, але її частка у загальних витратах зменшилася з 57,3% у 2022 році до 44,2% у 2024 році, що вказує на зниження її ваги. Прямі матеріальні витрати зросли на 2124,7 тис. грн або на 31,3%, а витрати на оплату праці – на 1611,3 тис. грн на 41,7%, але їх частки у структурі витрат знизилися. В той же час, інші операційні

витрати зросли на 9748,5 тис. грн. або на 117,2%, а їх частка збільшилася з 41,9% до 55,5%, зокрема через зростання логістичних витрат на 110,5% та адміністративних витрат на 124,9%. Податок на прибуток зменшився на 58,6 тис. грн., що корелює зі зниженням чистого прибутку. Таким чином, структура витрат змістилася в бік операційних витрат, що може відображати стратегічне інвестування в розвиток.

В процесі аналізу управління витратами в контексті розробки стратегії їх зниження важливим є здійснення оцінки виробництва та витрат обороту підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка виробництва та витрат обороту ТОВ «Суши Мастер Україна»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20481,8	33908,8	32943,8	12462	60,8
Витрати виробництва та обігу у т.ч.	11344,5	16793,3	14406,0	3061,5	26,9
- прямі матеріальні витрати	6810,0	10080,0	8934,7	2124,7	31,3
- логістичні витрати	982,0	1823,1	2067,1	1085,1	110,5
Рівень витрат виробництва та обігу, %	55,4	49,5	43,7	-11,7	X
Рівень прямих матеріальних витрат в обігу %	33,3	29,7	27,1	-6,2	X
Рівень логістичних витрат в обігу, %	4,8	5,4	6,3	1,5	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.4 при зростанні чистого доходу від реалізації на 60,8% завдяки зростанню попиту на продукцію (суші, страви японської кухні) витрати виробництва та обігу зросли на 26,9%, і в той же час, їх рівень відносно чистого доходу знизився з 55,4% у 2022 році до 43,7% у 2024 р., що вказує на покращення ефективності операційних процесів, що може бути результатом оптимізації закупівель, виробництва або логістики.

Прямі матеріальні витрати, які включають інгредієнти для страв, зросли на 31,3%, але їх частка в обігу зменшилася з 33,3% до 27,1%, що може свідчити про ефективніше використання сировини або перехід до більш дешевших постачальників без втрати якості. Водночас логістичні витрати зросли на 110,5%, а їх частка в обігу збільшилася з 4,8% до 6,3%. Це зростання може бути пов'язане з

розширенням географії доставки або підвищенням цін на транспортні послуги, що є характерним для ресторанного бізнесу з акцентом на доставку. Загалом, таблиця 2.4 підкреслює успішне масштабування діяльності підприємства з одночасною оптимізацією витрат, хоча зростання логістичних витрат може вказувати на виклики у сфері доставки.

Аналізуючи витрати варто деталізувати деякі їх елементи, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура адміністративних витрат
ТОВ «Суши Мастер Україна» у 2024 році**

Стаття адміністративних витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Витрати на оплату праці адміністративного персоналу	1544,1	51,2
Витрати на оренду та утримання офісних приміщень	588,1	19,5
Витрати на інформаційні технології та ПЗ	425,2	14,1
Витрати на адміністративно-господарські потреби	383,0	12,7
Інші адміністративні витрати	75,5	2,5
Разом адміністративні витрати	3015,9	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В табл. 2.5. деталізовано адміністративні витрати ТОВ «Суши Мастер Україна» у 2024 році, які становлять 3015,9 тис. грн і відображають управлінські потреби підприємства. Найбільшу частку - 51,2% займають витрати на оплату праці адміністративного персоналу, що вказує на високі зарплати для забезпечення якісного менеджменту. Це може бути пов'язано з необхідністю координувати складні операційні процеси, такі як управління мережею ресторанів або логістикою доставки.

Витрати на оренду та утримання офісних приміщень становлять 588,1 тис. грн. у 2024 р., що в загальній структурі становить 19,5% і відображають задоволення потреби в комфортних умовах для адміністративного персоналу, що є важливим для підтримки ефективної роботи центрального офісу. Витрати на інформаційні технології та програмне забезпечення у 2024 р. склали 425,2 тис. грн, що в загальній структурі становить 14,1% і свідчить про інвестиції в цифровізацію, а саме, у системи управління замовленнями, CRM або платформи для онлайн-продажів, що є критичним для ресторанного бізнесу з фокусом на доставку. Витрати на адміністративно-господарські потреби у 2024 р. становили 383,0 тис. грн, що у

загальній структурі становило 12,7% та інші витрати - 2,5%, які мають меншу питому вагу, але в той же час доповнюють структуру, забезпечуючи операційні потреби офісу. У контексті діяльності підприємства, ці витрати підкреслюють стратегічний акцент на якісне управління та технологічний розвиток, що сприяє конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Структуру інших операційних витрат підприємства представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Структура інших операційних витрат
ТОВ «Суши Мастер Україна» у 2024 році**

Стаття операційних витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Логістичні витрати	2067,1	11,4
Адміністративні витрати	3015,9	16,7
Маркетингові витрати та витрати на збут	5184,7	28,7
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	3902,1	21,6
Витрати на комунальні послуги	2763,9	15,3
Інші витрати	1131,6	6,3
Разом інші операційні витрати	18065,3	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.6 видно, що найбільшу частку в структурі операційних витрат у 2024 р. займали маркетингові витрати та витрати на збут - 28,7%, в сумі 5184,7 тис. грн., що відображає активну стратегію просування бренду «Суши Мастер Україна» та залучення клієнтів. Це включає рекламу в соціальних мережах, акції для клієнтів або партнерство з платформами доставки. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання становлять 3902,1 тис. грн., що в структурі складає 21,6% і вказує на значні інвестиції в кухонне обладнання, холодильні установки або транспортні засоби для доставки, що є критично важливим для забезпечення якості страв та швидкості обслуговування. Витрати на комунальні послуги становлять 2763,9 тис. грн. і складають в загальній структурі 15,3%, що відображає значні потреби в електроенергії, воді та опаленні для ресторанів і складів. Інші витрати є менш значущими, але можуть включати різноманітні операційні потреби. У контексті діяльності підприємства, ці дані свідчать про фокус на маркетинг, підтримку інфраструктури та логістику, що є необхідним для утримання ринкової позиції та задоволення клієнтських очікувань.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ТОВ «СУШИ МАСТЕР УКРАЇНА»

З огляду на проведені дослідження діяльності ТОВ «Суши Мастер Україна» за 2022–2024 роки нами виявлено низку проблем, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства на ринку, серед яких в першу чергу виділено такі, які потребують особливої уваги та негайного їх вирішення:

- значне зростання витрат, що перевищує зростання доходів, адже загальна величина витрат зросла на 64,4%, зокрема операційні – на 117,2%, логістичні – на 110,5% та адміністративні – на 124,9%, в той час, як чистий дохід від реалізації продукції збільшився лише на 60,8%. Це призвело до зниження чистого прибутку на 39,5% та рентабельності господарської діяльності на 33,06%.

- висока частка прямих матеріальних витрат, адже матеріальні витрати становлять 62,1% собівартості продукції, через залежність від імпортних інгредієнтів, зростання цін на які зумовлена інфляцією та логістичними труднощами;

- зростання логістичних витрат, що викликано розширенням географії доставки та подорожчанням палива, що знижує її рентабельність;

- підвищення адміністративних витрат, зокрема через зростання витрат на оренду – на 19,5% та ІТ – на 14,1%, що вказує на неефективне використання ресурсів;

- зростання витрат на оплату праці, що викликано, в першу чергу, через дефіцит кадрів, спричинений міграцією та мобілізацією тощо

Для вирішення зазначених проблем нами запропоновано розроблення стратегії зниження витрат, яка включають п'ять напрямів: оптимізацію матеріальних витрат, вдосконалення логістики, автоматизацію та цифровізацію, управління персоналом і раціоналізацію адміністративних витрат. Кожен напрям враховує специфіку бізнесу, яким займається підприємство та зовнішні виклики та необхідність збереження якості страв і сервісу. Без впровадження стратегії

зниження витрат підприємство ризикує втратити фінансову стабільність, що може обмежити можливості для розширення франчайзингової мережі та інвестицій у цифровізацію, які є ключовими для конкурентоспроможності в ресторанній галузі. Впровадження стратегії дозволить не лише відновити рентабельність, але й забезпечити стійкість бізнесу в умовах нестабільності, зберігаючи якість страв і сервісу, що є основою бренду.

Першим напрямом стратегії зниження витрат є стратегія оптимізації матеріальних витрат спрямована на максимальний перехід на локальних постачальників, централізовані закупівлі та заміну частини імпортних інгредієнтів. Перелік заходів оптимізації витрат представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегія оптимізації матеріальних витрат ТОВ «Суши Мастер Україна»

Заходи	Обґрунтування
Перегляд постачальників: укладання контрактів із локальними виробниками для овочів, рису	Локальні продукти дешевші, менш залежні від валютних коливань та імпортних логістичних витрат. Досвід ресторанів показує економію 5–10% при переході на локальних постачальників.
Централізована система закупівель із прогнозуванням попиту через CRM	Уникнення надлишкових запасів, що псуються (особливо риба), завдяки точному прогнозуванню. Досвід мереж, таких як Domino's, показує економію 3–5%.
Перегляд рецептур: заміна частини імпортних інгредієнтів локальними аналогами	Використання локальної риби для певних страв збереже смак і знизить витрати. Подібні заходи застосовують мережі японської кухні в Україні.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Деталізуємо запропоновані напрями стратегії оптимізації витрат підприємства, представлені в табл. 3.1. Перегляд постачальників із залученням локальних виробників для некритичних інгредієнтів (овочі, рис) може зменшити витрати на 5–10%, оскільки локальні продукти дешевші та менш залежні від валютних коливань. Наприклад, заміна частини імпортного рису на якісний український аналог може зберегти смакові характеристики страв.

Впровадження централізованої системи закупівель із використанням CRM-даних для прогнозування попиту дозволить уникнути надлишкових запасів, які псуються через обмежений термін зберігання (особливо риби), скоротивши витрати на 3–5%.

Перегляд рецептур для заміни частини дорогих інгредієнтів (наприклад, використання локальної риби для певних блюд) може додатково зекономити 2–4%. Ці заходи є необхідними, оскільки матеріальні витрати становлять значну частку собівартості, а їх зниження підвищить рентабельність продукції без шкоди для якості, що є ключовим для клієнтів.

Наступним напрямом стратегії зниження витрат є оптимізація прямих матеріальних витрат, зокрема логістичних процесів шляхом оптимізації маршрутів, використання електромобілів, скорочення зон доставки, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Стратегія зниження витрат є оптимізація прямих матеріальних витрат
ТОВ «Суши Мастер Україна»**

Заходи	Обґрунтування
Впровадження ПЗ для оптимізації маршрутів (наприклад, Route4Me)	Скорочення витрат на паливо та час доставки. Досвід Domino's показує економію 10–15%.
Інвестиція в електромобілі для доставки	Зниження витрат на паливо в довгостроковій перспективі. Електромобілі економічні в умовах зростання цін на паливо.
Скорочення зон доставки з пропозицією знижок на самовивіз	Обмеження доставки до зон із високим попитом знижує витрати, а знижки стимулюють клієнтів. Застосовується в мережах takeaway.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Пояснюючи дані табл. 3.2 зазначимо, що оскільки швидка доставка є конкурентною перевагою ТОВ «Суши Мастер Україна», то оптимізація логістики (в т.ч. і логістичних витрат) є критично важливим заходом. Впровадження програмного забезпечення для планування маршрутів скоротить витрати на паливо та час доставки, що підтверджується досвідом ресторанних мереж, які використовують подібні інструменти. Інвестиція в електромобілі для доставки забезпечить економію до 20%, що є виправданим у довгостроковій перспективі, враховуючи зростання цін на паливо, та в очах споживачів бренд підприємства буде виглядати як еко-відповідальний. Скорочення зон доставки до районів із високим попитом із пропозицією знижок на самовивіз у віддалених зонах зменшить витрати на 5–7%, одночасно стимулюючи клієнтів відвідувати точки takeaway. Ці заходи необхідні для зниження логістичних витрат, які зростають швидше за дохід, поряд із збереженням швидкості доставки, що є ключовим для клієнтської лояльності.

Третім напрямом стратегії зниження витрат для підприємства має стати оптимізація адміністративних витрат та витрат на ІТ, які в свою чергу відображають інвестиції в цифровізацію, але потребують оптимізації для підвищення ефективності.

Так, впровадження ERP-системи (наприклад, Odoo) автоматизує облік, закупівлі, управління запасами та замовленнями, скоротивши адміністративні витрати на 10–15% за рахунок зменшення ручної роботи. Це особливо актуально за умов дефіциту кадрів, оскільки автоматизація компенсує нестачу персоналу.

Використання AI-інструментів для налаштування таргетованої реклами (наприклад, Google Ads із машинним навчанням) зменшить маркетингові витрати, зберігаючи при цьому ефективність просування, що підтверджується досвідом ресторанних мереж, які використовують AI для реклами.

До даного напрямку нами запропоновано додати розробку централізованої онлайн-платформи для франчайзі, що в свою чергу скоротить адміністративні витрати на координацію бізнес-процесів співпраці, що є актуальним для масштабування мережі. Впровадження цих заходів вважається доцільним, оскільки цифровізація є трендом ресторанної галузі, а неефективне використання ІТ-ресурсів знижує рентабельність, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегія зниження адміністративних витрат та витрат на ІТ

ТОВ «Суши Мастер Україна»

Заходи	Обґрунтування
Впровадження ERP-системи	Автоматизація обліку, закупівель, управління запасами та замовленнями зменшує ручну роботу.
AI-інструменти для таргетованої реклами (Google Ads)	Зниження маркетингових витрат при збереженні їх ефективності. AI підвищує ROI реклами на 20–30% (досвід вітчизняних ресторанних мереж).
Онлайн-платформа для франчайзі	Централізоване управління франчайзинговими точками скорочує адміністративні витрати. Подібні платформи використовують мережі, як McDonald's.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ще одним напрямом стратегії зниження витрат підприємства є впровадження програм навчання для крос-функціональності працівників (наприклад,

кухар+логіст) дозволить скоротити чисельність персоналу на 1–2 особи, що є виправданим в умовах дефіциту кадрів. Залучення працівників на часткову зайнятість у пікові години зменшить витрати на оплату праці на 5–7%, що відповідає практиці ресторанів із гнучкими графіками. Впровадження мотиваційних програм, таких як бонуси за продуктивність, стимулюватиме ефективність без значного зростання базових зарплат. Ці заходи необхідні для утримання кваліфікованих працівників і зниження витрат на тлі дефіциту кадрів, зберігаючи якість обслуговування, що є ключовим для клієнтів, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Стратегія зниження витрат на управління персоналом

ТОВ «Суши Мастер Україна»

Заходи	Обґрунтування
Навчання для крос-функціональності (кухар+логіст)	Скорочення чисельності персоналу. Застосовується в ресторанах для компенсації дефіциту кадрів.
Гнучкий графік роботи (часткова зайнятість у пікові години)	Зниження витрат на оплату праці в непікові періоди. Практика поширена в ресторанній галузі.
Мотиваційні програми (бонуси за продуктивність)	Стимулювання ефективності без зростання базових зарплат. Досвід KFC показує підвищення продуктивності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Останнім серед запропонованих напрямів є стратегія раціоналізації адміністративних витрат, що передбачає перехід в офіси, які є меншими за обсягами або коворкінг-центри, це в свою чергу, зменшить витрати на оренду, що є виправданим, оскільки, пандемія, що викликана коронавірусною інфекцією та війна знизилі потребу в великих офісах через дистанційну роботу. Використання хмарних сервісів (таких як, Google Workspace) замість локальних серверів скоротить ІТ-витрати, що відповідає тренду переходу бізнесів на хмарні технології. Перехід на електронний документообіг зменшить адміністративно-господарські витрати, скоротивши паперову документацію. Перелічені заходи необхідні для оптимізації управлінських процесів, що дозволить спрямувати ресурси на ключові напрямки, такі як маркетинг і логістика, табл. 3.5.

Розрахунок економічного ефекту від розглянутого комплексу напрямів стратегії зниження витрат підприємства представлено в табл. 3.6.

**Стратегія раціоналізації адміністративних витрат
ТОВ «Суши Мастер Україна»**

Заходи	Обґрунтування
Перехід на менші офіси або коворкінг-центри	Зниження орендних витрат у період зниженої потреби в офісах через дистанційну роботу.
Хмарні сервіси (Google Workspace)	Заміна локальних серверів зменшує ІТ-витрати. Поширена практика в ресторанних мережах.
Електронний документообіг	Скорочення паперової документації зменшує адміністративно-господарські витрати

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонована стратегія зниження витрат є комплексним рішенням, спрямованим на вирішення ключових проблем підприємства. Стратегія охоплює п'ять напрямів: оптимізацію матеріальних витрат, вдосконалення логістики, автоматизацію та цифровізацію, управління персоналом і раціоналізацію адміністративних витрат. Реалізація заходів дозволить скоротити загальні витрати на 10–15% від 32560,9 тис. грн., підвищити рентабельність господарської діяльності і зміцнити фінансову стабільність.

Таблиця 3.6

**Розрахунок економічного ефекту від реалізації комплексу стратегії
зниження витрат**

Напрямок/Заходи	Витрати 2024, тис. грн	Економія, тис. грн (%)	Інвестиції, тис. грн	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
1. Оптимізація матеріальних витрат				
Локальні постачальники (овочі, рис)		446–893 (5–10%)	56	Зниження частки матеріальних витрат у собівартості на 3–6 п.п.
Централізовані закупівлі з CRM		268–446 (3–5%)	120	Уникнення втрат від псування сировини
Заміна імпортованих інгредієнтів		179–357 (2–4%)	32	Збереження якості страв
Разом	8934,7	893–1696 (10–19%)	198	Підвищення рентабельності продукції до 4–5%
2. Вдосконалення логістики				
ПЗ для маршрутів (Route4Me)		207–310 (10–15%)	65	Скорочення часу доставки
Електромобілі для доставки		414 (20%)	1150	Економія на паливі, еко-імідж

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Скорочення зон доставки		103–145 (5–7%)	18	Стимулювання самовивозу
Разом	2067,1	724–869 (35–42%)	1233	Зниження частки логістичних витрат
3. Автоматизація та цифровізація				
ERP-система (Odoo)		302–452 (10–15%)	510	Автоматизація обліку та закупівель
AI для реклами (Google Ads)		259–518 (5–10%)	52	Збереження ефективності маркетингу
Платформа для франчайзі		151 (5%)	110	Скорочення витрат на координацію мережі
Разом	8200,6 (3015,9 адмін. + 5184,7 маркетинг)	712–1121 (9–14%)	672	Підвищення операційної ефективності
4. Управління персоналом				
Крос-функціональність (кухар+логіст)		273–546 (5%)	38	Скорочення штату на 1–2 особи
Гнучкий графік роботи		273–383 (5–7%)	16	Економія в непікові періоди
Мотиваційні програми		100–200 (2–4%)	36	Підвищення продуктивності
Разом	7015,4 (5471,3 + 1544,1)	646–1129 (9–16%)	90	Збереження якості обслуговування
5. Раціоналізація адміністративних витрат				
Менші офіси/коворкінги		88–118 (15–20%)	21	Зниження орендних витрат
Хмарні сервіси (Google Workspace)		43 (10%)	37	Скорочення IT-витрат
Електронний документообіг		19–27 (5–7%)	18	Зменшення паперової документації
Разом	3015,9	150–188 (5–6%)	76	Оптимізація управлінських процесів
Загальний ефект	32560,9	3125–5003 (10–15%)	2269	Підвищення рентабельності до 10–12%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Початкові інвестиції (2269 тис. грн) окупляться за 1–36 місяців, залежно від заходу, що є виправданим у середньо- та довгостроковій перспективі. Впровадження стратегії не лише відновить фінансову ефективність підприємства, але й підтримає розширення франчайзингової мережі, підвищить конкурентоспроможність і забезпечить стійкість бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота, присвячена розробці стратегії зниження витрат ТОВ «Суши Мастер Україна», та має на меті вирішити актуальні проблеми фінансової ефективності підприємства в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, інфляцією та дефіцитом кадрів. Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

У результаті аналізу літературних джерел встановлено, що витрати підприємства є сукупними витратами у грошовій оцінці, які формуються в процесі господарської діяльності, співвідносяться з обліковою політикою та впливають на фінансові результати. Класифікація витрат за економічними елементами, характером походження та участю в господарській діяльності дозволяє точно визначати зони неефективності та розробляти стратегії їх оптимізації.

Стратегія зниження витрат є комплексним управлінським підходом, який включає реінжиніринг бізнес-процесів, автоматизацію, оптимізацію ланцюгів постачання та раціоналізацію ресурсів. Важливо, що зниження витрат не повинно негативно впливати на якість продукції чи послуг, особливо в ресторанній галузі, де клієнтська лояльність залежить від смакових характеристик і рівня сервісу.

Дослідження господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки виявило змішану динаміку економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 60,8%, що свідчить про успішне масштабування бізнесу та адаптацію до сучасних трендів, таких як зростання попиту на доставку та онлайн-замовлення. Проте чистий прибуток знизився на 39,5%, а рентабельність господарської діяльності скоротилася з 34,32% до 1,26%.

До основних причин, які спричинили наступну динаміку стали – зростання витрат на 64,4%), зокрема операційних – на 117,2%, логістичних – на 110,5% та адміністративних – на 124,9%, що перевищило темпи зростання доходів. Висока частка прямих матеріальних витрат (62,1% собівартості) зумовлена залежністю від імпорتنих інгредієнтів, а зростання логістичних і адміністративних витрат пов'язане з розширенням географії доставки, подорожчанням палива та

інвестуванням у цифровізацію. Дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію спричинив зростання витрат на оплату праці (на 41,7%), а неефективне використання активів через простой, викликані перебоями з електроенергією, призвело до зниження фондівіддачі на 32,5%. Ці проблеми вказують на необхідність системного підходу до управління витратами.

Запропонована стратегія зниження витрат є комплексним рішенням, спрямованим на вирішення ключових проблем підприємства. Стратегія охоплює п'ять напрямів: оптимізацію матеріальних витрат, вдосконалення логістики, автоматизацію та цифровізацію, управління персоналом і раціоналізацію адміністративних витрат. Реалізація заходів дозволить скоротити загальні витрати на 10–15% від 32560,9 тис. грн., підвищити рентабельність господарської діяльності і зміцнити фінансову стабільність.

Оптимізація матеріальних витрат забезпечить економію до 1696 тис. грн, логістики – до 869 тис. грн, автоматизації – до 1121 тис. грн, управління персоналом – до 1129 тис. грн, а раціоналізації адміністративних витрат – до 188 тис. грн. Початкові інвестиції (2269 тис. грн) окупляться за 1–36 місяців, залежно від заходу, що є виправданим у середньо- та довгостроковій перспективі. Стратегія враховує зовнішні виклики (війна, інфляція, дефіцит кадрів) і специфіку ресторанного бізнесу, зберігаючи якість страв і сервісу, що є основою бренду.

Запропонована стратегія є практичним інструментом для відновлення фінансової стабільності ТОВ «Суши Мастер Україна» та забезпечення його сталого розвитку. Вона підтримує стратегічні цілі підприємства, такі як розширення франчайзингової мережі та інвестування в технологічний розвиток, що є ключовими для конкурентоспроможності в ресторанній галузі. Впровадження заходів сприятиме зниженню залежності від імпорتنих ресурсів, підвищенню ефективності логістичних і управлінських процесів, а також адаптації до нестабільного економічного середовища. У довгостроковій перспективі стратегія забезпечить стійкість бізнесу, зміцнить ринкові позиції підприємства та створить умови для зростання в Україні та за її межами.

Реалізація стратегії матиме позитивний вплив не лише на підприємство, але й на економіку регіону. Зниження витрат дозволить зберегти робочі місця, підвищити продуктивність праці та підтримати локальних постачальників, що сприятиме розвитку місцевої економіки. Інвестиції в електромобілі та енергоефективні технології підкреслюють екологічну відповідальність підприємства, що позитивно вплине на імідж бренду та привабливість для сучасних споживачів, які цінують сталість.

Таким чином, розроблена стратегія зниження витрат є комплексним і обґрунтованим рішенням, яке поєднує теоретичні підходи до управління витратами з практичними заходами. Її впровадження забезпечить фінансову ефективність, конкурентоспроможність і стійкість ТОВ «Суши Мастер Україна» в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т., Распопова Ю., Волященко І. Теоретичні засади організації обліку витрат виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-46> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Биба В.В., Пінчук Н.М., Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. №. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.61> (дата звернення: 13.03.2025).
3. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*: Електронне наукове фахове видання з економічних наук. 2019. №7. С. 15-23.
4. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 19–26
5. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49>. (дата звернення: 11.03.2025).
6. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. *Академічні візії*. 2025. №40. С. 1-9.
7. Демченко Т.А., Слітвінський М.А., Космідайло І.В. Стратегія управління витратами підприємств та її вплив на цінову політику. *Наукові перспективи*. 2023. №10(40). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7035/7075> (дата звернення: 17.03.2025).
8. Донг Хай Класифікація витрат і методи калькулювання як напрями управління витратами підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2025. № 1 (54), 2025. С. 49-53
9. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 90–94.

10. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К. : Знання, 2017. 287 с.
11. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратам підприємств як інструмент підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022 № 38. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311/1265> (дата звернення: 07.03.2025).
12. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>. (дата звернення: 17.03.2025).
13. Каленич І.С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 241-246. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-11-241-246. (дата звернення: 17.03.2025).
14. Кукало Д. С., Лизунова О. М. Оптимізація витрат підприємства URL: <https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-2024-1.pdf#page=22> (дата звернення: 20.03.2025).
15. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. №1(8). С. 40-48.
16. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301–309.
17. Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 220-227.
18. Маркіна І.А., Вороніна В. Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 4 (115). С. 140–147.
19. Медвідь Л.Г., Сернівка С.М. Управління витратами підприємств із переробки сої. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 75. С.114-125

20. Мірзоєва Т.В., Томашевська О.А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437/4374> (дата звернення: 16.03.2025).
21. Мовчанюк А.В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/669/643/> (дата звернення: 13.03.2025).
22. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
23. Олійник Т.І., Бондар Д.В. Стратегія зниження витрат підприємства. Молодий вчений. 2024. №4 (128). С. 209-214.
24. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Електронне наукове фахове видання. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 89-95.
25. 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*. 2023. № 1(107). С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4> (дата звернення: 21.03.2025).
26. Пожуєва Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1. С. 73-77.
27. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 11. С. 39-42.

28. Радіонова Н.В. Управління витратами промислового підприємства в ринкових умовах: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНУТД, 2019. 405 с.

29. Рибін Т.С., Малюта Л.Я., Цьопик В.М. Системний підхід в управлінні витратами підприємства. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес:проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року). С. 104-106. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41747/2/KhI_VNPK_2023_Rubin_T-A_systematic_approach_to_104-106.pdf (дата звернення: 24.03.2025).

30. Сізова С.А. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища. *Universum*. 2025. №17. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627/1648> (дата звернення: 10.03.2025).

31. Скрипник М.І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. Облік і фінанси АПК. 2023. № 23. С. 56–61

32. Черніченко О.І. Собівартість як економічна категорія. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №3(29). С. 70-79

33. Чміль Г. Л., Кащенко Н. Б., Нестеренко І. В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 68. С. 163-169.

34. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Інтернаука*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518> (дата звернення: 19.03.2025).

35. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №2. С.33- 38.

36. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160 –165

37. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С.306-311
38. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu> (дата звернення: 27.04.2025).
39. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
40. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. №3(17). С. 87-95.