

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПОТУЖНИЙ Олексій Андрійович

УДК: 658.5:657.471

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління зниженням витрат виробництва ПрАТ «Звягельхліб» з
використанням інноваційних інструментів

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Потужний О.А. Управління зниженням витрат виробництва ПрАТ «Звягельхліб» з використанням інноваційних інструментів. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади управління витратами виробництва на підприємствах харчової промисловості. Проаналізовано сучасний стан фінансово-господарської діяльності та систему управління виробничими витратами ПрАТ «Звягельхліб». Визначено ключові проблеми у сфері контролю витрат, енергоефективності, логістики та якості продукції. На основі проведеної оцінки запропоновано інноваційні напрями оптимізації витрат і обґрунтовано їх економічну ефективність.

Ключові слова: управління витратами, собівартість, виробничі витрати, інноваційні інструменти, ефективність, оптимізація.

SUMMARY

Potuzhniy O.A. Management of production cost reduction of PrJSC «Zvyagelkhllyb» using innovative tools. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the degree of «Master» in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of production cost management at food industry enterprises. The current state of financial and economic activity and the production cost management system of PrJSC «Zvyagelkhllyb» are analyzed. Key problems in the field of cost control, energy efficiency, logistics and product quality are identified. Based on the assessment, innovative directions for cost optimization are proposed and their economic efficiency is substantiated.

Keywords: cost management, cost, production costs, innovative tools, efficiency, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНИЖЕННЯМ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ	7
1.1.	Сутність, види та особливості формування витрат виробництва підприємств хлібопекарської промисловості	7
1.2.	Управлінські аспекти зниження витрат виробництва	9
1.3.	Інноваційні інструменти управління виробничими витратами підприємств	11
Висновки до Розділу 1		14
РОЗДІЛ 2	ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ	15
2.1.	Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2.	Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	18
2.3.	Оцінка системи управління виробничими витратами підприємства	21
Висновки до Розділу 2		24
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНИЖЕННЯМ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ	25
3.1.	Напрями оптимізації процесів управління зниженням виробничих витрат підприємства на інноваційній основі	25
3.2.	Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	27
Висновки до Розділу 3		29
ВИСНОВКИ		30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		32
ДОДАТКИ		37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в українській економіці, підприємства харчової промисловості зіштовхуються з необхідністю забезпечення високої ефективності виробництва та раціонального використання ресурсів. Для хлібопекарської галузі, яка належить до стратегічно важливих сфер продовольчої безпеки держави, проблематика управління витратами є особливо актуальною. Зростання цін на енергоносії, підвищення вартості сировини, нестабільність логістики та необхідність оновлення технологічного обладнання потребують впровадження сучасних інноваційних інструментів, здатних забезпечити стабільне зниження собівартості продукції. У цьому контексті вдосконалення системи управління витратами ПрАТ «Звягельхліб» набуває важливого практичного та наукового значення, оскільки підприємство демонструє як позитивні, так і проблемні тенденції у сфері витрат, рентабельності та використання ресурсів.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління виробничими витратами та підвищення ефективності виробничих систем висвітлена у наукових працях таких авторів, як І. Бланк, Л. Нападовська, Н. Головка, М. Кондратьєв, Т. Марченко, С. Ілляшенко, І. Ансофф, Ф. Котлер. Дослідження інноваційних підходів до оптимізації витрат представлені у роботах В. Гусєва, Н. Чухрай, Л. Ставицької, А. Чорної. Водночас питання інтеграції цифрових, енергозберігаючих та автоматизованих технологій у процес зниження витрат виробництва на підприємствах харчової промисловості залишаються недостатньо розкритими, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних пропозицій щодо удосконалення управління зниженням витрат виробництва ПрАТ «Звягельхліб» на основі використання інноваційних інструментів та ресурсоефективних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні основи формування та управління витратами виробництва;
- проаналізувати інноваційні методи та інструменти оптимізації витрат підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Звягельхліб»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити функціонування системи управління витратами та визначити її проблемні аспекти;
- запропонувати напрями вдосконалення процесів зниження витрат на інноваційній основі;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління зниженням витрат виробництва ПрАТ «Звягельхліб». Предметом дослідження є теоретичні та практичні інструменти вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.*

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано метод порівняльного аналізу для визначення динаміки фінансових показників підприємства, статистичні методи з метою оцінювання структури та рівня виробничих витрат, а також аналітичний метод, за допомогою якого встановлено причини перевитрат та відхилень від нормативів. Методи системного й логічного узагальнення використано для формування теоретичних висновків і побудови цілісної логіки дослідження. Економічне моделювання дозволило оцінити ефективність запропонованих інноваційних заходів щодо зниження витрат виробництва. Графічні методи забезпечили наочне представлення результатів аналізу, що сприяло кращому розумінню тенденцій і структурних змін у діяльності ПрАТ «Звягельхліб».

Інформаційною базою дослідження слугували фінансова та статистична звітність ПрАТ «Звягельхліб» за 2022-2024 рр., нормативні акти, аналітичні

огляди хлібопекарської галузі, наукові публікації, електронні ресурси, а також внутрішня інформація підприємства щодо структури витрат та технологічних процесів.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність ПрАТ «Звягельхліб» для зменшення витрат, модернізації виробництва, підвищення енергоефективності та поліпшення фінансових результатів. Запропоновані заходи можуть використовуватися й іншими підприємствами галузі, а також у навчальних курсах з менеджменту, економіки підприємства та інноваційного розвитку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

- Потужний О.А.. Інноваційні інструменти управління виробничими витратами підприємств. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції 29 жовтня. 2025 р. Умань: Уманський національний університет, 2025. С. 272-274.
- Присяжнюк О., Потужний О. Оптимізація управління зниженням виробничих витрат підприємств на інноваційній основі. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 86-90.
- Потужний О.А. Управлінські аспекти зниження витрат виробництва на прикладі ПрАТ «Звягельхліб». *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науковопрактичної конференції, 30 жовтня. 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025 р. С.175-176.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота містить 27 сторінки основного тексту та включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНИЖЕННЯМ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

1.1. Сутність, види та особливості формування витрат виробництва підприємств хлібопекарської промисловості

Витрати виробництва є одним із ключових економічних показників діяльності будь-якого підприємства харчової промисловості, зокрема хлібопекарської. Вони відображають грошові та матеріальні ресурси, які підприємство використовує у процесі створення готової продукції, та є основою для визначення собівартості продукції, оцінки ефективності виробництва та планування фінансових результатів. У науковій літературі витрати виробництва трактуються як сукупність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що залучаються підприємством для виготовлення продукції, надання послуг або виконання робіт у визначений період часу [19, с.54-57].

В умовах хлібозаводу, зокрема ПрАТ «Звягельхліб», структура витрат має специфічні риси, що обумовлені технологічними процесами виробництва хлібобулочних виробів [7]. Основними видами витрат у хлібопекарській галузі є матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, витрати на енергоносії та інші операційні витрати [20].

Матеріальні витрати включають сировину та допоміжні матеріали, необхідні для виробництва продукції. Для хлібозаводу це перш за все борошно, дріжджі, вода, сіль, цукор, добавки, а також пакувальні матеріали. Наприклад, для випікання 1000 буханок хліба «Український» ПрАТ «Звягельхліб» використовується приблизно 600 кг борошна, 12 кг дріжджів, 8 кг солі та 500 л води. Раціональне використання сировини та впровадження сучасних норм витрат дозволяє значно знизити собівартість продукції.

Витрати на оплату праці включають заробітну плату основних працівників (пекарів, операторів обладнання), допоміжного персоналу (технічного

персоналу, лаборантів) та адміністративно-управлінського складу. До цих витрат також входять премії та соціальні відрахування до фондів соціального страхування. Наприклад, у місяць витрати на оплату праці для цеху випічки хлібозаводу можуть становити близько 250-300 тис. грн, що відображає не лише роботу персоналу, а й мотиваційні механізми підтримки продуктивності.

Амортизаційні відрахування формуються для відшкодування зносу основних засобів, таких як печі, тістомісильні машини, холодильне обладнання, транспортні засоби та виробничі приміщення. На хлібозаводі амортизація тістомісильної машини становить приблизно 5000 грн на місяць, що дозволяє фінансувати її заміну або модернізацію без значного впливу на оборотні кошти підприємства [22].

Витрати на енергоносії та комунальні послуги включають електроенергію, газ, воду, опалення та відходи виробництва. У хлібопекарській промисловості технологічні процеси випікання є енергоємними: випічка 1000 буханок хліба потребує приблизно 1200 кВт електроенергії та 300 м³ газу. Раціональне використання енергії та впровадження енергоефективних технологій дозволяє значно знизити ці витрати [22].

Інші виробничі витрати включають витрати на утримання цехів, охорону, санітарні заходи та контроль якості. На хлібозаводі це можуть бути витрати на дезінфекційні засоби, послуги санітарної лабораторії та інспекційне обладнання, що забезпечує безпечність продукції [21].

Класифікація витрат виробництва здійснюється за різними ознаками. За економічним змістом вони поділяються на прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретного виду продукції (сировина, робота пекарів, упаковка), тоді як непрямі витрати пов'язані з організацією виробничого процесу в цілому (освітлення цехів, охорона, адміністративно-господарські витрати) [16].

За відношенням до обсягу виробництва витрати поділяються на змінні, які прямо залежать від обсягів випуску продукції (наприклад, борошно, дріжджі, вода), та постійні, які залишаються стабільними незалежно від виробничих

потужностей (орендна плата, амортизація обладнання, адміністративні витрати).

Формування виробничих витрат на хлібозаводі має низку особливостей, пов'язаних зі зміною попиту та коливаннями вартості окремих ресурсів упродовж року. У періоди підвищеного споживчого попиту - зокрема взимку та під час святкових днів – підприємство збільшує обсяги випуску, що супроводжується зростанням витрат на сировину, енергоресурси та оплату праці [4]. Додатково на структуру витрат впливають сезонні зміни цін на борошно та інші зернові продукти, які після жнив знижуються, а навесні мають тенденцію до зростання. Важливим чинником є також зміна тарифів на газ та електроенергію в окремі періоди року, що підвищує енергоємність виробництва. Окремий вплив справляють сезонні коливання витрат на логістику та транспортне забезпечення. У сукупності ці фактори зумовлюють необхідність ретельного контролю витрат та впровадження інноваційних підходів до їх оптимізації [31].

1.2. Управлінські аспекти зниження витрат виробництва

Зниження витрат виробництва є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. В умовах посилення конкуренції, нестабільності вартості ресурсів та зростання енергетичних витрат актуальність удосконалення управління витратами значно зростає. Економічний результат будь-якого промислового підприємства, у тому числі хлібопекарського, значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити раціональне використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів, мінімізуючи непродуктивні витрати та забезпечуючи стабільний рівень собівартості продукції [11].

Управління витратами виробництва розглядається як комплексний процес, що включає планування, облік, аналіз, контроль та регулювання витрат. Його ефективність визначається рівнем організації внутрішніх управлінських процесів, наявністю достовірної інформаційної бази, а також якістю прийняття

управлінських рішень. Одним із принципових аспектів управління витратами є системність, оскільки витрати формуються під впливом численних взаємопов'язаних факторів: технологічного оснащення виробництва, організації праці, логістики, умов постачання та зберігання сировини, структури асортименту та режимів роботи обладнання. Тому управлінські рішення щодо їх зниження повинні прийматися з урахуванням комплексного аналізу всіх елементів виробничого процесу [5].

Важливим управлінським аспектом є планування витрат, яке передбачає встановлення нормативів використання ресурсів, формування кошторисів та прогнозування собівартості продукції. Планові показники дають змогу визначити допустимі рівні витрат та слугують базою для подальшого контролю. Ефективне планування неможливе без ретельної класифікації витрат за економічними елементами, статтями калькуляції, центрами відповідальності та видами продукції, що дозволяє підприємству оперативно визначати відхилення та виявляти причини їх виникнення [21].

Не менш важливою складовою управління витратами виробництва є аналіз, який включає дослідження структури та динаміки витрат, визначення їхнього впливу на фінансові результати, факторний аналіз та оцінку ефективності використання ресурсів. Сучасними підприємствами широко застосовуються такі аналітичні інструменти, як ABC- та XYZ-аналіз, маржинальний аналіз, аналіз точки беззбитковості, що дає змогу встановити найбільш витратомісткі елементи та оптимізувати їх. Результати аналізу слугують основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення технологічних процесів, перегляду політики закупівель або коригування виробничої програми [18].

Управлінські аспекти зниження витрат тісно пов'язані з оптимізацією організаційних процесів. До ефективних управлінських рішень належать удосконалення структури управління, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи мотивації персоналу, запровадження контролінгу та систем внутрішнього аудиту. Оптимізація чисельності персоналу, раціональне

використання робочого часу, удосконалення розподілу обов'язків між підрозділами позитивно впливають на скорочення трудових витрат та підвищення ефективності виробництва [28].

Суттєвий вплив на управління витратами має вдосконалення матеріально-технічного забезпечення. Раціональна закупівля сировини, укладання довгострокових контрактів із постачальниками, попередній аналіз ринкових цін та оптимізація запасів знижують ризики подорожчання виробництва. Управління запасами за принципами «just-in-time», точне нормування витрат сировини та мінімізація втрат при зберіганні є важливими напрямками скорочення витрат на хлібопекарських підприємствах [1].

Сучасні управлінські практики концентруються на впровадженні інноваційних інструментів оптимізації витрат. До них належать автоматизація виробництва, цифровізація обліку, застосування ERP-систем, впровадження систем моніторингу якості та енергоефективного обладнання. Такі інструменти дають змогу суттєво знизити витрати на енергоресурси, зменшити кількість виробничих помилок та оптимізувати логістичні процеси. Концепція «ощадливого виробництва» (Lean), технології «кайдзен» та система 5S спрямовані на усунення непродуктивних втрат і забезпечують безперервне вдосконалення виробничих процесів без значних капіталовкладень [28, с. 175-176].

Отже, управлінські аспекти зниження виробничих витрат охоплюють широкий спектр інструментів і методів, що базуються на принципах системності, економічності та інноваційності.

1.3 Інноваційні інструменти управління виробничими витратами підприємств

В умовах інтенсивного розвитку технологій та посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат. Традиційні методи контролю витрат уже не

забезпечують належної гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому важливого значення набувають інноваційні інструменти управління витратами, які поєднують сучасні технологічні рішення, цифрові системи та новітні управлінські концепції [25]. Вони дозволяють не лише зменшувати собівартість продукції, а й забезпечувати стійкість підприємства, підвищувати якість процесів та формувати передумови для довгострокового розвитку.

Одним із найбільш поширених інноваційних інструментів є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів підприємства - від закупівель і виробництва до збуту та фінансового обліку [17]. Завдяки централізованому збору та обробці інформації ERP-системи значно підвищують точність обліку витрат, дають змогу автоматично аналізувати відхилення від планових показників, скорочувати час на здійснення операцій та усувати ризики дублювання даних. Для підприємств харчової промисловості ERP-технології забезпечують можливість точного нормування витрат сировини, контролю залишків та зменшення втрат у процесі зберігання і виробництва [29, с. 272-274].

Важливим інноваційним напрямом є застосування технологій автоматизації та роботизації виробничих процесів. Використання автоматичних ліній дозування, змішування, формування, випікання та пакування дає змогу скоротити витрати праці, підвищити якість продукції, знизити ризики браку та забезпечити стабільність технологічних режимів. Автоматизація контролю температури, вологості, режимів роботи обладнання дозволяє оптимізувати споживання енергоресурсів, що є одним із ключових чинників зниження виробничих витрат у хлібопекарській галузі [30, с.86-90].

Цифровізація систем контролю якості також є важливим засобом оптимізації витрат. Використання сенсорів, онлайн-моніторингу, камер та аналітичних алгоритмів дає можливість виявляти відхилення на будь-якому етапі виробництва, відстежувати причини виникнення браку та мінімізувати витрати на переробку. Запровадження систем НАССР, блокчейн-ідентифікації

партій сировини та автоматичних журналів контролю дозволяє не лише забезпечувати безпечність продукції, а й уникати надлишкових витрат, пов'язаних із неефективною організацією технологічних процесів [32].

Суттєве значення для зниження витрат має впровадження енергоефективних технологій. Використання сучасних печей з рекуперацією тепла, LED-освітлення, частотних перетворювачів, теплоізоляційних матеріалів та систем енергомоніторингу дає змогу зменшити споживання електроенергії та газу. Підприємства також активно переходять на використання альтернативних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, що забезпечує довгострокове скорочення енергетичних витрат [20].

Активне застосування знаходять управлінські інноваційні концепції, серед яких особливу роль відіграють Lean-технології та кайдзен. Концепція ощадливого виробництва спрямована на усунення всіх видів втрат - надвиробництва, простоїв, зайвих переміщень, браку, надлишкових запасів та нерациональних дій персоналу [33, с. 241-242]. На підприємствах харчової промисловості Lean-підхід дозволяє оптимізувати маршрути руху сировини і матеріалів, скоротити час підготовки обладнання, удосконалити організацію робочих місць, підвищити продуктивність праці та мінімізувати непродуктивні витрати. Кайдзен, як система безперервного вдосконалення формує культуру постійного підвищення ефективності, у якій кожен працівник бере участь у пропозиціях щодо оптимізації процесів [6].

У контексті інноваційних методів управління витратами все частіше застосовуються моделі прогнозової аналітики та машинного навчання. Сучасні аналітичні платформи дозволяють прогнозувати рівень споживання енергоресурсів, оптимізувати графіки виробництва, моделювати різні варіанти змін рецептур та технологій. Використання Big Data забезпечує можливість точного планування закупівель, зниження рівня запасів та своєчасного реагування на коливання попиту. Це особливо важливо для хлібопекарської галузі, де продукція має короткий термін зберігання, а перевиробництво призводить до значних втрат [13, с. 79].

Таким чином, інноваційні інструменти управління виробничими витратами формують нові підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечуючи інтеграцію цифрових технологій, автоматизації та сучасних управлінських концепцій. Їх використання дозволяє суттєво зменшити витрати на матеріальні ресурси, енергоресурси, працю, скоротити втрати від браку та забезпечити стабільність виробничих процесів [11]. Упровадження інновацій у систему управління витратами є не лише засобом зниження собівартості продукції, але й важливим чинником стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади формування, класифікація та управління витратами виробництва, а також визначено ключові інноваційні інструменти, які можуть бути використані підприємствами для зниження собівартості продукції. Узагальнення теоретичного матеріалу дозволило встановити, що витрати виробництва є комплексною економічною категорією, яка відображає сукупність матеріальних, трудових, енергетичних та фінансових ресурсів, спожитих у процесі виготовлення продукції. Їх структура та рівень значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стійкість та здатність розвиватися в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Звягельхліб» є одним із ключових виробників хлібобулочної продукції в Житомирській області та посідає провідні позиції на регіональному ринку. Підприємство працює з 1944 року, розвиваючи виробничу базу, модернізуючи технологічні потужності та вдосконалюючи рецептури відповідно до сучасних вимог якості та безпечності харчових продуктів [22].

Основними споживачами продукції є населення прилеглих районів області, яке орієнтується на свіжу, натуральну та корисну випічку. Окремий сегмент аудиторії становлять покупці, що надають перевагу здоровому харчуванню та шукають продукти з цільнозернового та житнього борошна. Традиційні рецептури та широкий асортимент роблять продукцію підприємства конкурентоспроможною та впізнаваною на місцевому ринку.

ПрАТ «Звягельхліб» функціонує як приватне акціонерне товариство, діяльність якого спрямована на виробництво хліба, хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок короткого строку зберігання. Підприємство розташоване за адресою: м. Звягель, вул. Героїв Майдану, 10. Аудиторське супроводження забезпечує ПП «Аудиторська фірма «Екаунт» [22].

Організаційна структура підприємства включає управлінські, виробничі, маркетингові, фінансові та допоміжні підрозділи, що забезпечують чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Її побудова дозволяє ефективно координувати роботу всіх відділів та забезпечує своєчасне ухвалення управлінських рішень.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Звягельхліб»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток та організацію всіх бізнес-процесів. Виробничий підрозділ контролює технологічний процес, дотримання стандартів безпеки та якості продукції. Відділ маркетингу та збуту аналізує ринкову ситуацію, формує асортиментну політику та організовує реалізацію продукції. Фінансовий відділ здійснює бюджетування, аналізує фінансові показники та оцінює ефективність проєктів. Підрозділ з управління персоналом займається кадровим забезпеченням, мотивацією та розвитком працівників, а логістичний відділ відповідає за доставку продукції та матеріально-технічне забезпечення.

Операційна діяльність «Звягельхліб» охоплює виробництво широкого асортименту хлібобулочних і кондитерських виробів. До основних напрямів належать: випуск формового й подового хліба, булочок, батонів; виробництво кондитерської продукції нетривалого зберігання (тортів, тістечок, здобної випічки); виготовлення товарів тривалого зберігання – сухарів, печива, вафель. Значну частину збуту підприємство здійснює через власну мережу фірмових кіосків і магазинів.

Для оцінки структури товарної продукції проаналізуємо її розподіл за 2022-2024 рр. (табл. 2.1). Результати аналізу свідчать, що провідну позицію у продажах стабільно займає хліб «Пшеничний звягельський», частка якого за три роки в середньому становить понад 30 %. Незважаючи на коливання обсягів виробництва у різні роки, цей вид продукції залишається основним джерелом доходу підприємства.

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції в ПрАТ "Звягельхліб", тис. грн

Основні види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		У середньому за 3 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Хліб "Звягельський особливий", подовий, 0,700	8628,7	16,78	12341,7	20,71	10141,3	18,87	10370,6	18,79
Батон новоградський упакований 0,500	7543,4	14,67	8351,9	14,02	6532,7	12,16	7476,0	13,61
Батон новоградський нарізаний упакований 0,500	10851,1	21,10	12480,3	20,95	13590,1	25,29	12307,2	22,45
Хліб "Обідній по-звягельськ і", подовий нарізаний упакований 0,600	6711,7	13,05	8151,1	13,68	8976,7	16,70	7946,5	14,48
Хліб "Пшеничний звягельський" 1с, формовий упакований 0,600	17687,4	24,40	18257,2	30,64	14498,8	26,98	16814,5	30,67
Інша продукція	7369,8	10,2	7607,2	12,8	6041,2	11,2	7006,0	12,8
Продукція - всього	51422,3	100	59582,2	100	53739,6	100	54914,7	100

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Звягельхліб» дозволяє зробити висновок, що підприємство є одним із ключових виробників хлібобулочної та кондитерської продукції регіону, має стабільну ринкову позицію та сформовану структуру управління, яка забезпечує ефективну координацію виробничих, збутових і фінансових процесів. Аналіз асортименту засвідчив домінування традиційних хлібних виробів, зокрема «Пшеничного звягельського», що формує основну частку доходів. Підприємство постійно модернізує виробничі потужності та підтримує широкий товарний асортимент, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати стабільну діяльність у мінливих умовах зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансові показники є основним інструментом, що відображає результативність функціонування будь-якого підприємства та ступінь раціональності використання ним наявних ресурсів. Оцінювання доходів, витрат та кінцевих фінансових результатів дозволяє сформуванню об'єктивного уявлення про динаміку економічної діяльності ПрАТ «Звягельхліб» впродовж аналізованого періоду.

Для виявлення ключових тенденцій фінансових змін розглянемо показники за 2022-2024 рр., які наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності в ПрАТ «Звягельхліб», тис. грн

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	89786,3	91417,4	86728,6	96,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	55417,5	56125,6	54326,5	98,03
Адміністративні витрати	тис. грн.	5228,1	5294,9	5125,1	98,03
Витрати на збут	тис. грн.	5076,4	5155,0	4912,3	96,76
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	34368,8	35291,8	32402,1	94,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	6560,4	6863,8	5720,4	87,22
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	5628,1	5594,9	5125,1	91,07
Рентабельність підприємства	%	112,02	109,88	110,64	98,76

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків.

Показники, наведені в таблиці вказують на динаміку фінансових результатів підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. становив 86728,6 тис. грн, що на 3,41 % менше порівняно з 2022 р. Подібна тенденція простежується й у собівартості реалізованої продукції, яка

також дещо скоротилася – до 54326,5 тис. грн. Незначне зменшення основних статей доходів та витрат зумовлене складною економічною ситуацією в державі, що виникла під впливом активних воєнних дій, зниженням купівельної спроможності населення та загальною невизначеністю на ринку.

Адміністративні витрати та витрати на збут протягом 2022-2024 рр. знизилися в межах 1,8-3 %, що свідчить про прагнення підприємства оптимізувати управлінські та логістичні процеси. Проте валовий прибуток демонструє негативну динаміку – у 2024 р. він зменшився до 32402,1 тис. грн, що складає лише 94,34 % від рівня 2022 року. Це може бути наслідком як зростання операційних витрат, так і посилення конкуренції на регіональному ринку хлібобулочних виробів.

Особливу увагу привертає зниження чистого прибутку у 2024 р. до 5125,1 тис. грн. Хоча його темпи не є критичними, така тенденція сигналізує про необхідність посилення контролю за витратами, удосконалення цінової політики та пошуку інноваційних інструментів підвищення ефективності діяльності. Рентабельність підприємства коливається в межах 109,88-112,02 %, що свідчить про збереження достатнього рівня прибутковості, однак її незначне зниження підтверджує наявність внутрішніх резервів для підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності ПрАТ «Звягельхліб»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024/2022, %
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,21	0,19	0,16	76,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,14	0,13	0,11	78,6
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,27	0,31	0,34	125,9
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,62	0,59	0,57	91,9
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,38	0,41	0,43	113,1
Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	1,63	1,44	1,33	81,6

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків.

Показники платоспроможності свідчать про поступове зниження фінансової стійкості ПрАТ «Звягельхліб» у 2022–2024 рр. Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами зменшився з 0,21 до 0,16, що вказує на скорочення обсягу власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Частка власного капіталу у структурі балансу також знизилася з 62% до 57%, а рівень залучених коштів зріс, що підвищує залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Зменшення коефіцієнта покриття боргів власним капіталом підтверджує зростання фінансових ризиків.

Важливе значення в оцінці господарської діяльності має аналіз структури та динаміки основних засобів (додаток В). За аналізований період їх загальна вартість зросла на 6,97 млн грн, що свідчить про поступову модернізацію виробничих фондів. Найбільше збільшення спостерігається у вартості будівель і споруд, частка яких зросла до 55 % у структурі основних засобів. Це свідчить про оновлення виробничої інфраструктури та розширення технологічних можливостей. Водночас відбулося скорочення частки машин і обладнання, що може вказувати на зношеність техніки або недостатній рівень інвестицій у технологічне переоснащення.

Поряд із цим аналіз ефективності використання основних засобів показує неоднозначні результати (додаток Г). З одного боку, зростання фондоозброєності та матеріаловіддачі свідчить про покращення умов праці й використання ресурсів. З іншого - зниження фондовіддачі до 0,03 грн у 2024 р. підтверджує зменшення рівня віддачі на вкладені капітальні ресурси.

Показники ліквідності ПрАТ «Звягельхліб» (табл. 2.4) демонструють позитивну динаміку у 2022-2024 рр.. Поточна ліквідність зросла з 1,42 до 1,68, що вказує на покращення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Швидка ліквідність перевищила норматив у 2024 р. (1,12), що свідчить про зміцнення оборотного капіталу без урахування запасів. Абсолютна ліквідність зросла до 0,29 та наблизилася до рекомендованого рівня. Загалом підприємство рухається у напрямі підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Звягельхліб» за 2022-2024 рр.

Показник	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024 р. до 2022 р., %
Коефіцієнт поточної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	1,5-2,5	1,42	1,55	1,68	+18,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Оборотні активи - запаси / Поточні зобов'язання)	≥ 1,0	0,87	0,96	1,12	+28,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Грошові кошти + короткострокові фін. інвестиції / Поточні зобов'язання)	0,2-0,35	0,18	0,22	0,29	+61,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн (Оборотні активи - Поточні зобов'язання)	> 0	12 450	14 380	16 920	+35,9

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Узагальнюючи, слід зазначити, що ПрАТ «Звягельхліб» демонструє загалом стабільні фінансово-господарські результати, незважаючи на зовнішні виклики. Підприємство зберігає прибутковість, проте потребує модернізації обладнання, оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та активнішого впровадження інновацій. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке економічне зростання у майбутньому.

2.3. Оцінка системи управління виробничими витратами підприємства

Система управління виробничими витратами ПрАТ «Звягельхліб» формується відповідно до потреб хлібопекарського виробництва та ґрунтується на поєднанні облікових, планових, аналітичних та контрольних процедур. Ефективність цієї системи визначає конкурентоспроможність продукції підприємства, рентабельність діяльності та здатність протистояти зовнішнім викликам – зростанню цін на сировину, енергоносії та зміні ринкової

кон'юнктури. Оцінка діючих механізмів управління витратами дозволяє визначити сильні сторони підприємства, а також зони, що потребують удосконалення.

Управління витратами на підприємстві здійснюється на основі калькуляції собівартості та групування витрат за статтями, що притаманне галузі. У структурі виробничих витрат домінуючу частку займають витрати на закупівлю матеріальних ресурсів (насамперед борошно, дріжджі, сіль, цукор та додаткові компоненти). Значну частку також становлять витрати на енергоресурси та оплата праці виробничого персоналу. Для оцінки структури витрат розглянемо їх динаміку у 2022-2024 рр., наведену у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура виробничих витрат ПрАТ «Звягельхліб», тис. грн

Групи виробничих витрат	2022 р., тис. грн	Частка, %	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %
Сировина (борошно, дріжджі, сіль, цукор, добавки, пакування)	30 246	52,7	31 541	52,4	30 067	52,4
Енергоносії (електроенергія, газ, вода, каналізація)	13 586	23,7	14 429	24,0	14 668	25,6
Заробітна плата виробничих працівників	9 420	16,4	9 844	16,4	9 112	15,9
Амортизація основних засобів	2 165	3,8	2 321	3,9	2 548	4,4
Інші виробничі витрати	1 950	3,4	1 990	3,3	1 931	3,4
Всього виробничих витрат	57 367	100	60 125	100	57 326	100

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Аналіз структури витрат показує, що підприємство має високий рівень матеріаломісткості – понад 52 % витрат припадає на сировину, що характерно для хлібопекарської промисловості. Водночас найбільш проблемною тенденцією є стабільне зростання частки енергоносіїв: у 2024 р. вона досягла 25,6 %, що пов'язано зі збільшенням тарифів на електроенергію та газ, а також високою енергоємністю печей та допоміжного обладнання. Це підсилює навантаження на собівартість і вимагає оптимізації енергоспоживання.

Оцінюючи ефективність використання ресурсів, важливо проаналізувати

питомі витрати на 1 тону продукції, оскільки цей показник відображає реальну собівартість конкретних виробів і дозволяє визначити найбільш витратомісткі напрямки виробництва. Дані щодо питомих витрат наведено в табл. 2.6.

За даними таблиці, найбільш витратомісткими є печиво та інші вироби тривалого зберігання, собівартість яких перевищує 17 тис. грн/т через високі витрати цукру, масла, яєчної маси та підвищену енергоємність процесу випікання. Найменшу собівартість мають формові та подові хліби, що пояснюється простішим рецептурним складом та меншою тривалістю випікання. Виробництво сухарів і бубличних виробів також характеризується зростанням енерговитрат, що вимагає оптимізації технологічних режимів та модернізації печей.

Таблиця 2.6

Питомі витрати виробництва на 1 т основних груп продукції

ПрАТ «Звягельхліб» у 2024 р., грн

Група продукції	Сировина	Енергія	Заробітна плата	Амортизація	Разом витрат на 1 т
Хліб формовий і подовий	8 200	2 150	1 920	540	12 810
Булочні вироби	9 100	2 580	2 250	570	14 500
Батони та нарізні вироби	7 850	2 380	2 120	520	12 870
Сухарі та бубличні вироби	9 850	2 780	2 420	620	15 670
Печиво та вироби тривалого зберігання	10 950	2 950	2 550	650	17 100

Джерело: сформовано автором на основі[22]

Система формування та контролю виробничих витрат на ПрАТ «Звягельхліб» базується на взаємодії ключових підрозділів. Стратегічні рішення щодо цін, модернізації обладнання та інновацій ухвалює директор, тоді як фінансовий відділ, бухгалтерія та планово-економічна служба здійснюють бюджетування, калькулювання собівартості й аналіз відхилень. Начальник виробництва та служба якості визначають рівень технологічних витрат, норм витрат сировини та енергії. Узагальнений порядок управління витратами подано на рис.2.1 (Додаток А).

Виявлені недоліки мають організаційний і технологічний характер: орієнтація на постфактум-аналіз, слабка інтеграція фінансової, виробничої та логістичної інформації, недостатня деталізація даних за центрами відповідальності, а також неповна взаємодія системи контролю якості з аналізом витрат. Окремі проблеми спостерігаються у логістиці - нераціональне планування маршрутів і завантаження транспорту підвищує витрати на пальне. Узагальнення проблем та можливих рішень наведено на рис.2.2(Додаток Б).

Саме ці недоліки стали основою для інноваційних пропозицій, що подані у розділі 3, де обґрунтовано необхідність автоматизації обліку й аналізу витрат, удосконалення логістики та підвищення інтеграції системи контролю якості у загальну систему управління витратами.

Висновок до Розділу 2

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Звягельхліб» свідчить, що підприємство займає стабільні позиції на ринку хлібобулочних виробів регіону та має сформовану організаційно-виробничу структуру, яка забезпечує безперервність виробничих процесів. Оцінка фінансових показників за 2022-2024 рр. засвідчила збереження загальної фінансової стійкості підприємства, проте виявила тенденцію до скорочення чистого доходу й прибутковості, що обумовлено підвищенням витрат та зовнішніми економічними факторами. Аналіз структури виробничих витрат та їх динаміки підтверджує високий рівень матеріало- та енергоємності виробництва, а також наявність значних технологічних витрат, що формують додаткові витрати.

Загалом, система управління витратами на підприємстві є функціональною, однак потребує модернізації та впровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності, зниження енерговитрат і оптимізації технологічних процесів. Виявлені недоліки та резерви створюють підґрунтя для визначення напрямів удосконалення, які будуть сформовані в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНИЖЕННЯМ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Напрями оптимізації процесів управління зниженням виробничих витрат підприємства на інноваційній основі

Підвищення ефективності системи управління витратами ПРАТ «Звягельхліб» потребує комплексного впровадження інноваційних інструментів, спрямованих на мінімізацію технологічних витрат, зниження енергоємності, автоматизацію виробництва та вдосконалення системи контролю витрат. Результати аналізу у розділі 2 продемонстрували, що частка сировини у структурі витрат перевищує 52 %, а витрати на енергоносії у 2024 р. зросли до 25,6 %, що свідчить про високий рівень матеріало- та енерговитратності виробництва. У таких умовах особливої актуальності набувають сучасні інноваційні рішення, здатні забезпечити стабільне скорочення собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових інноваційних напрямів є впровадження енергоощадних технологій, оскільки саме енергія є другою за значимістю статтею витрат на підприємстві. Зокрема, модернізація теплоізоляції печей, встановлення датчиків автоматичного контролю температури та рекуператорів тепла можуть забезпечити зменшення витрат теплової енергії на рівні 5-6 %, що є критично важливим для хлібопекарського виробництва. Додатково застосування частотних перетворювачів на електродвигунах дозволить оптимізувати електроспоживання залежно від зміни навантаження, що забезпечить економію до 12-15 % електроенергії.

Другим пріоритетним напрямом є зниження витрат сировини, зокрема борошна, дріжджів та допоміжних матеріалів. Технологічні втрати на підприємстві у 2024 р. перевищують нормативні показники, що формує додаткове навантаження на собівартість. Впровадження нових просіювальних

машин, вакуумних систем очищення та автоматичних дозаторів компонентів дозволить мінімізувати відхилення від норм рецептур та забезпечити стабільність якості продукції. Інноваційні системи точного дозування здатні зменшити відсоток втрат сировини на 10-12 т/рік.

Також важливим є застосування цифрових систем управління виробництвом, зокрема ERP-рішень, що об'єднують фінансовий, виробничий, логістичний та складський облік у єдину інтегровану систему. Використання ERP дозволить оперативно виявляти відхилення у витратах, оптимізувати використання сировини, автоматизувати планування виробництва та забезпечити прозорість усіх елементів собівартості. Це дає змогу зменшити кількість помилок, прискорити формування управлінської звітності та підвищити точність калькуляцій.

З метою оцінки ефективності запропонованих інноваційних заходів доцільно систематизувати їх результати у вигляді узагальнюючої табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Очікуваний ефект від впровадження інноваційних заходів з оптимізації витрат ПрАТ «Звягельхліб»

Напрямок інновацій	Поточний стан	Проблема	Планований інноваційний захід	Очікуваний результат
Енергоспоживання печей	Втрати тепла 17,5 %	Перевищення нормативу на 5,5 %	Модернізація теплоізоляції, встановлення датчиків	Зниження втрат тепла до 11-12 %
Електроспоживання двигунів	Перевитрати +8,4 %	Відсутність регуляторів	Встановлення частотних перетворювачів	Економія електроенергії 12-15 %
Втрати сировини	Просіювання: 0,52 %	Перевищення норм на 0,17 %	Нові просіювачі, вакуумні фільтри	Скорочення втрат на 10-12 т/рік
Технологічний брак	2,4 %	Перевищення нормативу вдвічі	Автоматизація контролю якості	Зниження браку до 1,2 %
Логістика	Високі витрати на паливо	Неефективні маршрути	GPS-моніторинг, оптимізація маршрутів	Зменшення витрат на доставку на 7-10 %

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Представлені заходи дозволяють суттєво зменшити виробничі витрати, а

також сформувати довгостроковий резерв економії. Особливо значним є очікуваний ефект від модернізації теплових систем та автоматизації процесів контролю якості, оскільки саме ці ділянки сьогодні формують найбільші непродуктивні витрати. Крім того, цифровізація виробничих процесів та оптимізація логістики сприятимуть підвищенню гнучкості управління та швидкості прийняття рішень.

Таким чином, інноваційні напрями оптимізації витрат у ПрАТ «Звягельхліб» включають енергозбереження, цифровізацію та автоматизацію виробництва, удосконалення технологічних процесів і впровадження системи точного виробництва. Реалізація цих заходів стане основою для зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та створення передумов для сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих інноваційних заходів визначається їх здатністю забезпечити скорочення виробничих витрат, підвищити результативність використання ресурсів та зміцнити конкурентоспроможність ПрАТ «Звягельхліб». Оскільки значну частку собівартості продукції підприємства формують витрати на сировину та енергоносії, саме оптимізація цих компонентів здатна забезпечити найбільший економічний ефект. У процесі оцінки було визначено вплив кожного заходу на зниження витрат, виходячи з фактичних даних діяльності підприємства та прогнозів впровадження відповідних технологічних рішень.

Одним із найбільш результативних заходів є модернізація теплоізоляції печей. Сучасні теплоізоляційні матеріали здатні знижувати теплові втрати на 5-6 %, що забезпечує значну економію витрат на газ та електроенергію. З огляду на те, що річні енерговитрати на роботу печей становлять близько 9,8 млн грн,

зменшення тепловтрат дає можливість скоротити витрати приблизно на 568 тис. грн на рік. Іншим вагомим заходом є встановлення частотних перетворювачів для електродвигунів, що дозволяє оптимізувати їх роботу у режимах змінного навантаження. Це забезпечує скорочення енергоспоживання у середньому на 12-15 %, що для ПрАТ «Звягельхліб» еквівалентно економії близько 331 тис. грн на рік.

Важливим резервом скорочення витрат є оптимізація використання сировини, оскільки навіть незначні відхилення від норм призводять до суттєвих перевитрат. Після впровадження системи точного дозування сировини та контролю рецептурних параметрів можливо знизити понаднормові втрати на рівні 10 т сировини за рік, що за середньою ціною борошна та суміжних компонентів забезпечить економію понад 90 тис. грн. Подібним чином, автоматизація контролю якості продукції та зниження рівня технологічного браку дозволяють скоротити витрати підприємства щонайменше на 320 тис. грн на рік. Система оптимізації логістичних маршрутів, яка ґрунтується на використанні цифрових навігаційних рішень та онлайн-моніторингу транспорту, сприяє додатковому зниженню витрат на паливо приблизно на 331 тис. грн щорічно.

З метою узагальнення отриманих результатів сформовано інтегровану таблицю, що відображає сумарний економічний ефект запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

**Економічний ефект від упровадження інноваційних заходів у
ПрАТ «Звягельхліб»**

Інноваційний захід	Економія витрат, грн/рік
Модернізація теплоізоляції печей	568 400
Встановлення частотних перетворювачів	330 750
Оптимізація використання сировини	90 000
Зменшення технологічного браку	322 200
Оптимізація логістичних маршрутів	331 500
Загальний економічний ефект	1 642 850 грн/рік

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків.

Отримані результати свідчать про значний потенціал економії, який може бути досягнутий за рахунок модернізації виробничого обладнання, цифровізації контролю якості, автоматизації технологічних процесів та удосконалення логістичних рішень. Загальна сума економічного ефекту - понад 1,64 млн грн на рік - підтверджує економічну доцільність упровадження інноваційних інструментів у систему управління витратами підприємства. Враховуючи масштаб діяльності ПрАТ «Звягельхліб», такі результати сприятимуть зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності та зміцненню конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що підвищення ефективності управління витратами ПрАТ «Звягельхліб» неможливе без упровадження інноваційних підходів, спрямованих на зменшення енергоємності, оптимізацію використання сировини та автоматизацію ключових виробничих процесів. Запропоновані заходи, зокрема модернізація обладнання, впровадження систем точного дозування та зменшення технологічних втрат, забезпечують відчутний економічний ефект, який може перевищувати 1,6 млн грн на рік. Результати економічних розрахунків підтверджують доцільність інноваційних рішень, оскільки вони сприяють зниженню собівартості продукції, підвищенню ресурсоефективності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Загалом розроблений комплекс заходів формує основу для сталого розвитку ПрАТ «Звягельхліб» та створює перспективи для подальшої модернізації виробництва.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження встановлено, що виробничі витрати є ключовим фактором формування собівартості продукції та визначення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Аналіз теоретичних підходів підтвердив, що структура витрат у галузі характеризується високою часткою матеріальних ресурсів (борошно, дріжджі, сіль, цукор) та енергоносіїв, що робить їх управління особливо актуальним. Інноваційні методи оптимізації витрат, такі як цифровізація, автоматизація, енергоефективні технології, дозволяють не лише зменшувати витрати, а й підвищувати якість процесів.

2. Аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Звягельхліб» показав, що підприємство займає важливе місце в структурі продовольчого забезпечення регіону, має стабільну виробничу базу та сучасну організаційну структуру. Асортимент продукції залишається диверсифікованим, а найбільшу частку продажів займає хліб «Пшеничний звягельський», який у середньому становив 30,67 % від загального обсягу реалізації у 2022-2024 рр.

3. Фінансовий аналіз діяльності підприємства у 2022-2024 рр. засвідчив неоднозначну динаміку ключових показників. Чистий дохід зменшився з 89 786,3 тис. грн у 2022 р. до 86 728,6 тис. грн у 2024 р., тобто на 3,3 %. Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 1,97 %, що свідчить про часткові внутрішні зусилля щодо оптимізації витрат. Валовий прибуток знизився до 32 402,1 тис. грн, тобто до 94,34 % рівня 2022 р., тоді як чистий прибуток скоротився на 8,9 %, що є наслідком зростання енерговитрат, логістичних витрат і загальної економічної нестабільності. Рентабельність зменшилася з 112,02 % у 2022 р. до 110,64 % у 2024 р., що підкреслює потребу в модернізації системи управління витратами.

4. Аналіз виробничих витрат підприємства показав, що структура собівартості має традиційний для галузі вигляд: найбільшу частку займає сировина (понад 52 %), енергоносії - близько 25 %, а витрати на оплату праці -

близько 16 %. Питома собівартість 1 т продукції суттєво різниться між видами виробів: від 12,8 тис. грн/т для хліба до 17,1 тис. грн/т для печива. Це свідчить про неоднорідність ресурсомісткості та необхідність індивідуального підходу до оптимізації технологічних процесів.

5. Дослідження системи управління витратами виявило, що підприємство використовує традиційні методи калькулювання та нормування, однак рівень автоматизації обліку, контролю та моніторингу виробництва залишається недостатнім. Серед ключових проблем визначено: відсутність оперативної аналітики витрат у режимі реального часу, перевищення нормативних витрат сировини, підвищену енергоємність печей та обладнання, зростання технологічного браку та перевитрати логістичних ресурсів.

6. Запропоновані інноваційні напрями оптимізації, такі як модернізація теплоізоляції печей, встановлення частотних перетворювачів, цифрове дозування сировини, автоматизований контроль якості та оптимізація логістики, спрямовані на зниження матеріальних і енергетичних витрат. Їх упровадження дозволяє зменшити технологічні відхилення, підвищити продуктивність і оптимізувати використання виробничої інфраструктури.

7. Економічні розрахунки довели високу ефективність запропонованих рішень. Сукупний річний економічний ефект становить понад 1,64 млн грн, з яких найбільшу частку становить економія на енергоносіях та зменшенні браку. Це підтверджує можливість реального зниження собівартості продукції підприємства на 2,8-3,4 % уже в перший рік реалізації заходів, що суттєво впливає на фінансові результати та рентабельність діяльності.

8. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження інноваційних інструментів управління витратами є стратегічно важливим для ПрАТ «Звягельхліб». Запропоновані заходи дають змогу не лише зменшити поточні витрати, а й сформувати передумови для довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, гнучкості та фінансової стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С.П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. Вип. 3. 2020. С. 60-70.
2. Будько О.В., Галатов Б.М. Особливості нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 17. С. 100-104.
3. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С.138-145.
4. Гончаренко М.Ф., Білоус С.П., Пархоменко Н.М. Роль екологічного фактору в стійкому розвитку інтеграційних процесів в економіці регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9 (230). С. 4-14.
5. Грищук Г. В. Якість витрат на виробництво продукції рослинництва та її вплив на побудову обліку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. №2. С. 48-52.
6. Дзямуніч М. І., Чиж Н. М. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. *Економічний форум*. 2020. №1. С. 135-140.
7. Захарченко, В., Акулюшина, М., Лінгур, Л.. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С.93-95.
8. ЗВ'ЯГЕЛЬХЛІБ Новоград-Волинський. контакти, телефони, директор, сайт, фінансова звітність, КВЕД ЄДРПОУ 00377785. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00377785>. (дата звернення: 17.10.2025).
9. Злобіна К.С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315-320.

10. Іванчук Н. В. Звітність підприємств : навчальний посібник. Острог. 2021. 208 с.
11. Івашова Л.М. Бондаренко Д.М. Публічне і галузеве управління економічним розвитком регіонів як предмет наукового дослідження. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 14-22.
12. Каришин Н. Бюджетування в системі управління підприємствами харчової промисловості. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1(34). с.108-114.
13. Королюк Т., Кравчук Н., Карп І. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 67. № 6. С. 79-89.
14. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. №1(8). С. 40-48.
15. Кучер М.М., Рябовол І.С. Показники ефективності управління виробництвом: організаційні аспекти. *Інфраструктура ринку*. Вип. 37. 2019. С. 299-303.
16. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301-309.
17. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (04). С. 163-166.
18. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №4 (115). С. 140-147.
19. Мороз О. Напрями оптимізації витрат в системі управління підприємством. VI Міжнародна студентська наукова конференція «Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень», 2 червня 2023 р., Суми, 2023. С. 54–57.
20. 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.

21. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.

22. Новини ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». Новини ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». URL: <https://nvhlib.com.ua/ua/>.(дата звернення: 17.10.2025).

23. Носань Н.С., Матухно Ю.С. Оптимізація витрат на рекламну діяльність підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 94-100.

24. Петраков В. Оптимізація використання ресурсів транспортного підприємства як вектор трансформації бізнес-процесів у контексті сталого розвитку. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 104-105.

25. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: Економіка та управління*. 2020. Вип. 4 (70). С-55-57.

26. Плекан У., Цьонь О., Гевко Б., Антонюк О. Аналіз логістичних витрат підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. № 1(17). С. 114-120.

27. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.

28. Потужний О.А. Управлінські аспекти зниження витрат виробництва на прикладі ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ». *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науковопрактичної конференції*, 30 жовтня. 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025 р. С-175-176.

29. Потужний О.А.. Інноваційні інструменти управління виробничими витратами підприємств. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 29 жовтня. 2025 р. Умань: Уманський національний університет, 2025. С. 272-274.

30. Присяжнюк О., Потужний О. Оптимізація управління зниженням виробничих витрат підприємств на інноваційній основі. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 86-90.

31. Прокопишин О.С. Забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств птахівництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 26-30.

32. Склярова Ю. А. Логістика на підприємствах: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Економіка»*. Ужгород, 2019, С. 279–282.

33. Ставська Ю.В. Фінансове планування на підприємстві в умовах сучасного ринкового господарства. *Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., Житомир, 2019. С. 241-242.

34. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314-320.

35. Томчук В. В., Платовський А. М. Комп'ютеризація обліку та аудиту нематеріальних активів із застосуванням ІТ-технологій. *Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління»*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 138-143.

36. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №37.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>.

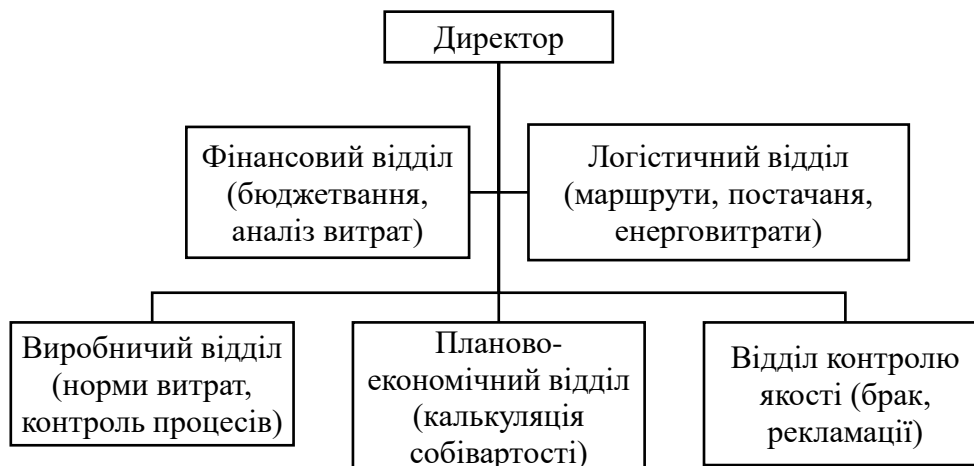
37. Чалюк Ю. О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 4. С. 25-32.

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

39. Чорна О.В., Попович П.В., Маяк М.М., Шевчук О.С., Фалович Н.М., Комарніцький С.П. Оптимізація витрат в логістичних системах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7(38), ч. І. С. 286-291.

40. Чумак Г. Управління витратами підприємства: Функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. (4), С. 160-165. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>. (дата звернення: 05.11.2025).

ДОДАТКИ



**Рис. Загальна схема управління виробничими витратами
ПрАТ «Звягельхліб»**

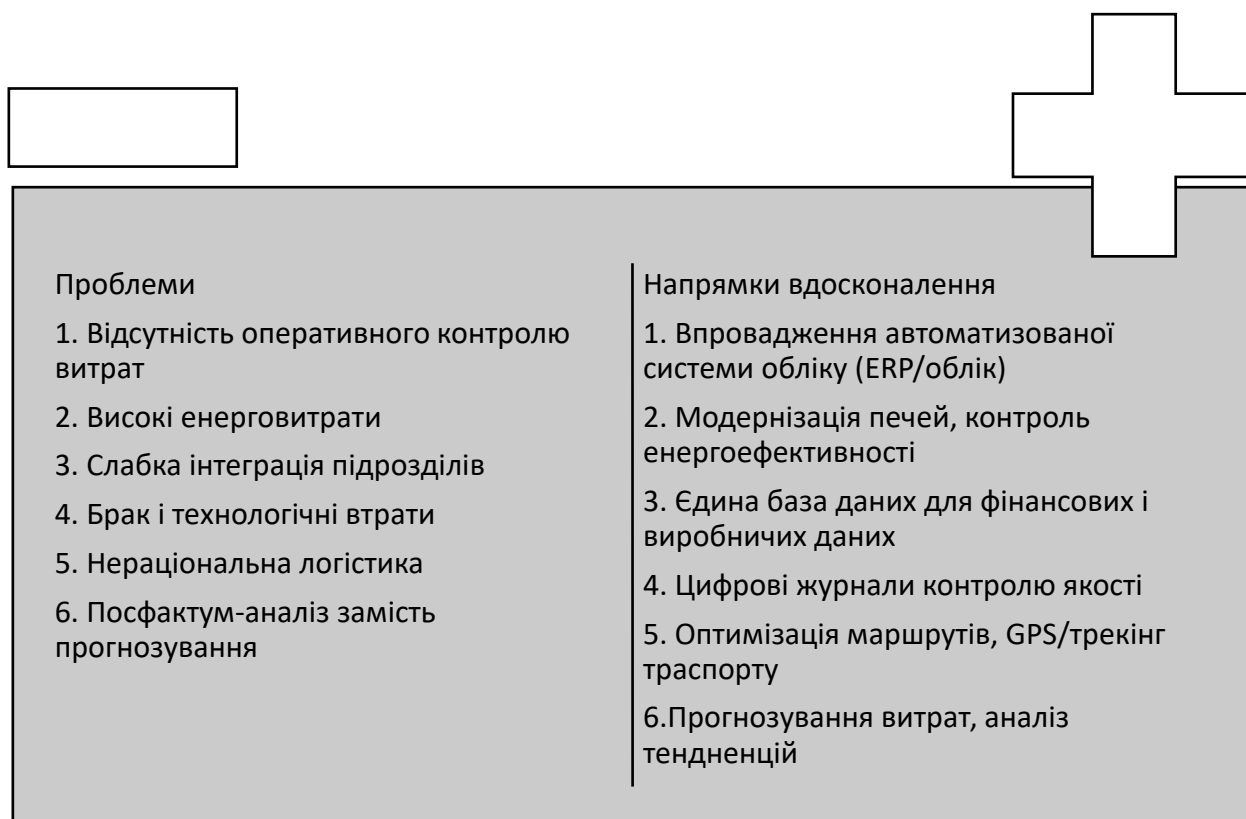


Рис. Проблеми системи управління витратами та напрями їх вирішення

Додаток В

Аналіз динаміки основних засобів ПрАТ «Звягельхліб», тис. грн

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	Тис. грн	%
Землі	65	1	301	3	301	2	236	130
Будинки і споруди	3148	46	5086	51	7603	55	4455	20
Машини і обладнання	1284	19	1305	13	2202	16	918	-15
Транспортні засоби	786	11	1074	11	1445	10	659	-9
Інструменти, прилади та інвентар	32	0	32	0	32	0	0	-50
Інші основні засоби	1562	23	2193	22	2296	17	734	-27
Основні засоби, всього	6877	100	9991	100	13847	100	6 970	0

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Додаток Г

Ефективність використання основних засобів в ПрАТ «Звягельхліб», тис.

грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	10862	13202	17159,5	158,0
Фондозабезпеченість, тис. грн	22,2	26,1	24,8	111,7
Фондоозброєність, тис. грн	51,0	62,0	82,9	162,5
Фондовіддача, грн	0,04	0,04	0,03	75,0
Фондомісткість, грн	22,5	23,6	33,0	146,7
Матеріаловіддача, грн	23,7	25,1	25,9	109,3
Норма прибутку, %	40,72	39,17	17,72	x

Джерело: сформовано автором на основі [22].