

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-2>

УДК 658.14:631.1

**Красношарпа Володимир Володимирович**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4556-9455>

**Швець Владислава Анатоліївна**

студентка,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4189-8922>

**Volodymyr Krasnoshapka, Vladyslava Shvets**

National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

## ECONOMIC ANALYSIS OF COST MANAGEMENT EFFICIENCY OF BAKERY ENTERPRISES UNDER ECONOMIC INSTABILITY AND MARTIAL LAW

**Анотація.** У статті досліджується управління витратами підприємств хлібопекарської галузі (КВЕД 10.71) в умовах економічної нестабільності. Розглянуто ТОВ «Київхліб», ПАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Черкасихліб ТД» за 2021–2024рр. Оцінено обсяги виробництва та реалізації продукції. Проаналізовано фінансові результати та структуру витрат. Використано відносні показники: операційні витрати на 1 грн доходу, матеріаломісткість, зарплатовіддача, фондівіддача, коефіцієнт окупності витрат. Виявлено високу чутливість підприємств до змін цін на сировину та енергоносії. Показано необхідність адаптивного управління та інтегрованого аналізу. Визначено потенціали підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Практичне значення полягає у методичних рекомендаціях для ефективного управління витратами та забезпечення продовольчої безпеки.

**Ключові слова:** ефективність управління витратами, хлібопекарська галузь, економічний аналіз, фінансова стійкість, КВЕД 10.71, економічна нестабільність.

**Summary.** The article examines cost management efficiency in Ukrainian bakery enterprises (NACE 10.71) under economic instability, focusing on Kyivkhlіb LLC, Concern Khlіbprom PJSC, and Cherkasikhlib TD LLC during 2021–2024. It analyzes production, sales, financial results, and cost structures using relative indicators such as operating costs per UAH of revenue, material intensity, labor productivity, fixed asset turnover, and cost recovery ratio. Economic instability, price fluctuations, labor shortages, and reduced demand challenge traditional cost management, highlighting the need for adaptive strategies, integrated analysis, and flexible management approaches. The research highlights the socially significant role of the bakery industry, characterized by high material and labor intensity. Territorial factors and wartime conditions influenced production and cost structures, with partial recovery observed in 2024 after a decline in 2022. Net profit and profitability were volatile, emphasizing the need for effective cost control. The study additionally identifies potential reserves for improving efficiency, including optimization of resource use, investment in modernization, and enhancement of managerial practices. Cost analysis shows Kyivkhlіb LLC maintained stable production costs but increased administrative expenses, Concern Khlіbprom PJSC invested in labor and fixed assets, and Cherkasikhlib TD LLC faced rising production and operating costs due to resource and logistics challenges. Composite efficiency indicators reveal that Kyivkhlіb LLC and Concern Khlіbprom PJSC adapted effectively, while Cherkasikhlib TD LLC showed improvement potential. The study concludes that effective cost management under instability requires optimizing cost structures, integrating relative and absolute indicators, investing in modernization, and applying comprehensive monitoring

to enhance financial resilience, competitiveness, and contribution to food security. The findings provide practical recommendations for managers, policymakers, and industry stakeholders seeking to strengthen the bakery sector under uncertain economic.

**Keywords:** cost management efficiency, bakery industry, economic analysis, financial stability, NACE 10.71, economic instability.

**Постановка проблеми.** Підприємства харчової промисловості змушені здійснювати діяльність у середовищі підвищених ризиків і невизначеності. Зростання цін на сировину, енергоносії та паливно-мастильні матеріали, порушення логістичних ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів, а також зниження платоспроможного попиту населення значно ускладнюють процес формування, обліку та контролю витрат підприємств. За таких умов традиційні підходи до управління витратами втрачають свою ефективність і потребують адаптації до нових економічних реалій. Особливої актуальності дана проблема набуває для підприємств КВЕД 10.71 «Виробництво хлібобулочних виробів», які виконують стратегічно важливу соціальну функцію та забезпечують продовольчу безпеку країни. Недостатня ефективність управління витратами може призвести до зниження фінансової стійкості, втрати конкурентоспроможності та порушення безперервності виробничого процесу. Водночас відсутність комплексної оцінки ефективності управління витратами з використанням системи відносних показників і інтегральних методів аналізу ускладнює об'єктивне порівняння результативності підприємств хлібопекарської галузі та визначення їх здатності адаптуватися до умов економічної нестабільності й воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ефективності управління витратами на підприємствах харчової промисловості користується невеликим інтересом серед вітчизняних науковців, та наявна диверсифікація підходів, таких як: нормативний облік витрат, стратегічне управління підприємством в умовах економічних коливань, антикризове управління та оцінка фінансово-економічного стану підприємства, а також системний підхід до управління витратами та оптимізації собівартості. Зокрема, Дідик А.З. проаналізував методи обліку виробничих витрат на хлібопекарських підприємствах України та вказав на їхню роль у забезпеченні точності фінансової звітності [1, ст. 95]. І.А. Волкова дослідила формування системи антикризового управління та визначила ключові інструменти зниження ризиків у виробництві [2, ст. 91–93]. Данильченко П.О. висвітлив шляхи вдосконалення системи управління витратами на підприємстві та зазначив, що оптимізація собівартості сприяє підвищенню фінансової стійкості [3, ст. 46]. Слободян Н.Г. та Саухіна О.В. проаналізували ціноутворення та управління витратами на підприємствах харчової промисловості, наголосивши на необхідності

комплексного підходу для підвищення ефективності діяльності, бо тільки інтеграція методів планування, обліку та контролю дозволяє адекватно реагувати на коливання витрат і забезпечувати фінансову стабільність підприємства [4, ст. 181]. Існує потреба у подальших дослідженнях, що дозволять підібрати ефективні методики оцінки та ефективного управління витратами саме в умовах нестабільності та воєнного стану.

**Метою статті** є застосування методики економічного аналізу для підвищення ефективності управління витратами підприємств КВЕД 10.71 в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. **Завданням** є проаналізувати динаміку витрат підприємств КВЕД 10.71, оцінити ефективність управління ними, визначити ключові фактори впливу на фінансові результати та окреслити напрями вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** КВЕД 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання» охоплює підприємства, що виготовляють соціально значущі продукти щоденного попиту. Сюди входять виробництво хліба та булочних виробів із пшеничного, житнього та змішаного борошна, здобних і дрібноштучних виробів, борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання, сухарів, грінок та подібної продукції. Ця галузь відзначається високою матеріало- та енергоємністю, значними витратами на сировину та оплату праці, а також жорсткими вимогами до якості та безперервності виробництва. Підприємства чутливі до коливань цін, логістичних обмежень і дефіциту трудових ресурсів, що особливо загострюється в умовах воєнного стану. Територіальне розміщення підприємств впливає на структуру витрат: найбільша концентрація спостерігається в промислово розвинених та густонаселених регіонах, тоді як у зруйнованих бойовими діями областях кількість діючих підприємств значно менша, що погіршує стабільність постачання хлібобулочної продукції та формування витрат (табл. 1) [5].

Аналіз динаміки ключових показників у 2022 р. показав різке зниження кількості підприємств через воєнні дії, з подальшим частковим відновленням. Обсяги виробництва та реалізації знизилися, але у 2024 р. відбулося зростання, що свідчить про адаптацію. Чистий прибуток і рентабельність демонструють високу волатильність: після різкого зростання у 2022–2023 рр. у 2024 р. показники знизилися, залишаючись позитивними. Динаміка проаналізованих показників підкрес-

Таблиця 1 – Горизонтальний аналіз економічних показників підприємств за КВЕД 10.71

Показник	2021	2022	2023	2024	Абс. Зміна, 2024/2021 (+/-)	Відн. Зміна 2024/2021, %
Кількість підприємств, од.	793	578	621	637	-156	80,3
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	33 943 190	32 343 058	31 664 176	35 153 252	3 210 062	103,2
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	36 223 125	33 174 702	32 574 775	36 381 805	158 680	100,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	33 310	734 394	1 241 317	886 660	853 350	2659,2
Рівень рентабельності, %	0,9	4,4	6,4	4,6	3,7	511,1

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

лює важливість точного формування та контролю витрат для фінансової стійкості. На підприємствах хлібопекарської промисловості витрати враховують технологічний процес і розподіляються за економічними елементами (сировина, праця, амортизація) та статтями калькуляції, що дозволяє визначати собівартість продукції та аналізувати витрати по підрозділах. Витрати включають прямі (сировина, матеріали, енергія, зарплата) та непрямі загальновиробничі, а їх класифікація регламентується законодавчо, з можливістю встановлення власних статей [2].

Для контролю ресурсів застосовують нормативні методи обліку, що порівнюють фактичні витрати з нормами, дозволяючи виявляти перевитрати та оптимізувати технологію. Нормування витрат, зокрема на борошно, формує планову собівартість продукції. Для масового виробництва використовується попередільний метод обліку, що оцінює ефективність підрозділів і знаходить резерви продуктивності. Метод «стандарт-кост» застосовується обмежено через відсутність

стандартів та складність при змінних процесах [7, ст. 70].

Загалом, облік витрат на підприємствах КВЕД 10.71 поєднує нормативний облік, калькулювання за статтями, класифікацію за місцем виникнення та аналіз відхилень, що забезпечує достовірну інформацію для управлінських рішень. Для прикладу розглянуто ТОВ «Київхліб», ПАТ «Черкасихліб ТД» та ПАТ «Концерн Хлібром» за період 2021–2024 рр. [9–11].

Таблиці 2 та 3 відображають загальні тенденції доходів і прибутків підприємств КВЕД 10.71, проте для аналізу ефективності та адаптації до ризиків доцільно розглядати кожне підприємство окремо. Це дозволяє відстежити специфіку діяльності та визначити фактори динаміки доходів і прибутку у 2021–2024 рр.

ТОВ «Київхліб» постачає продукцію на внутрішній ринок та експортує до близько 30 країн. У 2025 р. компанія інвестувала близько 400 млн грн у модернізацію виробничих потужностей, а частка бренду на українському ринку

Таблиця 2 – Чисті доходи підприємств ТОВ «Київхліб», ПАТ «Концерн Хлібром», ТОВ «Черкасихліб ТД» за КВЕД 10.71 за 2021–2024 рр.

Рік	ТОВ «Київхліб», тис. грн	ПАТ «Концерн Хлібром», тис. грн	ТОВ «Черкасихліб ТД», тис. грн
2021	1 150 981	1 474 880	524 592
2022	1 039 202	1 702 061	634 101
2023	1 157 045	1 894 700	762 084
2024	999 063	2 035 558	994 781

Джерело: побудовано авторами на основі [8–10]

Таблиця 3 – Чисті прибутки (збитки) підприємств ТОВ «Київхліб», ПАТ «Концерн Хлібром», ТОВ «Черкасихліб ТД» за КВЕД 10.71 за 2021–2024 рр.

Рік	ТОВ «Київхліб», тис. грн	ПАТ «Концерн Хлібром», тис. грн	ТОВ «Черкасихліб ТД», тис. грн
2021	25 106	17 057	1 617
2022	79 145	18 409	1 839
2023	152 500	-38 005	2 124
2024	22 085	-67 569	227

Джерело: побудовано авторами на основі [8–10]

становила близько 13 % [11]. У 2024 р. розпочато проєкт вертикальної інтеграції через власний аграрний напрям і земельний банк, що зменшує залежність від зовнішніх постачань і оптимізує собівартість. За даними фінансової звітності підприємства за 2021–2024 рр.: собівартість продукції залишалася відносно стабільною, тоді як адміністративні та фінансові витрати зросли у 2024 р., а витрати на збут скоротилися. Інші операційні витрати мали нерівномірну динаміку. Загальні витрати у 2024 р. перевищили рівень 2023 р., але залишилися нижчими за показник 2021 р., що свідчить про адаптацію підприємства (табл. 4) [8].

Загальні операційні витрати у 2021–2024 рр. знизилися на 13,8 %, при цьому витрати на оплату праці зросли, а матеріальні та інші операційні витрати скоротилися. Амортизація та відрахування на соціальні заходи залишалися стабільними, що свідчить про перерозподіл ресурсів у структурі витрат та адаптацію підприємства до економічних і воєнних умов.

ПАТ «Концерн Хлібпром» виробляє до 160 т продукції щодня, об'єднує заводи у Львівській і Вінницькій областях, комплекс переробки борошна «Явірмин». Поєднує національні традиції з міжнародними стандартами якості та інноваціями. У 2021–2024 рр. компанія зберегла виробництво, розширила асортимент, збільшила чистий прибуток і виручку, продаючи продукцію на внутрішньому ринку та частково експортувала до ЄС і СНД із застосуванням шокового заморожування [12].

За даними фінансової звітності підприємства, за 2021–2024 рр., собівартість реалізованої продукції зросла з 1 011 340 тис. грн у 2021 р. до 1 303 380 тис. грн у 2024 р., або на 292 040 тис. грн (28,8%), що відображає підвищення виробничих витрат

у динаміці. Адміністративні витрати за досліджуваний період збільшилися більш ніж у 2 рази. Аналогічну динаміку мають витрати на збут. Інші операційні витрати зросли, що характеризує збільшення супутніх витрат операційної діяльності. Витрати операційної діяльності в цілому зросли на 624 678 тис. грн і у 2024 р. досягли 2 065 375 тис. грн. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось за фінансовими витратами, що суттєво вплинуло на загальне підвищення витратного навантаження підприємства. У результаті загальні витрати діяльності зросли на 695 507 тис. грн та у 2024 р. становили 2 136 364 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства (табл. 5) [9].

Відбулося зростання витрат на оплату праці, соціальні відрахування та амортизацію, що свідчить про підвищення вартості трудових ресурсів і оновлення виробничих активів. Загальний обсяг операційних витрат зростає.

ТОВ «Черкасихліб ТД» має сертифіковані системи управління якістю (ISO 9001:2015) та безпечності харчових продуктів (ISO 22000:2019). Бере участь у державних закупівлях і тендерах, постачаючи хлібобулочні вироби до освітніх, медичних та соціальних закладів у Черкаській області, що підкреслює її роль як важливого локального постачальника продуктів першої необхідності для населення та інституційних замовників [13]. За даними фінансової звітності підприємства за 2021–2024 рр., собівартість реалізованої продукції зросла з 516 358 тис. грн у 2021 р. до 820 500 тис. грн у 2024 р. Витрати операційної діяльності загалом збільшилися на 396 873 тис. грн і у 2024 р. досягли 1 039 770 тис. грн. Адміністративні витрати зростали більш помірно, що свідчить про відносно стриману управлінську політику підприємства.

Таблиця 4 – Горизонтальний аналіз елементів операційних витрат підприємства ТОВ «Київхліб» за 2021–2024 рр.

Елементи операційних витрат	Роки				Зміна показників 2024/2021		Зміна показників 2024/2023		Середньорічна зміна, %
	2021	2022	2023	2024	абс. зміна (+/-)	відн. зміна, %	абс. зміна (+/-)	відн. зміна, %	
Матеріальні затрати, тис. грн	673 076	645 088	675 820	643 683	-29 393	95,6	-32 137	95,2	98,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	162 312	143 126	189 012	224 817	62 505	138,5	35 805	118,9	111,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	32 500	28 925	37 556	37 182	4 682	114,4	-374	99,0	104,6
Амортизація, тис. грн	10 812	13 944	12 378	12 672	1 860	117,2	294	102,4	105,4
Інші операційні витрати, тис. грн	261 435	119 985	53 901	64 352	-197 083	24,6	10 451	119,4	62,7
Разом, тис. грн	1 140 135	951 068	968 667	982 706	-157 429	86,2	14 039	101,4	95,2

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Таблиця 5 – Горизонтальний аналіз елементів операційних витрат підприємства ПАТ «Концерн Хлібпром» за 2021–2024 рр.

Елементи операційних витрат	Роки				Зміна показників 2024/2021		Зміна показників 2024/2023		Середньорічна зміна, %
	2021	2022	2023	2024	абс. зміна (+/-)	відн. зміна, %	абс. зміна (+/-)	відн. зміна, %	
Матеріальні затрати, тис. грн	793 807	962 759	948 531	981 007	187 200	123,6	32 476	103,4	107,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	322 966	356 170	488 075	617 807	294 841	191,3	129 732	126,6	124,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	70 598	77 369	105 222	133 234	62 636	188,7	28 012	126,6	123,6
Амортизація, тис. грн	47 321	57 856	67 799	84 248	36 927	178,0	16 449	124,3	121,2
Інші операційні витрати, тис. грн	163 010	173 567	248 325	230 950	67 940	141,7%	-17 375	93,0	112,3
Разом, тис. грн	1 397 702	1 627 721	1 857 952	2 047 246	649 544	146,5	189 294	110,2	113,6

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Витрати на збут за досліджуваний період зросли на 64 375 тис. грн, тоді як інші операційні витрати характеризувалися високою мінливістю та збільшилися більш ніж у два рази. Фінансові витрати в цілому зросли з 31 675 тис. грн у 2021 р. до 52 559 тис. грн у 2024 р., проте порівняно з 2023 р. скоротилися на 12 022 тис. грн, що може свідчити про зміну структури залученого капіталу або оптимізацію боргового навантаження підприємства (табл. 6) [10].

Витрати на оплату праці та пов'язані з ними соціальні відрахування зростали поступово, що вказує на підвищення вартості трудових ресурсів і необхідність утримання персоналу в складних

економічних умовах. Амортизаційні відрахування характеризувалися нестабільною динамікою, що може бути пов'язано зі змінами у складі та вартості основних засобів. Інші операційні витрати мали коливальний характер. Загалом динаміка елементів операційних витрат відображає посилення витратного навантаження на підприємство та адаптацію його діяльності до змін зовнішнього середовища.

Водночас аналіз лише абсолютних показників витрат не дає повного уявлення про ефективність їх використання, бо не враховує масштаби діяльності підприємств та результати, яких було досягнуто. У зв'язку з цим, доцільним є доповнення проведеного аналізу оцінкою відносних

Таблиця 6 – Горизонтальний аналіз елементів операційних витрат підприємства підприємства ТОВ «Черкасихліб ТД» за 2021–2024 рр.

Елементи операційних витрат	Роки				Зміна показників 2024/2021		Зміна показників 2024/2023		Середньорічна зміна, %
	2021	2022	2023	2024	абс. зміна (+/-)	відн. зміна, %	абс. зміна (+/-)	відн. зміна, %	
Матеріальні затрати, тис. грн	415 172	509 236	500 385	529 681	114 509	127,6	29 296	105,9	108,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	66 049	68 471	68 042	76 224	10 175	115,4	8 182	112,0	104,9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	12 888	13 300	13 170	14 670	1 782	113,8	1 500	111,4	104,4
Амортизація, тис. грн	491	472	1 202	914	423	186,2	-288	76,0	123,0
Інші операційні витрати, тис. грн	102 778	124 754	139 104	126 220	23 442	122,8	-12 884	90,7	107,1
Разом, тис. грн	597 378	716 233	721 903	747 709	150 331	125,2	25 806	103,6	107,8

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

показників, які дають змогу зіставити витрати з обсягами доходів і фінансовими результатами та забезпечують більш об'єктивну характеристику ефективності управління витратами. Для оцінки ефективності управління витратами підприємств хлібобулочної галузі використано систему відносних показників, вибір яких зумовлений специфікою галузі та структурою витрат. Зокрема, показник операційних витрат на гривню чистого доходу дозволяє оцінити загальну витратомісткість діяльності підприємств. Матеріаломісткість відображає ефективність використання сировини, що є ключовим елементом витрат у хлібобулочному виробництві. Зарплатовіддача характеризує результативність використання трудових ресурсів, тоді як фондвіддача дає змогу оцінити ефективність використання основних засобів. Коефіцієнт окупності витрат узагальнює взаємозв'язок між витратами та фінансовими результатами, дозволяючи комплексно оцінити економічну доцільність і результативність діяльності підприємств (табл. 7).

Для узагальнення ефективності управління витратами підприємств застосовано метод адитивної згортки [7, с. 261], що інтегрує різноспрямовані показники в один узагальнений індекс. Показники нормалізовано з урахуванням їх економічної спрямованості: зростання дестимуляторів (наприклад, операційні витрати на 1 грн доходу) знижує ефективність, тоді як стимулятори підвищують. Для формування узагальнюючого індексу застосовано лінійну адитивну згортку з коефіці-

ентами значимості: операційні витрати – 35 %, матеріаловіддача – 25 %, зарплатовіддача та фондомісткість – по 10 %, коефіцієнт окупності витрат – 20 % (рис. 1).

За результатами адитивної згортки, ТОВ «КІЇВ ХЛІБ» має відносно помірний рівень коливань із подальшим відновленням інтегрального показника, що відображає адаптацію підприємства до змін зовнішнього економічного середовища та витратної структури. Водночас збереження порівняно високих значень узагальнюючого показника у завершальному році свідчить про стійкість підприємства до зростання витратного навантаження. Показники ПАТ «Концерн Хлібпром» характеризуються відносною стабільністю інтегрального показника ефективності з різким зниженням у 2023 р. та відновленням до довоєнного рівня у 2024 р., що може свідчити про гнучкість управлінських рішень і здатність підприємства швидко відновлювати ефективність, оптимізувати виробничі процеси та масштаби діяльності. ТОВ «Черкасихліб ТД» має найнижчі значення узагальнюючого показника ефективності упродовж усього періоду дослідження, що свідчить про обмежені можливості ефективного використання ресурсів та високу залежність від коливань обсягів діяльності. Водночас позитивна динаміка в окремі роки вказує на наявність потенціалу для підвищення ефективності за умови вдосконалення управління витратами та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

**Таблиця 7 – Динаміка відносних показників ефективності управління витратами підприємств КВЕД 10.71 за 2021–2024 рр.**

Показник / Підприємство	2021	2022	2023	2024
Операційні витрати на 1 грн чистого доходу				
ТОВ «КІЇВ ХЛІБ»	0,99	0,91	0,85	1,01
ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	0,98	0,94	0,97	1,01
ТОВ «ЧЕРКАСИХЛІБ ТД»	1,23	1,14	1,00	1,05
Матеріаломісткість				
ТОВ «КІЇВ ХЛІБ»	0,58	0,62	0,58	0,64
ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	0,54	0,57	0,50	0,48
ТОВ «ЧЕРКАСИХЛІБ ТД»	0,79	0,80	0,66	0,53
Зарплатовіддача				
ТОВ «КІЇВ ХЛІБ»	7,09	7,26	6,12	4,44
ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	4,57	4,78	3,88	3,29
ТОВ «ЧЕРКАСИХЛІБ ТД»	7,94	9,26	11,20	13,05
Фондвіддача				
ТОВ «КІЇВ ХЛІБ»	37,53	39,60	57,11	38,07
ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	3,17	3,08	3,34	3,69
ТОВ «ЧЕРКАСИХЛІБ ТД»	3,05	3,84	4,84	6,02
Коефіцієнт окупності витрат				
ТОВ «КІЇВ ХЛІБ»	1,33	1,25	1,27	1,17
ПАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	1,46	1,51	1,57	1,56
ТОВ «ЧЕРКАСИХЛІБ ТД»	1,02	1,15	1,28	1,21

Джерело: побудовано авторами на основі [8–10]

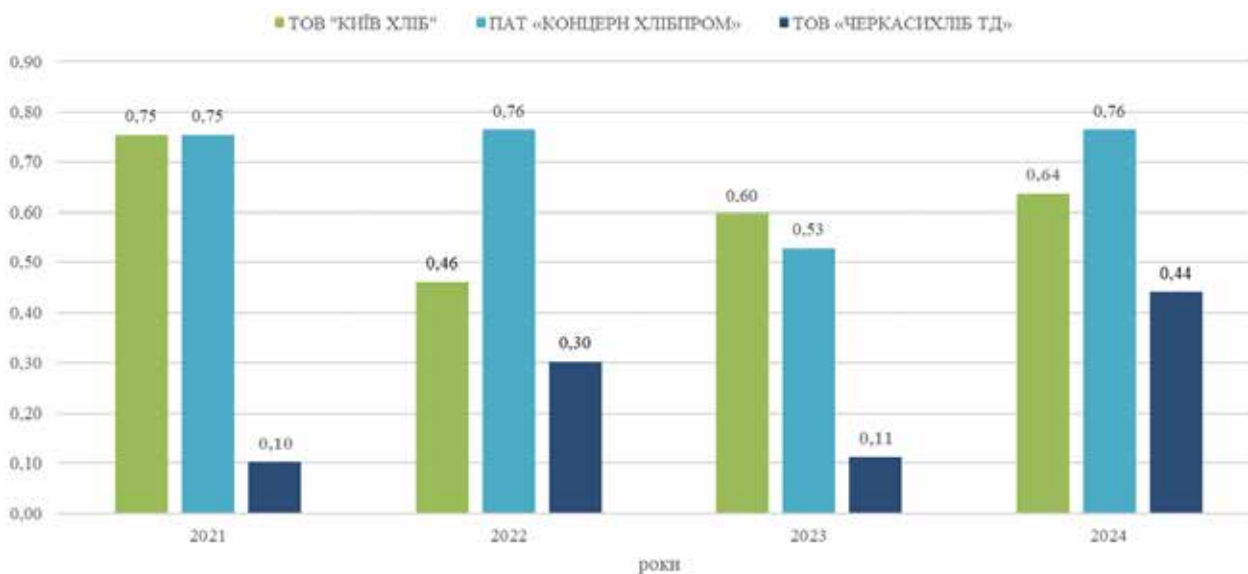


Рисунок 2 – Показники адитивної згортки підприємств за КВЕД 10.71

Джерело: побудовано авторами на основі [8–10]

З огляду на результати аналізу, доцільним є формування системи рекомендацій, спрямованих на підвищення адаптивності та результативності управління витратами. Міжнародний досвід функціонування підприємств харчової промисловості свідчить, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності є впровадження цифрових та автоматизованих технологій, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, скоротити частку ручної праці, зменшити втрати сировини та підвищити точність планування. Використання інтегрованих інформаційних систем управління виробництвом і ресурсами забезпечує кращий контроль витрат і сприяє підвищенню продуктивності праці [14].

Точніше прогнозування обсягів виробництва та потреб у сировині дозволяє зменшити надлишкові запаси, оптимізувати логістичні витрати та уникнути перевиробництва. Для підприємств хлібопекарської галузі це має особливе значення з огляду на обмежені терміни зберігання продукції та високу чутливість до коливань споживчого попиту [15, ст. 44].

Доцільним є впровадження інноваційних моделей управління, які поєднують оперативне управління витратами зі стратегічним плануванням розвитку підприємства. Підприємства, які системно інвестують у технологічне оновлення та управлінські інновації, демонструють вищу здатність адаптуватися до нестабільних економічних умов [16, ст. 36].

Поєднання матеріального стимулювання з показниками продуктивності праці підвищує зарплатовіддачу, зменшує плинність кадрів та непродуктивні витрати. Використання аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних дозволяє оперативно оцінювати ефективність витрат, виявляти резерви та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У умовах воєнного стану та економічної нестабільності важливим є постійний моніторинг зовнішніх факторів і сценарне планування для зменшення ризиків зростання витрат.

**Висновки.** Ефективне управління витратами є визначальним чинником фінансової стійкості підприємств хлібопекарської галузі в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Встановлено, що успішні підприємства досягають стабільності та конкурентоспроможності завдяки комплексному підходу: оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, модернізації виробництва та впровадженню цифрових технологій управління. Адаптивна система контролю витрат дозволяє оперативно реагувати на зовнішні ризики, забезпечувати безперервність виробничих процесів та сприяти продовольчій безпеці країни. Таким чином, реалізація ефективних управлінських рішень у сфері витрат стає стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємств хлібопекарської галузі.

### Список використаних джерел:

1. Дідик А.З. Облік виробничих витрат на хлібопекарських підприємствах України. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2019. Т. 29, № 8. С. 93–96.
2. Волкова І. А. Концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.89>

3. Данильченко П.О. Система управління витратами на підприємстві та шляхи її вдосконалення (на прикладі ДП ПАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат № 5»): кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Конотоп, 2019. 50 с.
4. Слободян Н. Г., Саухіна О. В. Ціноутворення та управління витратами на підприємствах харчової промисловості. *Економічний аналіз*. 2018. № 2. С. 176–181.
5. Тибінь Г. Чому дорожчає хліб і що буде із цінами до кінця року. *Укрінформ*. 2026. 21 січня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4038118-comu-dorozcaie-hlib-i-so-bude-iz-cinami-do-kinca-roku.html> (дата звернення: 27.01.2026).
6. Державна служба статистики України. Оперативна статистична інформація: розділ статистичних даних. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 26.01.2026).
7. Марченко В.М. Управління витратами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 268 с.
8. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Київхліб» (ЄДРПОУ 44375369). URL: <https://clarity-project.info/edr/44375369/yearly-finances> (дата звернення: 27.01.2026).
9. Clarity Project. Фінансова звітність ПРАТ «Концерн Хлібпром» (ЄДРПОУ 05511001). URL: <https://clarity-project.info/edr/05511001/yearly-finances> (дата звернення: 27.01.2026).
10. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Черкасихліб ТД» (ЄДРПОУ 43264658). URL: <https://clarity-project.info/edr/43264658/yearly-finances> (дата звернення: 27.01.2026).
11. ALVIVA GROUP. КИЇВХЛІБ – лідер хлібобулочної галузі України. 30.09.2025. URL: <https://alvivagroup.com/ua/ki%D1%97vhlid-lider-hlibobulochno%D1%97-galuzi-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 27.01.2026).
12. ПРАТ «Концерн Хлібпром». Інформація про компанію «Про підприємство». URL: <https://hlibprom.com.ua/business#business-info> (дата звернення: 27.01.2026).
13. ТОВ «Черкасихліб ТД». Про компанію. URL: <https://cherkassy-hleb.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 27.01.2026).
14. Rising bakery industry costs. *Crema Filled Churros*. URL: <https://cremafilledchurros.com/bakery-industry-costs-rising/> (дата звернення: 27.01.2026).
15. Черепіна А. О. Підвищення ефективності планування на підприємствах кондитерської галузі: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Миколаїв, 2024. 78 с.
16. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Сучасні моделі інноваційного управління підприємствами хлібопекарної галузі. *Інноваційна економіка*. 2024. № 6. С. 32–37.

### References:

1. Didyk A. Z. (2019) Oblik vyrobnychkh vytrat na khlibopekarskykh pidpriemstvakh Ukrainy [Accounting of production costs at bakery enterprises of Ukraine]. *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 29, no. 8, pp. 93–96. (in Ukrainian)
2. Volkova I. A. (2025) Kontseptualni osnovy formuvannia system antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Conceptual foundations of enterprise anti-crisis management systems formation]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 2, pp. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.89> (in Ukrainian)
3. Danylchenko P. O. (2019) Systema upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi ta shliakhy yii vdoskonalennia (na prykladi DP PAT “Kyivkhlid” “Khlidokombinat No. 5”) [Cost management system at the enterprise and ways of its improvement (on the example of SE PJSC “Kyivkhlid” “Bakery No. 5”): Bachelor’s thesis. Konotop: Konotop Institute of Sumy State University. (in Ukrainian)
4. Slobodian N. H., Saukhina O. V. (2018) Tsinoutvorennia ta upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Pricing and cost management at food industry enterprises]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, no. 2, pp. 176–181. (in Ukrainian)
5. Tybin H. (2026) Chomu dorozhchaie khlib i shcho bude iz tsinamy do kintsia roku [Why bread prices are rising and what will happen to prices by the end of the year]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4038118-comu-dorozcaie-hlib-i-so-bude-iz-cinami-do-kinca-roku.html> (in Ukrainian)
6. State Statistics Service of Ukraine (2026) Operatyvna statystychna informatsiia: rozdil statystychnykh danykh [Operational statistical information: statistical data section]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (in Ukrainian)
7. Marchenko V. M. (2025) Upravlinnia vytratamy [Cost management]. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. (in Ukrainian)
8. Clarity Project (2026) Finansova zvitnist TOV “Kyivkhlid” (EDRPOU 44375369) [Financial statements of LLC “Kyivkhlid”]. Available at: <https://clarity-project.info/edr/44375369/yearly-finances> (in Ukrainian)
9. Clarity Project (2026) Finansova zvitnist PRAT “Kontsern Khlidprom” (EDRPOU 05511001) [Financial statements of PJSC “Concern Khlidprom”]. Available at: <https://clarity-project.info/edr/05511001/yearly-finances> (in Ukrainian)
10. Clarity Project (2026) Finansova zvitnist TOV “Cherkasykhlid TD” (EDRPOU 43264658) [Financial statements of LLC “Cherkasykhlid TD”]. Available at: <https://clarity-project.info/edr/43264658/yearly-finances> (in Ukrainian)
11. ALVIVA GROUP (2025) Kyivkhlid – lider khlidobulochnoi haluzi Ukrainy [Kyivkhlid – leader of the bakery industry of Ukraine]. Available at: <https://alvivagroup.com/ua/ki%D1%97vhlid-lider-hlibobulochno%D1%97-galuzi-ukra%D1%97ni/> (in Ukrainian)
12. PJSC “Concern Khlidprom” (2026) Informatsiia pro kompaniiu “Pro pidpriemstvo” [Company information “About the enterprise”]. Available at: <https://hlibprom.com.ua/business#business-info> (in Ukrainian)

13. Cherkasykhlid TD LLC (2026) Pro kompaniiu [About the company]. Available at: <https://cherkassy-hleb.ck.ua/pro-kompaniyu/> (in Ukrainian)
14. Creme Filled Churros (2026) Rising bakery industry costs. Available at: <https://cremefilledchurros.com/bakery-industry-costs-rising/>
15. Cherepina A. O. (2024) Pidvyshchennia efektyvnosti planuvannia na pidpriemstvakh kondyterskoi haluzi [Improving planning efficiency at confectionery industry enterprises]: Bachelor's thesis. Mykolaiv: Petro Mohyla Black Sea National University. (in Ukrainian)
16. Nikoliuk O. V., Savchenko T. V., Lahodiienko V. V., Lahodiienko N. V. (2024) Suchasni modeli innovatsiinoho upravlinnia pidpriemstvamy khlibopekarskoi haluzi [Modern models of innovative management of bakery industry enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 6, pp. 32–37. (in Ukrainian)

*Дата надходження статті: 04.03.2026*

*Дата прийняття статті: 17.03.2026*

*Дата публікації статті: 03.04.2026*