

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„16” червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „16” червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Оптимізація витрат як інструмент кризового менеджменту
виробничого підприємства»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Балашкевич Михайло Петрович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.ю.н., професор, Фомічов К.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У СИСТЕМІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, економічний зміст та класифікація витрат підприємства	7
1.2. Теоретичні засади кризового менеджменту та його роль у забезпеченні стійкості підприємства	15
1.3. Оптимізація витрат як інструмент антикризового управління: підходи, методи та зарубіжний досвід	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ПРОФІ СТАН»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його господарської діяльності	26
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства в умовах кризових явищ	29
2.3. Аналіз структури, динаміки та ефективності витрат підприємства	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРОФІ СТАН»	37
3.1. Впровадження сучасних методів управління витратами (ABC, budgeting, lean, digital-рішення)	37
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною в Україні, нестабільністю економічного середовища, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості енергоресурсів і сировини, проблема ефективного управління витратами набуває особливої актуальності. Для виробничих підприємств, зокрема тих, що функціонують у сфері машинобудування, питання оптимізації витрат стає не лише інструментом підвищення прибутковості, а й критично важливим фактором виживання та забезпечення стійкості діяльності. У таких умовах кризовий менеджмент трансформується з реактивного механізму реагування на загрози у проактивну систему управління, де оптимізація витрат виступає одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень щодо зниження витрат без втрати якості продукції, підвищення адаптивності підприємств до кризових явищ та формування дієвих механізмів антикризового управління. Особливого значення набуває інтеграція сучасних методів управління витратами, таких як бюджетування, ABC-калькулювання, концепція ощадливого виробництва (lean) та цифрові інструменти аналізу і контролю витрат.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері управління витратами та кризового менеджменту, окремі аспекти даної проблематики залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання адаптації сучасних інструментів оптимізації витрат до умов воєнного стану, специфіки функціонування виробничих підприємств України, а також практичні підходи до інтеграції системи управління витратами у загальну систему кризового менеджменту підприємства.

Метою даного дослідження є розробка теоретичних положень і

практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат як інструменту кризового менеджменту виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Профі Стан».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, економічний зміст та класифікацію витрат підприємства;
- розкрити теоретичні засади кризового менеджменту та визначити його роль у забезпеченні стійкості підприємства;
- проаналізувати підходи, методи та зарубіжний досвід оптимізації витрат як інструменту антикризового управління;
- надати загальну характеристику ТОВ «Профі Стан» та визначити особливості його господарської діяльності;
- здійснити оцінку фінансового стану підприємства в умовах кризових явищ;
- провести аналіз структури, динаміки та ефективності витрат підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних методів управління витратами (ABC, budgeting, lean, цифрові рішення);
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління витратами на виробничих підприємствах, зокрема на ТОВ «Профі Стан», що сприятиме зміцненню їх фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до кризових умов функціонування.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до оптимізації витрат як складової системи кризового менеджменту підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання, а також у поєднанні традиційних і інноваційних методів управління витратами в єдину інтегровану систему.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Профі Стан» – підприємство, що

спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки та обладнання.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації витрат як інструменту кризового менеджменту підприємства.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, метод фінансового аналізу, методи графічного представлення інформації, а також методи економічного моделювання та прогнозування.

Для написання роботи були використані наступні джерела інформації: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління витратами та кризового менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова звітність ТОВ «Профі Стан» (форми 1 і 2), офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали та сучасні інтернет-джерела.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «The role of cost optimization as a tool of crisis management in an organization»).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 65 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 55 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 18 таблиць, 6 рисунків та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У СИСТЕМІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, економічний зміст та класифікація витрат підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в кризовому економічному середовищі, значення ефективного управління витратами суттєво зростає. Витрати є ключовим елементом господарської діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на формування собівартості продукції, прибутковості та конкурентоспроможності. Саме тому дослідження сутності витрат, їх економічного змісту та класифікації є необхідною передумовою формування ефективної системи управління витратами.

Дослідження витрат підприємства зумовлена необхідністю підвищення ефективності господарської діяльності в умовах нестабільності, обмеженості ресурсів та зростання виробничих ризиків. Витрати виступають не лише інструментом обліку, а й важливим об'єктом управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі підкреслюється, що витрати є складним економічним явищем, пов'язаним із процесом використання ресурсів і забезпеченням виробництва продукції [5]. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття ускладнює процес їх аналізу та управління, що обумовлює необхідність систематизації існуючих підходів.

У загальному вигляді витрати підприємства – це грошове вираження ресурсів, використаних у процесі виробництва та реалізації продукції.

З економічної точки зору витрати – це сукупність усіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), які споживаються підприємством для

досягнення поставленої мети [7]. Витрати виробництва визначаються як витрати ресурсів на виготовлення товарів і послуг, виражені у грошовій формі [8].

В економічній теорії також використовується поняття економічних витрат, які включають як зовнішні, так і внутрішні витрати підприємства, включаючи нормальний прибуток [2].

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «витрати підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення витрат	Характеристика
О. Варчук	Витрати формуються в процесі використання ресурсів для досягнення мети підприємства [7]	Акцент на ресурсному підході
Н. Педченко	Витрати – це кількість використаних ресурсів у грошовому вираженні [4]	Вартісний підхід
М. Ланова	Витрати – це сума ресурсів, використаних у процесі діяльності [12]	Узагальнююче визначення
Економічна теорія	Витрати – сума зовнішніх і внутрішніх платежів, включаючи нормальний прибуток [2]	Розширене економічне трактування
Узагальнене визначення	Витрати – це грошове вираження використаних ресурсів підприємства	Інтегрований підхід

Джерело: сформовано автором за матеріалами [2; 3; 4; 7; 12]

Економічний зміст витрат полягає у відображенні процесу споживання ресурсів у виробничій діяльності підприємства. Вони є основою формування собівартості продукції та визначають фінансові результати діяльності [9].

Витрати підприємства виступають узагальнюючим індикатором результативності його господарської діяльності, оскільки відображають не лише факт споживання ресурсів, а й якість їх використання, рівень організації виробництва та ступінь технологічного розвитку. Їх аналіз дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства та виявити напрями підвищення його конкурентоспроможності (рис. 1.1).

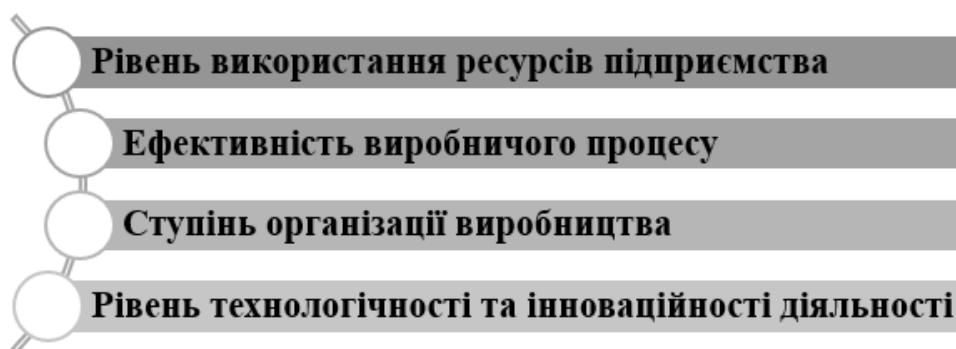


Рисунок 1.1 – Витрати як індикатор результату господарської діяльності

Джерело: сформовано автором за матеріалами [2; 4; 7; 12]

Передусім, витрати відображають *рівень використання ресурсів підприємства*, тобто ступінь раціональності залучення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у виробничий процес. Зниження питомих витрат на одиницю продукції свідчить про ефективніше використання ресурсної бази, тоді як їх зростання може сигналізувати про перевитрати, неефективне управління або недосконалість технологій. У цьому контексті витрати є важливим інструментом контролю за ресурсозбереженням і економічною доцільністю виробничих рішень.

Крім того, витрати характеризують *ефективність виробничого процесу*, оскільки вони безпосередньо пов'язані з продуктивністю праці, рівнем організації виробництва та оптимальністю технологічних операцій. Ефективний виробничий процес передбачає досягнення максимального результату при мінімальних витратах, що знаходить відображення у зниженні собівартості продукції та підвищенні рентабельності. Таким чином, витрати виступають кількісним виміром ефективності функціонування виробничої системи.

Важливим аспектом є те, що витрати також відображають *ступінь організації виробництва*, зокрема рівень координації виробничих процесів, раціональність використання виробничих потужностей, ефективність управлінських рішень та якість планування. Наявність непродуктивних витрат, простоїв, перевитрат сировини або енергоресурсів свідчить про недоліки в організації виробництва та потребує вдосконалення управлінських механізмів.

Окрім цього, витрати є індикатором *рівня технологічності та інноваційності діяльності підприємства*. Використання сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження інноваційних рішень, як правило, сприяють зниженню витрат у довгостроковій перспективі за рахунок підвищення продуктивності, зменшення браку та оптимізації ресурсоспоживання. Водночас відсутність інновацій або використання

застарілого обладнання призводить до зростання витрат і зниження конкурентоспроможності продукції.

Витрати підприємства є багатогранною економічною категорією, яка інтегрує в собі результати використання ресурсів, ефективність виробничих процесів, рівень організації діяльності та ступінь технологічного розвитку, що обумовлює їх ключову роль у системі управління підприємством.

З позиції економічної сутності витрати є формою трансформації ресурсів у готову продукцію. Вони виступають економічною категорією, що характеризує процес створення вартості та формування доходу підприємства [8].

Витрати підприємства виконують багатфункціональну роль у системі управління, виступаючи не лише інструментом відображення господарських процесів, а й важливим елементом контролю, планування та стратегічного розвитку. Їх функціональне призначення розкривається через сукупність взаємопов'язаних функцій, кожна з яких має самостійне значення та водночас доповнює інші. На рисунку 1.2 представлено функції витрат.



Рисунок 1.2 – Ключові функції витрат підприємства
Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 01.05.2026) на основі [1; 6; 10; 11; 12]

Передусім, витрати виконують *облікову функцію*, яка полягає у їх

систематизації, документальному оформленні та відображенні у грошовій формі. Саме через систему бухгалтерського обліку витрати фіксуються, групуються та узагальнюються відповідно до встановлених стандартів. Це забезпечує формування достовірної інформаційної бази для визначення собівартості продукції, складання фінансової звітності та оцінки результатів діяльності підприємства. Облікова функція є базовою, оскільки створює інформаційне підґрунтя для реалізації інших функцій витрат.

Не менш важливою є *контрольна функція витрат*, яка проявляється у можливості оцінювати ефективність використання ресурсів підприємства. Аналіз витрат дозволяє виявляти відхилення фактичних показників від запланованих, встановлювати причини перевитрат або економії ресурсів, а також визначати резерви зниження витрат. Завдяки контрольній функції забезпечується підвищення дисципліни використання ресурсів, раціоналізація виробничих процесів та мінімізація непродуктивних витрат.

Витрати також виконують *управлінську функцію*, оскільки виступають важливим інформаційним інструментом для прийняття управлінських рішень. На основі аналізу витрат здійснюється планування діяльності підприємства, визначення оптимальних обсягів виробництва, вибір технологій, формування цінової політики та оцінка ефективності інвестиційних проєктів. У цьому контексті витрати є ключовим елементом управлінського обліку, що забезпечує обґрунтованість і результативність управлінських рішень.

Особливого значення в сучасних умовах набуває *стратегічна функція витрат*, яка пов'язана з формуванням довгострокових конкурентних переваг підприємства. Ефективне управління витратами дозволяє не лише знижувати собівартість продукції, а й підвищувати якість, інноваційність та ринкову привабливість продукції. У стратегічному вимірі витрати розглядаються як інструмент досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Функції витрат утворюють цілісну систему, в якій облікова функція забезпечує інформаційну основу, контрольна – ефективність використання ресурсів, управлінська – прийняття обґрунтованих рішень, а стратегічна – довгостроковий розвиток підприємства. Їх комплексна реалізація є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та його успішного функціонування в умовах кризового середовища.

Для ефективного управління витратами важливе значення має їх класифікація, яка дозволяє систематизувати витрати за різними ознаками та використовувати їх у процесі планування, обліку і контролю.

У науковій літературі витрати класифікують за різними ознаками: економічними елементами, статтями калькуляції, способом включення до собівартості, поведінкою щодо обсягу виробництва тощо [1].

Таблиця 1.2 – Класифікація витрат виробничого підприємства

Ознака класифікації	Види витрат	Характеристика
За економічними елементами	матеріальні, оплата праці, соціальні відрахування, амортизація, інші	Відображають структуру ресурсів
За статтями калькуляції	сировина, заробітна плата, амортизація, загальновиробничі	Формують собівартість продукції
За способом включення в собівартість	прямі, непрямі	Прямі – безпосередньо включаються; непрямі – розподіляються
За відношенням до обсягу виробництва	змінні, постійні	Змінюються або не змінюються з обсягом виробництва
За роллю у виробництві	основні, накладні	Основні – виробничі; накладні – управлінські
За доцільністю	продуктивні, непродуктивні	Відображають ефективність витрат
За періодом	поточні, одноразові	Залежать від часу здійснення
За контролем	контрольовані, неконтрольовані	Залежать від впливу менеджменту
За видами діяльності	операційні, фінансові, інвестиційні	Пов'язані з напрямками діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором за матеріалами [1; 6; 11; 12]

Класифікація витрат виробничого підприємства є важливим інструментом систематизації інформації про витрати з метою підвищення ефективності управління ними. Її побудова за різними ознаками дозволяє

враховувати специфіку формування витрат, їх поведінку, роль у виробничому процесі та вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Зокрема, класифікація *за економічними елементами* передбачає групування витрат відповідно до їх економічної однорідності незалежно від місця виникнення та цільового призначення. До таких елементів належать матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші витрати. Дана класифікація відображає ресурсну структуру витрат підприємства та використовується для аналізу ресурсоспоживання і складання фінансової звітності.

Класифікація *за статтями калькуляції* орієнтована на визначення собівартості конкретних видів продукції. Вона включає такі статті, як сировина і матеріали, основна і додаткова заробітна плата, амортизація, загальновиробничі витрати тощо. Ця класифікація дозволяє деталізувати витрати за їх функціональним призначенням і є основою для калькулювання собівартості продукції та аналізу її структури.

За *способом включення до собівартості* витрати поділяються на прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретного виду продукції і можуть бути прямо віднесені на її собівартість (наприклад, витрати на сировину або основну заробітну плату виробничих працівників). Непрямі витрати не мають прямого зв'язку з окремими видами продукції та розподіляються між ними за певною методикою (зокрема, загальновиробничі витрати). Такий поділ має ключове значення для точного визначення собівартості та прийняття управлінських рішень.

Важливе значення має класифікація витрат *за відношенням до обсягу виробництва*, яка передбачає їх поділ на змінні та постійні. Змінні витрати змінюються пропорційно до обсягу виробництва (наприклад, витрати на матеріали), тоді як постійні залишаються відносно незмінними у короткостроковому періоді (оренда, амортизація, адміністративні витрати). Ця класифікація є основою для аналізу беззбитковості, планування діяльності

та оптимізації витрат.

За *роллю у виробничому процесі* витрати поділяються на основні та накладні. Основні витрати безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції і становлять її виробничу основу, тоді як накладні витрати забезпечують функціонування підприємства в цілому, включаючи управління, обслуговування та організацію виробництва. Такий поділ дозволяє оцінити структуру витрат і визначити напрями їх оптимізації.

Класифікація за *доцільністю* передбачає виділення продуктивних і непродуктивних витрат. Продуктивні витрати є економічно обґрунтованими та необхідними для виробництва продукції, тоді як непродуктивні виникають унаслідок недоліків організації виробництва, простоїв, браку або неефективного використання ресурсів. Виявлення непродуктивних витрат є важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства.

За *періодом здійснення* витрати поділяються на поточні та одноразові. Поточні витрати мають регулярний характер і пов'язані з повсякденною діяльністю підприємства, тоді як одноразові виникають епізодично (наприклад, витрати на модернізацію або впровадження нових технологій). Такий поділ важливий для планування фінансових потоків та оцінки інвестиційних рішень.

З точки зору управління важливою є класифікація за *рівнем контролю*, відповідно до якої витрати поділяються на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані витрати можуть регулюватися управлінським персоналом на певному рівні управління, тоді як неконтрольовані не підлягають безпосередньому впливу менеджменту (наприклад, податки або зовнішні тарифні обмеження). Це дозволяє чітко визначати відповідальність за витрати та підвищувати ефективність управління ними.

Нарешті, класифікація за *видами діяльності* передбачає поділ витрат на операційні, фінансові та інвестиційні. Операційні витрати пов'язані з основною діяльністю підприємства, фінансові – з обслуговуванням залученого капіталу, а інвестиційні – із придбанням та модернізацією

активів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити структуру витрат у розрізі напрямів діяльності та забезпечує їх узгодження зі стратегічними цілями підприємства.

Багатокритеріальна класифікація витрат створює методичну основу для їх аналізу, планування та контролю, що є необхідною передумовою ефективного управління витратами, особливо в умовах кризового середовища.

Отже, витрати підприємства є складною економічною категорією, що відображає процес використання ресурсів у виробничій діяльності та безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Аналіз різних підходів до визначення витрат дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного трактування даного поняття, що обумовлює необхідність їх систематизації.

Економічний зміст витрат полягає у відображенні процесу трансформації ресурсів у продукцію та формуванні її собівартості. Витрати виконують важливі функції в системі управління підприємством і виступають основою для прийняття управлінських рішень.

Класифікація витрат має важливе практичне значення, оскільки дозволяє структурувати інформацію про витрати, забезпечити ефективний контроль і підвищити результативність управління. Саме системний підхід до класифікації витрат створює основу для їх подальшої оптимізації в умовах кризового менеджменту.

1.2. Теоретичні засади кризового менеджменту та його роль у забезпеченні стійкості підприємства

В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та зростання ризиків господарської діяльності особливого значення набуває формування ефективної системи кризового менеджменту. Будь-яке підприємство незалежно від галузі функціонування стикається з

внутрішніми та зовнішніми загрозами, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності або навіть до банкрутства. У таких умовах кризовий менеджмент виступає важливим інструментом забезпечення стабільності та безперервності функціонування підприємства.

Дослідження кризового менеджменту зумовлене сучасними викликами, зокрема економічною нестабільністю, воєнними діями, інфляційними процесами, розривом логістичних ланцюгів та загостренням конкурентної боротьби. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, приймати ефективні управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив кризових факторів.

Наукові дослідження підтверджують, що кризовий менеджмент є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози, розробляти заходи реагування та відновлювати діяльність після кризових ситуацій [13]. Водночас недостатня розробленість практичних механізмів впровадження кризового менеджменту в діяльність українських підприємств обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі [15].

Кризовий менеджмент є складною багатогранною категорією, яка поєднує процеси попередження, діагностики, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ [16].

У загальному вигляді кризовий менеджмент можна визначити як систему управлінських заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, їх подолання та забезпечення відновлення діяльності підприємства. Кризовий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища. Його значення полягає у здатності підприємства не лише реагувати на кризові явища, а й запобігати їм, забезпечуючи довгострокову стабільність розвитку.

Згідно з сучасними підходами, кризовий менеджмент – це управління підприємством в умовах кризових ситуацій, що передбачає застосування

спеціальних методів і інструментів для забезпечення його стабільності та розвитку [19]. Інші дослідники розглядають його як системний підхід до трансформації загроз у керовані процеси через планування, аналіз ризиків і розробку стратегій реагування [13].

По-перше, кризовий менеджмент забезпечує *своєчасну діагностику ризиків і загроз*. Завдяки постійному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство отримує можливість ідентифікувати потенційні проблеми на ранніх етапах та запобігати їх розвитку.

Таблиця 1.3 – Трактуювання поняття «кризовий менеджмент» різними науковцями

Автор / джерело	Визначення	Характеристика
PwC	Системний підхід до управління в кризових ситуаціях із трансформацією загроз у контрольовані процеси	Проактивний, стратегічний підхід
ID Consulting	Управління підприємством в умовах кризи з метою збереження стабільності	Практико-орієнтований підхід
Наукові дослідження	Комплекс заходів щодо попередження, подолання та мінімізації наслідків криз	Комплексний підхід
Економічна теорія	Процес застосування методів оздоровлення діяльності підприємства	Відновлювальний підхід
Узагальнене власне визначення	Система управління, спрямована на запобігання кризам, їх подолання та забезпечення стійкості підприємства	Інтегрований підхід

Джерело: сформовано автором за матеріалами [13-19]

По-друге, важливою є *адаптаційна функція кризового менеджменту*, яка полягає у здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов. Це включає коригування стратегії, оптимізацію витрат, зміну виробничих процесів та впровадження інновацій.

По-третє, кризовий менеджмент сприяє *зниженню фінансових ризиків і мінімізації втрат*, що є критично важливим у періоди нестабільності. Ефективне управління витратами, ліквідністю та грошовими потоками дозволяє підприємству зберігати платоспроможність і фінансову стійкість.

Крім того, важливу роль відіграє *відновлювальна функція*, яка передбачає розробку та реалізацію заходів щодо виходу підприємства з кризового стану. Це може включати реструктуризацію діяльності,

оптимізацію ресурсів, зміну бізнес-моделі та підвищення ефективності управління.

У стратегічному вимірі кризовий менеджмент забезпечує *формування конкурентних переваг*, оскільки підприємства, які ефективно долають кризові явища, стають більш гнучкими, адаптивними та інноваційними. Як зазначається в дослідженнях, кризовий менеджмент дозволяє не лише зменшити втрати, а й створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку [17].

Кризовий менеджмент виступає інтегрованим механізмом забезпечення стійкості підприємства, який поєднує функції прогнозування, адаптації, контролю та стратегічного розвитку.

Отже, кризовий менеджмент є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує його ефективне функціонування в умовах нестабільності та невизначеності. Аналіз наукових підходів до визначення цього поняття свідчить про його багатогранність та відсутність єдиного трактування, що обумовлює необхідність комплексного підходу до його дослідження.

Кризовий менеджмент виконує ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти ризики, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та формувати довгострокові конкурентні переваги. Його ефективне впровадження є необхідною умовою адаптації підприємства до сучасних викликів та забезпечення стабільного розвитку.

1.3. Оптимізація витрат як інструмент антикризового управління: підходи, методи та зарубіжний досвід

Одним із ключових інструментів формування ефективної системи антикризового управління підприємством, є оптимізація витрат, яка дозволяє забезпечити фінансову стійкість, підвищити ефективність використання ресурсів та мінімізувати негативний вплив кризових факторів. Саме тому

дослідження теоретичних підходів, методів та зарубіжного досвіду оптимізації витрат є важливим напрямом сучасної економічної науки.

Актуальність оптимізації витрат як інструменту антикризового управління зумовлена необхідністю швидкого реагування підприємств на зовнішні та внутрішні виклики, зокрема економічну нестабільність, зниження попиту, зростання вартості ресурсів та порушення виробничих процесів. У таких умовах підприємства змушені переглядати структуру витрат та впроваджувати ефективні механізми їх зниження.

Дослідження показують, що оптимізація витрат є одним із першочергових заходів антикризового управління, оскільки дозволяє швидко стабілізувати фінансовий стан підприємства та підвищити його життєздатність [20]. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від правильного вибору підходів і методів управління витратами.

Оптимізація витрат у контексті антикризового управління являє собою цілеспрямований процес скорочення або раціоналізації витрат підприємства без погіршення якості продукції та ефективності діяльності. Вона спрямована не лише на зменшення витрат, а й на підвищення ефективності бізнес-процесів.

З економічної точки зору оптимізація витрат означає виявлення та усунення непродуктивних витрат, удосконалення структури витрат і забезпечення їх відповідності стратегічним цілям підприємства. Як зазначається у дослідженнях, скорочення витрат насамперед передбачає усунення витрат у бізнес-процесах та підвищення ефективності управлінських рішень [21].

У системі антикризового управління оптимізація витрат виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування підприємства, оскільки дозволяє комплексно впливати на його фінансові результати, ресурсну ефективність і здатність до адаптації в умовах невизначеності. Її значення проявляється через реалізацію взаємопов'язаних напрямів впливу на діяльність підприємства (рис. 1.3).

Передусім, оптимізація витрат спрямована на *стабілізацію фінансового стану підприємства*. У кризових умовах саме скорочення або раціоналізація витрат дозволяє зменшити фінансове навантаження, забезпечити збалансованість доходів і витрат та запобігти виникненню збитків. Вона сприяє підвищенню фінансової стійкості шляхом зниження собівартості продукції, оптимізації структури витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.



Рисунок 1.3 – Оптимізація витрат як

інструмент антикризового управління

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 06.05.2026) на основі [21; 25]

Важливим аспектом є також *підвищення ліквідності підприємства*, що досягається завдяки зменшенню обсягу грошових відтоків і більш раціональному управлінню оборотними коштами. Оптимізація витрат дозволяє прискорити обіг капіталу, знизити потребу в залученні зовнішнього фінансування та забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Це особливо актуально в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів та нестабільності фінансових ринків.

Не менш важливою є роль оптимізації витрат у *забезпеченні конкурентоспроможності підприємства*. Зниження витрат без втрати якості продукції створює передумови для формування більш гнучкої цінової політики, що дозволяє підприємству ефективніше конкурувати на ринку. Крім того, раціоналізація витрат сприяє вивільненню ресурсів для інвестицій у розвиток, інновації та підвищення якості продукції, що є важливими чинниками довгострокової конкурентоспроможності.

Окрему роль відіграє оптимізація витрат у *адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища*. В умовах динамічних ринкових змін, зростання невизначеності та кризових явищ підприємства повинні оперативно реагувати на нові виклики. Оптимізація витрат дозволяє підвищити гнучкість діяльності, швидко коригувати виробничі та управлінські процеси, а також ефективно перерозподіляти ресурси відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Водночас слід підкреслити, що оптимізація витрат не може розглядатися як суто короткостроковий захід зі скорочення витрат. Вона повинна мати *системний характер* і бути інтегрованою в загальну стратегію розвитку підприємства. Це передбачає узгодження заходів щодо оптимізації витрат із стратегічними цілями, врахування довгострокових наслідків управлінських рішень, а також забезпечення балансу між економією ресурсів і підтриманням належного рівня якості продукції та ефективності діяльності.

Оптимізація витрат у системі антикризового управління виступає багатофункціональним інструментом, що забезпечує фінансову стабілізацію, підвищення ліквідності, зміцнення конкурентних позицій та адаптивність підприємства до зовнішніх змін, за умови її стратегічної спрямованості та комплексного впровадження.

У сучасній економічній практиці оптимізація витрат ґрунтується на використанні різних науково обґрунтованих підходів, які дозволяють комплексно дослідити природу витрат, виявити резерви їх зниження та підвищити ефективність управління ресурсами підприємства. Кожен із

підходів має власну логіку, інструментарій та сферу застосування, проте їх поєднання забезпечує найбільш повний і системний результат (рис. 1.4).

Зокрема, *функціональний підхід* передбачає аналіз витрат у розрізі функцій підприємства, таких як виробництво, постачання, збут, управління тощо. Його сутність полягає у встановленні відповідності між виконуваними функціями та витратами, що їх забезпечують. Такий підхід дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції, неефективні управлінські процеси та зайві витрати ресурсів. У результаті підприємство отримує можливість оптимізувати організаційну структуру, підвищити ефективність функціональних підрозділів і знизити адміністративні витрати.

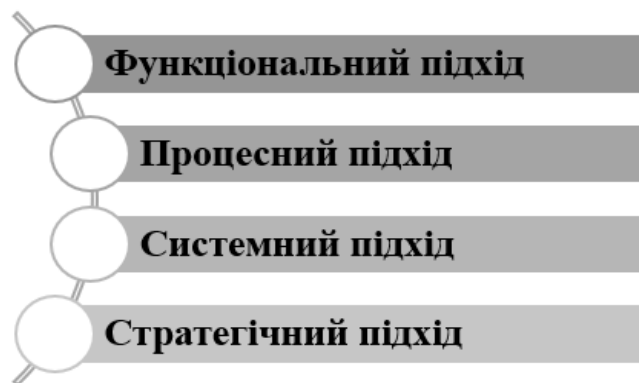


Рисунок 1.4 – Підходи до оптимізації витрат

Джерело: сформовано автором за матеріалами [24]

Водночас значного поширення набув *процесний підхід*, який орієнтований на аналіз і вдосконалення бізнес-процесів підприємства. У межах цього підходу витрати розглядаються як результат виконання певних процесів, що дозволяє ідентифікувати «вузькі місця», втрати часу, ресурсів і якості. Основна увага приділяється усуненню непродуктивних витрат, оптимізації потоків створення цінності та підвищенню ефективності операційної діяльності. Процесний підхід широко використовується у поєднанні з концепціями lean-виробництва та реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє досягати значного скорочення витрат і підвищення продуктивності.

Не менш важливим є *системний підхід*, який розглядає витрати як складову частину єдиної системи управління підприємством. У межах цього

підходу витрати аналізуються у взаємозв'язку з іншими елементами системи – доходами, активами, ризиками, стратегією розвитку. Це дозволяє враховувати комплексний вплив управлінських рішень на діяльність підприємства та уникати локальних оптимізацій, які можуть негативно вплинути на інші сфери діяльності. Системний підхід забезпечує узгодженість рішень щодо оптимізації витрат із загальними цілями підприємства та сприяє підвищенню ефективності управління в цілому.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє *стратегічний підхід*, який передбачає узгодження процесу оптимізації витрат із довгостроковими цілями розвитку підприємства. На відміну від короткострокових заходів, спрямованих лише на скорочення витрат, стратегічний підхід орієнтований на формування стійких конкурентних переваг. Це означає, що оптимізація витрат здійснюється з урахуванням перспектив розвитку, інноваційної діяльності, інвестиційних рішень та ринкової позиції підприємства. У цьому контексті витрати розглядаються не лише як об'єкт скорочення, а як інструмент стратегічного управління, що забезпечує баланс між ефективністю та розвитком.

Застосування функціонального, процесного, системного та стратегічного підходів у сукупності дозволяє підприємству здійснювати всебічний аналіз витрат, виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Їх інтегроване використання створює передумови для побудови ефективної системи управління витратами, яка є особливо важливою в умовах антикризового управління та нестабільного зовнішнього середовища.

Практична реалізація оптимізації витрат здійснюється за допомогою різноманітних методів, в таблиці 1.4 наведені найбільш поширені.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика методів оптимізації витрат

Критерій порівняння	ABC (Activity-Based Costing)	Lean (ощадливе виробництво)	Budgeting (бюджетування)
1	2	3	4

Сутність методу	Розподіл витрат за видами діяльності та процесами	Усунення втрат у процесах і підвищення ефективності	Планування, контроль і аналіз витрат через систему бюджетів
Основна мета	Точне визначення джерел витрат і їх оптимізація	Мінімізація втрат і підвищення продуктивності	Забезпечення фінансової дисципліни та контроль витрат

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Об'єкт управління	Бізнес-процеси та види діяльності	Виробничі процеси та потоки створення цінності	Фінансові ресурси підприємства
Ключовий підхід	Процесно-орієнтований	Процесно-орієнтований з акцентом на безперервне вдосконалення	Фінансово-орієнтований
Основні інструменти	Кост-драйвери, аналіз діяльності	Kaizen, Just-in-Time, 5S, Kanban	Бюджети, фінансові плани, контроль відхилень
Переваги	Висока точність калькулювання; виявлення неефективних процесів	Зниження втрат; підвищення якості; скорочення часу виробництва	Простота впровадження; контроль витрат; прогнозування
Недоліки	Складність впровадження; значні витрати часу та ресурсів	Потребує зміни корпоративної культури; складність впровадження	Обмежена гнучкість; залежність від точності прогнозів
Ефективність у кризових умовах	Висока – дозволяє виявити джерела перевитрат	Дуже висока – швидко знижує втрати	Висока – забезпечує контроль і стабілізацію фінансів
Сфера застосування	Підприємства зі складною структурою витрат	Виробничі підприємства, масове виробництво	Універсальний метод для всіх підприємств
Роль в антикризовому управлінні	Ідентифікація неефективних витрат	Радикальне скорочення втрат і оптимізація процесів	Планування та контроль витрат у кризі

Джерело: сформовано автором за матеріалами [22-26]

Порівняльний аналіз свідчить, що кожен із розглянутих методів має власну специфіку та сферу ефективного застосування. ABC-метод забезпечує глибокий аналітичний підхід до структури витрат, Lean – орієнтований на їх практичне скорочення через оптимізацію процесів, тоді як бюджетування виконує функцію фінансового планування і контролю. У системі антикризового управління найбільш ефективним є їх комплексне застосування, що дозволяє поєднати аналітичні, операційні та стратегічні інструменти оптимізації витрат.

Зарубіжний досвід свідчить про високу ефективність комплексного підходу до оптимізації витрат у системі антикризового управління. У країнах ЄС та США підприємства активно використовують сучасні методи

управління витратами, зокрема ABC-калькулювання, lean-концепцію та цифрові технології.

У міжнародній практиці оптимізація витрат розглядається як складова стратегічного управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, у провідних компаніях світу оптимізація витрат поєднується з інноваційними підходами та цифровізацією бізнес-процесів, що дозволяє досягати високих результатів навіть у кризових умовах [24].

Також важливим аспектом є інтеграція оптимізації витрат із іншими антикризовими заходами, такими як реструктуризація діяльності, диверсифікація бізнесу та управління ризиками [23]. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам не лише подолати кризу, а й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, оптимізація витрат є одним із ключових інструментів антикризового управління, який забезпечує стабілізацію фінансового стану підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та формування конкурентних переваг. Її сутність полягає не лише у скороченні витрат, а й у підвищенні ефективності бізнес-процесів та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Аналіз підходів і методів оптимізації витрат свідчить про необхідність їх комплексного застосування з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Зарубіжний досвід підтверджує, що ефективна оптимізація витрат можлива лише за умов інтеграції сучасних методів управління, інноваційних технологій та стратегічного підходу.

Таким чином, оптимізація витрат виступає важливим фактором забезпечення стійкості підприємства та його успішного функціонування в умовах кризового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ПРОФІ СТАН»

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його господарської діяльності

У процесі дослідження ефективності управління витратами важливе значення має аналіз діяльності конкретного підприємства, що дозволяє врахувати галузеві особливості, організаційно-економічні умови функціонування та специфіку виробничих процесів. У даному підрозділі розглядається діяльність ТОВ «Профі Стан» як бази дослідження дипломної роботи.

Для формування ефективної системи антикризового управління та оптимізації витрат необхідно враховувати специфіку організації виробництва, структуру управління та особливості функціонування підприємства.

ТОВ «Профі Стан» є виробничим підприємством машинобудівного профілю, що спеціалізується на виготовленні сільськогосподарської техніки та обладнання. Підприємство було офіційно зареєстроване 11 грудня 2006 року, що підтверджується даними Єдиного державного реєстру [27]. Водночас фактична діяльність підприємства розпочалася у 2007 році, коли воно було створене на базі ремонтно-виробничого підрозділу, що займався виготовленням нестандартного обладнання [28; 31].

З моменту заснування підприємство поступово розширювало свою виробничу базу, асортимент продукції та ринки збуту. Основний вид економічної діяльності підприємства – виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30) [30]. Окрім основної діяльності, підприємство також здійснює ремонт і технічне обслуговування обладнання, монтажні роботи та оптову торгівлю сільськогосподарською

технікою [30].

Таким чином, підприємство пройшло етапи становлення, розвитку та диверсифікації діяльності, що дозволило йому сформувати стабільну позицію на регіональному ринку.

Організаційна структура ТОВ «Профі Стан» відповідає класичній структурі виробничого підприємства та формується відповідно до його функціональних завдань. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства [29; 30].

Поточне управління діяльністю здійснює директор підприємства, який організовує виробничий процес, координує діяльність структурних підрозділів та несе відповідальність за результати господарської діяльності.

У структурі підприємства доцільно виділити такі основні підрозділи:

- виробничі підрозділи (цехи, дільниці), що безпосередньо здійснюють виготовлення продукції;
- технічні служби, які забезпечують розробку, модернізацію та обслуговування обладнання;
- відділ постачання, що відповідає за забезпечення підприємства матеріальними ресурсами;
- відділ збуту, який здійснює реалізацію продукції та роботу з клієнтами;
- фінансово-економічний відділ, що виконує функції планування, обліку та аналізу;
- адміністративно-управлінський персонал, який забезпечує загальну координацію діяльності.

Така структура є функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, підвищення керованості підприємством та ефективність управління ресурсами.

Господарська діяльність ТОВ «Профі Стан» характеризується виробничою спрямованістю та орієнтацією на потреби аграрного сектору.

Основними особливостями діяльності є:

- виробничий характер діяльності, що передбачає значну частку матеріальних і трудових витрат;
- техніко-технологічна складність виробництва, яка потребує використання сучасного обладнання та кваліфікованого персоналу;
- сезонність попиту, пов'язана зі специфікою аграрного виробництва;
- необхідність постійного оновлення продукції, що обумовлює інноваційну спрямованість діяльності;
- залежність від зовнішнього середовища, зокрема цін на ресурси, рівня попиту та економічної ситуації.

Підприємство функціонує на принципах господарської самостійності, самофінансування та відповідальності за результати своєї діяльності.

У своїй діяльності ТОВ «Профі Стан» керується чинним законодавством України, а також власним Статутом, який визначає правові засади функціонування підприємства, його організаційну структуру, порядок управління та розподілу прибутку (Додаток А).

Статут підприємства регламентує:

- мету та предмет діяльності;
- права та обов'язки учасників;
- порядок формування та використання майна;
- систему управління підприємством;
- порядок прийняття управлінських рішень.

Таким чином, Статут виступає основним внутрішнім документом, що визначає організаційно-економічні засади діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «Профі Стан» є виробничим підприємством машинобудівної галузі, що спеціалізується на виготовленні сільськогосподарської техніки та обладнання. Підприємство має сформовану організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління його діяльністю, та функціонує на основі чинного законодавства і власного Статуту (Додаток А).

Особливості господарської діяльності підприємства визначаються виробничим характером, технологічною складністю та залежністю від зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність впровадження ефективних механізмів антикризового управління та оптимізації витрат.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства в умовах кризових явищ

Проведення оцінки фінансового стану підприємства в умовах кризових явищ є не просто доцільним, а необхідним етапом аналітичної роботи. Це зумовлено тим, що ефективність будь-яких заходів з оптимізації витрат безпосередньо залежить від реального фінансового становища підприємства, рівня його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

В умовах кризових явищ, які характеризуються зниженням попиту, порушенням логістичних зв'язків, зростанням витрат на ресурси та загальною економічною нестабільністю, підприємства зазнають суттєвого фінансового тиску. У таких обставинах саме фінансовий стан відображає здатність підприємства функціонувати, виконувати свої зобов'язання та підтримувати виробничу діяльність. Без проведення комплексної оцінки фінансового стану неможливо об'єктивно визначити глибину кризових явищ та обґрунтувати доцільність і спрямованість антикризових заходів.

Оцінка фінансового стану дозволяє виявити ключові проблеми у діяльності підприємства, зокрема:

- недостатній рівень ліквідності та платоспроможності;
- перевищення зобов'язань над активами;
- неефективну структуру витрат;
- зниження прибутковості та рентабельності;
- уповільнення оборотності активів.

Виявлення цих проблем створює основу для формування цілеспрямованих заходів з оптимізації витрат, оскільки дозволяє визначити, які саме статті витрат є надмірними або неефективними, а також які

напрямки діяльності потребують першочергового вдосконалення.

Крім того, оцінка фінансового стану є необхідною для визначення рівня фінансової стійкості підприємства, що виступає одним із ключових критеріїв ефективності антикризового управління. Аналіз таких показників, як коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, оборотності та рентабельності, дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й спрогнозувати його подальший розвиток у кризових умовах. Важливо також зазначити, що оптимізація витрат без урахування фінансового стану може призвести до негативних наслідків, зокрема скорочення критично важливих витрат, що забезпечують функціонування підприємства, або погіршення якості продукції. Саме тому фінансовий аналіз виступає базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення балансу між економією ресурсів та збереженням ефективності діяльності.

Оцінка фінансового стану підприємства в умовах кризових явищ є необхідною складовою дослідження, оскільки забезпечує інформаційну основу для розробки ефективних заходів оптимізації витрат, підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розпочнемо аналіз з дослідження показників пасивної частини балансу досліджуваного підприємства за 2023-2025 роки (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Аналіз активів ТОВ «Профі Стан» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	Код рядка	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	3,6	10,4	0,3	-3,3
первісна вартість	1001	24,6	35,1	21,5	-3,1
накопичена амортизація	1002	21,0	24,7	21,2	+0,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	0,0	0,0	0,0
Основні засоби	1010	6 252,2	5 574,5	7 971,3	+1 719,1
первісна вартість	1011	14 699,9	14 616,7	17 424,5	+2 724,6
знос	1012	8 447,7	9 042,2	9 453,2	+1 005,5
Усього за розділом I	1095	6 255,8	5 584,9	7 971,6	+1 715,8
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	11 794,8	12 614,7	12 776,1	+981,3
Дебіторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	1125	1 676,6	1 457,8	223,9	-1 452,7
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1135	44,8	44,8	308,6	+263,8

у т.ч. з податку на прибуток	1136	0,0	0,0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 078,8	8 329,9	10 008,2	-70,6
Інші оборотні активи	1190	234,4	197,4	37,6	-196,8
Усього за розділом II	1195	24 261,2	24 991,1	23 487,8	-773,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу					
Необоротні активи для продажу	1200	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	1300	30 517,0	30 576,0	31 459,4	+942,4

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Аналіз активів ТОВ «Профі Стан» за 2023–2025 роки свідчить про відносну стабільність загального обсягу активів із тенденцією до їх зростання у 2025 році. Найбільш суттєві зміни відбулися у структурі активів: спостерігається значне збільшення основних засобів (+1 719,1 тис. грн), що свідчить про інвестиції у виробничу базу підприємства. Водночас відбулося суттєве скорочення дебіторської заборгованості (–1 452,7 тис. грн), що позитивно впливає на ліквідність.

Разом з тим зменшення оборотних активів у 2025 році може свідчити про оптимізацію оборотного капіталу або певні обмеження у фінансових ресурсах. Загалом структура активів характеризується переважанням оборотних активів, що є типовим для виробничого підприємства та забезпечує достатній рівень гнучкості в умовах кризового середовища.

Далі розрахуємо показники які характеризують майновий стан ТОВ «Профі Стан» в 2023–2025 році. Результати розрахунків заносимо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати розрахунку показників майнового стану досліджуваного підприємства

№ з/п	Назва показника	2023	2024	2025
1	Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	11 755,4	9 787,7	10 540,7
2	Частка ОЗ в активах (Чоз), %	20,5	18,2	25,3
3	Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,57	0,62	0,54
4	Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	0,80	0,82	0,75

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.1

Отримані результати свідчать, що у 2023–2025 роках підприємство характеризується відносно високим рівнем мобільності активів, оскільки частка оборотних активів перевищує 75%, що є позитивним фактором в умовах кризового середовища. Водночас спостерігається зниження мобільності у 2025 році, що може свідчити про зростання частки

необоротних активів.

Частка основних засобів у структурі активів зросла до 25,3%, що підтверджує активізацію інвестиційної діяльності підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до зниження у 2025 році, що свідчить про часткове оновлення виробничої бази.

Вартість розрахунково-грошового майна залишається на достатньому рівні, що забезпечує підприємству ліквідність та здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Наступним етапом є проведення аналізу показників пасивної частини балансу на досліджуваному підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз пасивної частини балансу ТОВ «Профі Стан» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	Код рядка	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	2 443,0	2 443,0	2 443,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26 727,1	26 756,5	27 627,9	+900,8
Усього за розділом I	1495	29 170,1	29 199,5	30 070,9	+900,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
товари, роботи, послуги	1615	242,9	354,7	332,4	+89,5
розрахунками з бюджетом	1620	265,3	195,6	366,7	+101,4
у т.ч. з податку на прибуток	1621	0,0	0,0	209,0	+209,0
розрахунками зі страхування	1625	88,4	115,3	100,3	+11,9
розрахунками з оплати праці	1630	229,6	366,4	361,4	+131,8
Інші поточні зобов'язання	1690	520,7	344,5	227,7	-293,0
Усього за розділом III	1695	1 346,9	1 376,5	1 388,5	+41,6
Баланс	1900	30 517,0	30 576,0	31 459,4	+942,4

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Аналіз пасивної частини балансу ТОВ «Профі Стан» за 2023–2025 роки свідчить про домінування власного капіталу у структурі фінансування діяльності підприємства. Його частка перевищує 95%, що характеризує підприємство як фінансово незалежне та стійке до зовнішніх ризиків.

У 2025 році спостерігається зростання власного капіталу на 900,8 тис. грн, що зумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку. Це свідчить про позитивні фінансові результати діяльності підприємства.

Водночас поточні зобов'язання мають незначну частку в загальній структурі пасивів і зросли лише на 41,6 тис. грн, що не створює суттєвого

фінансового навантаження. Відсутність довгострокових зобов'язань і банківських кредитів свідчить про низький рівень фінансового ризику.

Загалом структура пасиву є оптимальною та свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства, що є важливою передумовою ефективного антикризового управління.

Важливими показниками при аналізі фінансової звітності є показники ліквідності досліджуваного підприємства в динаміці за три роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок відносних показників ліквідності ТОВ «Профі Стан»

№ з/п	Назва показника	2023	2024	2025
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7,48	6,05	7,20
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	8,76	7,15	7,60
3	Показник покриття (поточна ліквідність)	18,02	18,16	16,91
4	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,20	1,09	0,31

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.3

Результати розрахунків свідчать про надзвичайно високий рівень ліквідності підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Значення коефіцієнта покриття суттєво перевищує нормативне значення (1,5–2,0), що вказує на значний запас платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також значно перевищує норматив (0,2–0,35), що свідчить про наявність значних обсягів грошових коштів. Водночас у 2025 році спостерігається зниження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, що може свідчити про скорочення дебіторки або зміну політики розрахунків.

Загалом підприємство характеризується високою фінансовою стійкістю та здатністю своєчасно виконувати свої зобов'язання, що є позитивним фактором в умовах антикризового управління.

2.3. Аналіз структури, динаміки та ефективності витрат підприємства

Аналіз структури, динаміки та ефективності витрат підприємства є

важливою складовою фінансово-економічного дослідження, оскільки дозволяє оцінити рівень ресурсоспоживання, визначити основні фактори формування витрат та виявити резерви їх оптимізації. Особливого значення такий аналіз набуває в умовах кризового середовища, коли ефективність управління витратами безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Для оцінки змін у фінансових результатах діяльності ТОВ «Профі Стан» проведемо аналіз динаміки доходів і витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка динаміки структурних змін доходів і витрат ТОВ «Профі Стан», тис. грн

Показник	Код рядка	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Чистий дохід від реалізації	2000	25 019,2	19 642,8	33 150,7	+8 131,5
Собівартість реалізації	2050	23 724,2	18 141,9	27 893,9	+4 169,7
Валовий прибуток	2090	1 295,0	1 500,9	5 256,8	+3 961,8
Інші операційні доходи	2120	7 473,2	2 492,1	3 622,1	-3 851,1
Адміністративні витрати	2130	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	2180	8 275,6	4 057,2	7 930,8	-344,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	492,6	-64,2	948,1	+455,5
Інші доходи	2240	205,0	228,7	183,6	-21,4
Фінансові витрати	2250	0,0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	696,6	162,6	1 117,5	+420,9
Податок на прибуток	2300	46,5	133,2	246,1	+199,6
Чистий фінансовий результат	2350	650,1	29,4	871,4	+221,3
II. СУКУПНИЙ ДОХІД					
Сукупний дохід	2465	650,1	29,4	871,4	+221,3

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Д; Е; Ж

Аналіз даних таблиці свідчить про нестабільну динаміку доходів і витрат підприємства у 2023–2024 роках із суттєвим покращенням у 2025 році. Так, чистий дохід від реалізації у 2024 році зменшився на 21,5%, однак у 2025 році зріс на 68,8% порівняно з попереднім роком та на 32,5% порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток зріс більш ніж у 4 рази, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності.

Структура операційних витрат підприємства наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка динаміки елементів операційних витрат ТОВ «Профі Стан», тис. грн

Показник	Код рядка	2023	2024	2025	Відхилення
----------	-----------	------	------	------	------------

					2025/2023
Матеріальні затрати	2500	20 800,5	14 874,7	25 087,2	+4 286,7
Витрати на оплату праці	2505	4 160,1	2 886,1	4 300,7	+140,6
Відрахування на соціальні заходи	2510	915,2	635,0	946,2	+31,0
Амортизація	2515	1 600,0	1 200,0	1 800,0	+200,0
Інші операційні витрати	2520	4 525,0	2 605,2	3 704,8	-820,2
Разом	2550	32 000,8	22 201,0	35 838,9	+3 838,1

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Д; Е; Ж

Аналіз показує, що основну частку витрат складають матеріальні затрати, які перевищують 60% загальної суми витрат, що є характерним для виробничих підприємств. У 2025 році їх обсяг зріс на 4 286,7 тис. грн, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

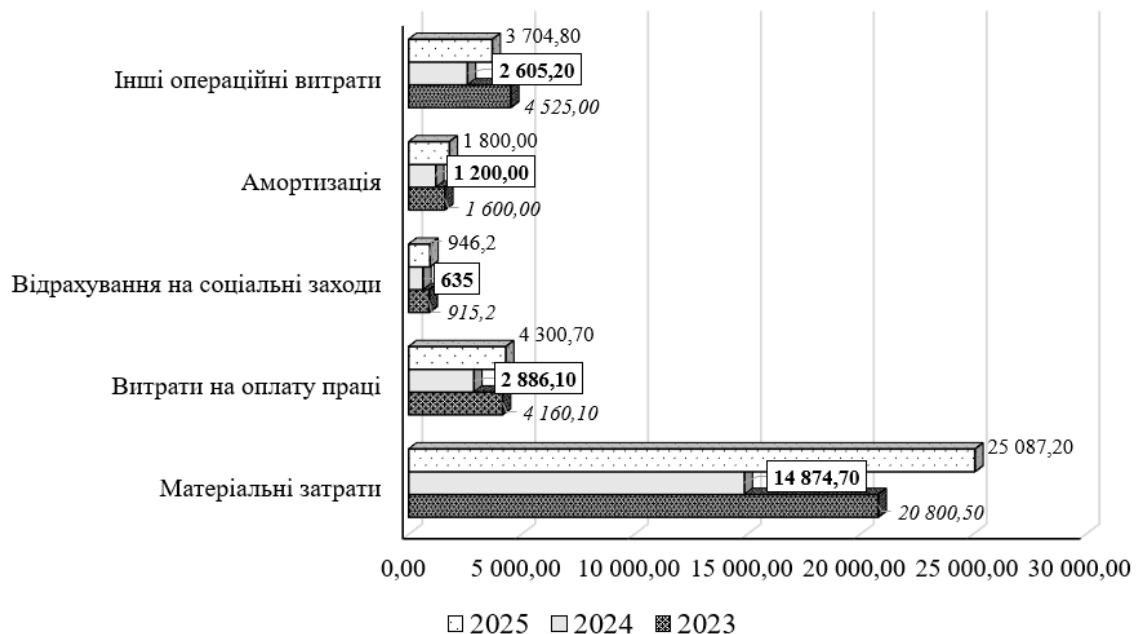


Рисунок 2.1 – Динаміка показників елементів операційних витрат
ТОВ «Профі Стан» за 2023-2025 роки

Джерело: складено автором за матеріалами таблиці 2.6

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування мають відносно стабільну динаміку, що свідчить про сталість кадрової політики. Зростання амортизації вказує на оновлення основних засобів. Водночас скорочення інших операційних витрат свідчить про певну оптимізацію витратної частини.

Ефективність використання витрат відображають показники рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників рентабельності підприємства, %

№ з/п	Назва показника	2023	2024	2025
1	Рентабельність активів (ROA)	2,13	0,10	2,77

2	Рентабельність власного капіталу (ROE)	2,23	0,10	2,90
3	Рентабельність продукції	2,74	8,27	18,85
4	Валова рентабельність продажу	5,18	7,64	15,86
5	Операційна рентабельність продажу	1,97	-0,33	2,86
6	Чиста рентабельність продажу	2,60	0,15	2,63

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.6

Результати аналізу свідчать, що у 2024 році ефективність діяльності підприємства значно знизилася, що підтверджується падінням рентабельності активів і власного капіталу майже до нульового рівня. Водночас у 2025 році спостерігається суттєве покращення всіх показників рентабельності (рис. 2.2).

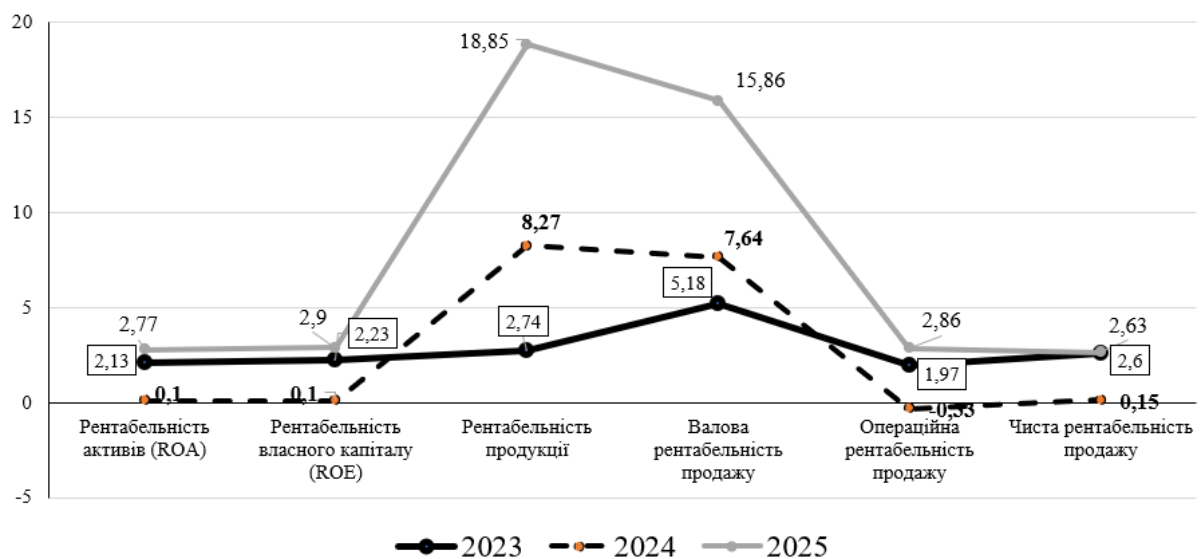


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності

ТОВ «Профі Стан» за 2023-2025 роки

Джерело: складено автором за матеріалами таблиці 2.7

Зокрема, рентабельність продукції зросла у 6,9 рази порівняно з 2023 роком, а валова рентабельність – більш ніж утричі. Це свідчить про підвищення ефективності управління витратами та зростання прибутковості виробництва.

Отже, проведений аналіз структури, динаміки та ефективності витрат ТОВ «Профі Стан» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах нестабільного фінансового середовища, однак у 2025 році демонструє позитивну динаміку розвитку. Структура витрат має виражений виробничий характер із домінуванням матеріальних затрат, що визначає основний напрям оптимізації витрат. Зростання рентабельності у 2025 році

свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та результативність антикризових заходів. Таким чином, подальше вдосконалення системи управління витратами, зокрема через оптимізацію матеріальних ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності, є ключовим напрямом забезпечення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРОФІ СТАН»

3.1. Впровадження сучасних методів управління витратами на досліджуваному підприємстві

В умовах нестабільного економічного середовища та зростання витрат виробничих підприємств особливого значення набуває впровадження сучасних методів управління витратами. Для ТОВ «Профі Стан», діяльність якого характеризується значною часткою матеріальних витрат, доцільним є використання таких інструментів, як ABC-калькулювання, бюджетування, lean-підхід та цифрові рішення.

З метою підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Профі Стан» доцільним є впровадження методу ABC (Activity-Based Costing), який передбачає розподіл витрат за видами діяльності та процесами. Особливістю діяльності досліджуваного підприємства є значна частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції, що обумовлює необхідність більш детального аналізу витрат за центрами їх виникнення.

ABC-метод дозволяє ідентифікувати основні джерела витрат, встановити причинно-наслідкові зв'язки між витратами та виробничими процесами, а також визначити напрями їх оптимізації. Водночас впровадження даного методу пов'язане з певними організаційними та фінансовими труднощами, що потребує їх попередньої оцінки.

З огляду на це, у таблиці 3.1 представлено основні можливості та

труднощі впровадження ABC-методу на ТОВ «Профі Стан».

Проведений аналіз можливостей і труднощів впровадження ABC-методу свідчить, що даний підхід має значний потенціал для підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Профі Стан». Його використання дозволяє перейти від традиційного обліку витрат до більш глибокого процесно-орієнтованого аналізу, що є особливо актуальним для виробничого підприємства з високою часткою матеріальних ресурсів у структурі витрат.

Таблиця 3.1 – Можливості та труднощі впровадження ABC-методу на ТОВ «Профі Стан»

Можливості впровадження	Труднощі впровадження
Точне визначення структури витрат за видами діяльності	Висока складність впровадження
Виявлення неефективних виробничих процесів	Потреба у значному обсязі інформації
Оптимізація витрат на матеріали (ключова проблема підприємства)	Необхідність автоматизації обліку
Підвищення точності калькулювання собівартості продукції	Опір персоналу до змін
Можливість оптимізації виробничих процесів	Додаткові витрати на впровадження

Джерело: складено автором

Проведений аналіз можливостей і труднощів впровадження ABC-методу свідчить, що даний підхід має значний потенціал для підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Профі Стан». Його використання дозволяє перейти від традиційного обліку витрат до більш глибокого процесно-орієнтованого аналізу, що є особливо актуальним для виробничого підприємства з високою часткою матеріальних ресурсів у структурі витрат.

Практичне впровадження ABC-методу забезпечить можливість точного визначення собівартості продукції, виявлення неефективних та надлишкових витрат, а також підвищення прозорості управлінських рішень. Це, у свою чергу, створює передумови для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим, впровадження даного методу потребує значних організаційних зусиль, модернізації системи обліку та підготовки персоналу, що може супроводжуватися додатковими витратами та певним опором змінам. Однак з урахуванням отриманих результатів аналізу фінансового стану підприємства, зокрема високої частки матеріальних витрат і необхідності їх оптимізації, зазначені труднощі є виправданими та можуть бути подолані в процесі поетапного впровадження.

Таким чином, АВС-метод доцільно розглядати як один із ключових інструментів антикризового управління витратами на ТОВ «Профі Стан», який забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів і сприятиме стабілізації фінансових результатів підприємства.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління витратами неможливе без впровадження системи бюджетування, яка виступає одним із ключових інструментів фінансового планування та контролю. Для ТОВ «Профі Стан», діяльність якого характеризується нестабільністю фінансових результатів у попередні періоди та значною часткою витрат у структурі собівартості продукції, бюджетування є важливим елементом антикризового управління.

Застосування бюджетування дозволяє не лише прогнозувати доходи та витрати підприємства, а й забезпечує їх постійний контроль, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни та ефективності використання ресурсів. Водночас впровадження системи бюджетування пов'язане з певними труднощами, зокрема необхідністю точного планування та високими вимогами до кваліфікації персоналу.

З урахуванням зазначеного, у таблиці 3.2 представлено основні можливості та труднощі впровадження бюджетування на ТОВ «Профі Стан».

Таблиця 3.2 – Можливості та труднощі впровадження бюджетування на ТОВ «Профі Стан»

Можливості впровадження	Труднощі впровадження
Планування витрат і доходів	Необхідність точного прогнозування
Контроль за витратами у реальному часі	Складність формування бюджетів

Запобігання перевитратам ресурсів	Залежність від кваліфікації персоналу
Підвищення фінансової дисципліни	Потреба в постійному оновленні бюджетів
Можливість швидкого реагування на кризові зміни	Обмежена гнучкість у короткостроковому періоді

Джерело: складено автором

Аналіз можливостей і труднощів впровадження бюджетування свідчить, що дана система є важливим інструментом підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Профі Стан». Її використання забезпечує системний підхід до планування фінансових ресурсів, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах кризових явищ бюджетування набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству контролювати витрати, запобігати їх перевищенню та забезпечувати стабільність фінансових результатів. Крім того, впровадження бюджетування сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Разом з тим, ефективність бюджетування значною мірою залежить від якості прогнозування та рівня організації обліково-аналітичної роботи на підприємстві. Недостатня кваліфікація персоналу, складність формування бюджетів і необхідність їх регулярного оновлення можуть ускладнювати процес впровадження. Проте зазначені труднощі можуть бути мінімізовані за рахунок автоматизації процесів бюджетування, впровадження сучасних інформаційних систем та підвищення професійного рівня працівників.

Таким чином, бюджетування доцільно розглядати як один із базових елементів антикризового управління витратами на ТОВ «Профі Стан», який забезпечує ефективне планування, контроль і оптимізацію витрат, а також сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В умовах зростання конкуренції, обмеженості ресурсів та необхідності підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств особливої

актуальності набуває впровадження концепції ощадливого виробництва (Lean). Для ТОВ «Профі Стан», яке характеризується значною часткою матеріальних витрат та залежністю від ефективності виробничих процесів, використання lean-підходу є перспективним напрямом оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Сутність lean-підходу полягає у системному виявленні та усуненні всіх видів втрат (надлишкових запасів, простоїв, дефектів, зайвих переміщень тощо), що не створюють доданої вартості для споживача. Його впровадження дозволяє підвищити ефективність виробництва, скоротити витрати та покращити якість продукції. Водночас реалізація lean-концепції потребує комплексних організаційних змін і може супроводжуватися певними труднощами.

З огляду на це, у таблиці 3.3 наведено основні можливості та труднощі впровадження lean-підходу на ТОВ «Профі Стан».

Таблиця 3.3 – Можливості та труднощі впровадження lean на ТОВ «Профі Стан»

Можливості впровадження	Труднощі впровадження
Зменшення виробничих втрат (матеріали, час)	Потреба зміни корпоративної культури
Підвищення продуктивності праці	Необхідність навчання персоналу
Оптимізація виробничих процесів	Опір змінам з боку працівників
Скорочення часу виробництва	Тривалий період впровадження
Підвищення якості продукції	Потреба системного підходу

Джерело: складено автором

Впровадження lean-підходу на ТОВ «Профі Стан» має значний потенціал для підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізації витрат. Основною перевагою даного підходу є його орієнтація на усунення втрат, що є особливо актуальним для підприємства з високою часткою матеріальних затрат у структурі собівартості продукції. Реалізація принципів ощадливого виробництва дозволить скоротити витрати ресурсів, підвищити продуктивність праці, зменшити тривалість виробничого циклу та покращити якість продукції.

Важливою особливістю lean-підходу є його системний характер, який

передбачає не лише оптимізацію окремих процесів, а й трансформацію всієї системи управління підприємством. Це забезпечує довгостроковий ефект у вигляді підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Разом з тим, впровадження lean пов'язане з рядом труднощів, зокрема необхідністю зміни корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу та подолання опору змінам. Крім того, досягнення відчутних результатів потребує часу та послідовності у впровадженні принципів ощадливого виробництва.

З урахуванням результатів проведеного фінансово-економічного аналізу ТОВ «Профі Стан», який показав значні коливання ефективності діяльності та високий рівень витрат, впровадження lean-підходу є доцільним і стратегічно обґрунтованим. Його застосування дозволить не лише знизити витрати, але й створити передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах кризового середовища.

Таким чином, lean-підхід доцільно розглядати як один із ключових інструментів антикризового управління витратами, що забезпечує комплексне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Профі Стан».

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження digital-рішень стає невід'ємною складовою підвищення ефективності управління підприємством. Для ТОВ «Профі Стан», діяльність якого пов'язана з виробництвом сільськогосподарської техніки та характеризується значними обсягами витрат, цифровізація процесів управління витратами є важливим напрямом удосконалення системи менеджменту.

Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем, автоматизованих систем обліку та аналітики, дозволяє забезпечити оперативний контроль витрат, підвищити точність управлінських рішень і інтегрувати виробничі та фінансові процеси в єдину інформаційну систему. Водночас впровадження цифрових рішень потребує значних інвестицій, технічного забезпечення та підготовки персоналу, що обумовлює

необхідність комплексної оцінки їх можливостей і труднощів.

З огляду на це, у таблиці 3.4 представлено основні можливості та труднощі впровадження digital-рішень на ТОВ «Профі Стан».

Впровадження цифрових рішень на ТОВ «Профі Стан» є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності управління витратами та загальної результативності діяльності підприємства. Цифровізація дозволяє автоматизувати облікові процеси, забезпечити прозорість фінансових потоків, підвищити оперативність контролю за витратами та сформувати якісно новий рівень управлінських рішень.

Таблиця 3.4 – Можливості та труднощі впровадження digital-рішень на ТОВ «Профі Стан»

Можливості впровадження	Труднощі впровадження
Автоматизація обліку витрат	Високі початкові інвестиції
Впровадження ERP-систем	Потреба технічного забезпечення
Підвищення точності управлінських рішень	Необхідність навчання персоналу
Оперативний контроль витрат	Ризики кібербезпеки
Інтеграція виробничих і фінансових процесів	Тривалий процес впровадження

Джерело: складено автором

Особливого значення для підприємства набуває впровадження ERP-систем, які забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових і логістичних процесів у єдину інформаційну систему. Це дозволяє зменшити витрати часу на обробку інформації, мінімізувати помилки в обліку та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, цифрові інструменти сприяють більш точному плануванню витрат і контролю їх виконання, що є важливим у системі антикризового управління.

Разом з тим, впровадження digital-рішень супроводжується рядом труднощів, зокрема значними початковими інвестиціями, необхідністю модернізації технічної бази та підвищення кваліфікації персоналу. Додатковими ризиками є питання кібербезпеки та тривалість процесу впровадження, що може впливати на поточну діяльність підприємства.

Незважаючи на зазначені труднощі, результати проведеного фінансово-економічного аналізу ТОВ «Профі Стан» свідчать про наявність фінансових

передумов для інвестування у цифровізацію, зокрема достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості. Це дозволяє підприємству реалізувати поетапне впровадження цифрових рішень без суттєвого ризику для його фінансового стану.

Цифровізація управління витратами є доцільним і перспективним напрямом розвитку ТОВ «Профі Стан», який забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Для ТОВ «Профі Стан» доцільним є комплексне впровадження сучасних методів управління витратами. Найбільший ефект може бути досягнутий за рахунок поєднання ABC-методу (аналітика витрат), lean-підходу (скорочення втрат), бюджетування (контроль витрат) та цифрових рішень (автоматизація управління). Це дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати та зміцнити фінансову стійкість в умовах кризового середовища.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Ефективність впровадження сучасних методів управління витратами повинна бути підтверджена економічними розрахунками, які дозволяють оцінити доцільність запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати підприємства. З урахуванням проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Профі Стан» встановлено, що підприємство має достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості, проте характеризується значною часткою матеріальних витрат і нестабільністю прибутковості.

Проведений аналіз показав, що:

- матеріальні витрати становлять понад 60% загальної структури витрат, що є основним резервом оптимізації;

- у 2024 році спостерігалось різке зниження прибутковості (чистий прибуток – лише 29,4 тис. грн);
- показники рентабельності мають нестабільну динаміку, що свідчить про недостатню ефективність управління витратами;
- підприємство має надлишкову ліквідність, що означає можливість інвестування в оптимізаційні заходи.

Впровадження сучасних методів управління витратами є економічно обґрунтованим і необхідним для стабілізації фінансових результатів.

Для оцінки ефективності впровадження ABC-методу, lean-підходу, бюджетування та digital-рішень використаємо умовно-консервативний сценарій.

1. Оптимізація матеріальних витрат (ABC + Lean)

Очікується скорочення матеріальних витрат на 8–10%.

Матеріальні витрати (2025): 25 087,2 тис. грн

Економія: $25087,2 \times 0,08 = 2007,0$ тис. грн

2. Зниження інших операційних витрат (Budgeting + Digital)

Очікуване скорочення: 10%

Інші операційні витрати (2025): 3 704,8 тис. грн

Економія: $3704,8 \times 0,10 = 370,5$ тис. грн

3. Загальний економічний ефект

Загальна економія $= 2007,0 + 370,5 = 2377,5$ тис. грн

4. Вплив на фінансовий результат

Чистий прибуток (2025): 871,4 тис. грн

Очікуваний прибуток: $871,4 + 2377,5 = 3248,9$ тис. грн

Зростання прибутку: $3248,9 / 871,4 = 3,7$ рази

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих заходів з оптимізації витрат на ТОВ «Профі Стан» проведено розрахунок прогнозних показників рентабельності. В основу розрахунків покладено фінансові результати підприємства за 2025 рік та очікуваний ефект від скорочення витрат у результаті впровадження сучасних методів управління

(ABC, budgeting, lean та digital-рішення).

Отримані показники дозволяють оцінити зміну ефективності діяльності підприємства, зокрема рівень прибутковості продажів, продукції та використання активів (табл. 3.5).

Аналіз отриманих результатів свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства після впровадження заходів з оптимізації витрат. Зокрема, чиста рентабельність продажу зростає з 2,63% до 9,8%, тобто більш ніж у 3,7 рази, що є свідченням значного підвищення прибутковості реалізації продукції.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності впровадження заходів з оптимізації витрат на ТОВ «Профі Стан» (прогнозні показники)

Показник	Формула розрахунку	До впровадження (2025)	Після впровадження	Відхилення
Чиста рентабельність продажу, %	<i>Чистий прибуток / Дохід $\times 100$</i>	2,63	9,8	+7,17
Рентабельність продукції, %	<i>Прибуток / Собівартість $\times 100$</i>	18,85	11,6	-7,25
Рентабельність активів (ROA), %	<i>Чистий прибуток / Активи $\times 100$</i>	2,77	10,3	+7,53

Джерело: складено автором

Рентабельність активів також демонструє позитивну динаміку, збільшуючись із 2,77% до 10,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та зростання його інвестиційної привабливості.

Водночас зниження рентабельності продукції пояснюється зміною підходу до розрахунку (врахуванням чистого прибутку замість валового), що відображає більш реалістичну оцінку ефективності діяльності після оптимізації витрат.

Загалом результати розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують суттєве

зростання прибутковості підприємства та сприяють підвищенню його фінансової стійкості в умовах кризового середовища (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності впровадження

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Чистий прибуток	871,4	3 248,9	↑ у 3,7 рази
Рентабельність продажу	2,63%	9,8%	+7,2 п.п.
Рентабельність активів	2,77%	10,3%	+7,5 п.п.

Джерело: складено автором

Для забезпечення обґрунтованості впровадження сучасних методів управління витратами на ТОВ «Профі Стан» необхідно оцінити обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів. До таких заходів належать впровадження ABC-методу, застосування принципів ощадливого виробництва (lean), запровадження системи бюджетування та використання сучасних цифрових рішень.

Оцінка витрат на впровадження дозволяє визначити фінансове навантаження на підприємство, оцінити можливість реалізації заходів за рахунок наявних ресурсів, а також зіставити витрати з очікуваними економічними вигодами. У таблиці 3.7 наведено орієнтовні витрати на впровадження кожного із запропонованих заходів.

Таблиця 3.7 – Оцінка витрат на впровадження

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн
Впровадження ABC	300
Lean-навчання персоналу	200
Бюджетування	150
Digital-рішення	500
Разом	1 150

Джерело: складено автором

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для впровадження сучасних методів управління витратами на ТОВ «Профі Стан», становить 1 150 тис. грн. Найбільшу частку витрат займає впровадження digital-рішень, що обумовлено необхідністю придбання програмного забезпечення, модернізації технічної бази та інтеграції інформаційних систем. Водночас витрати на впровадження ABC-методу та lean-підходу є помірними та пов'язані

переважно з організаційними змінами та навчанням персоналу.

З урахуванням результатів попередніх розрахунків, які свідчать про значний потенційний економічний ефект від оптимізації витрат, зазначений обсяг інвестицій є економічно доцільним. Очікуване зростання прибутку та показників рентабельності дозволяє забезпечити швидку окупність витрат на впровадження заходів.

Таким чином, фінансові можливості підприємства дозволяють реалізувати запропоновані заходи, а витрати на їх впровадження є обґрунтованими та виправданими з точки зору досягнення стратегічних цілей підвищення ефективності діяльності та забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Профі Стан».

Економічна ефективність:

$$\text{Ефект} = 2377,5 - 1150 = 1227,5 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Термін окупності} = \frac{1150}{2377,5} \approx 0,5 \text{ року}$$

Отже, впровадження сучасних методів управління витратами на ТОВ «Профі Стан» є економічно доцільним і ефективним. Основний економічний ефект досягається за рахунок оптимізації матеріальних витрат, які є домінуючими у структурі витрат підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- збільшити чистий прибуток у 3,7 рази;
- підвищити рентабельність діяльності;
- зменшити залежність від зовнішніх ризиків;
- забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження як ефективний інструмент антикризового управління підприємством.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи на тему «Оптимізація витрат як інструмент кризового менеджменту виробничого підприємства» було досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс теоретичних і практичних завдань, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Профі Стан».

У *першому розділі* досліджено теоретичні основи оптимізації витрат у системі кризового менеджменту підприємства. Встановлено, що витрати підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає рівень використання ресурсів, ефективність виробничих процесів та якість управління. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність витрат як грошового вираження використаних ресурсів у процесі господарської діяльності. Систематизація класифікації витрат показала, що їх групування за різними ознаками (економічними елементами, функціональним призначенням, залежністю від обсягу виробництва тощо) створює методичну основу для ефективного управління витратами.

Дослідження теоретичних засад кризового менеджменту дозволило встановити, що він виступає як комплексна система управлінських заходів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Доведено, що оптимізація витрат є одним із ключових інструментів антикризового управління, оскільки забезпечує

фінансову стабілізацію підприємства, підвищення ліквідності, зміцнення конкурентних позицій та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Аналіз сучасних підходів (функціонального, процесного, системного та стратегічного) та зарубіжного досвіду підтвердив доцільність комплексного застосування методів управління витратами.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансового стану та системи управління витратами ТОВ «Профі Стан». Встановлено, що підприємство є виробничою організацією машинобудівного профілю, діяльність якої характеризується значною часткою матеріальних витрат та залежністю від ефективності виробничих процесів.

Аналіз фінансового стану показав, що підприємство має високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, що проявляється у значному перевищенні оборотних активів над поточними зобов'язаннями та домінуванні власного капіталу у структурі джерел фінансування. Водночас встановлено нестабільність фінансових результатів, зокрема суттєве зниження прибутковості у 2024 році, що свідчить про наявність кризових тенденцій у діяльності підприємства.

Дослідження структури витрат дозволило встановити, що домінуючими є матеріальні затрати, частка яких перевищує 60% загального обсягу витрат. Це визначає основний напрям оптимізації витрат підприємства. Аналіз динаміки доходів і витрат показав значні коливання фінансових результатів, проте у 2025 році спостерігається позитивна тенденція до зростання прибутковості. Розрахунок показників рентабельності підтвердив низький рівень ефективності у 2024 році та суттєве покращення у 2025 році, що свідчить про наявність значного потенціалу підвищення ефективності управління витратами.

У третьому розділі розроблено практичні заходи щодо оптимізації витрат на ТОВ «Профі Стан». Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних методів управління витратами, зокрема ABC-калькулювання, бюджетування, lean-підходу та цифрових рішень. Встановлено, що їх

комплексне застосування дозволяє забезпечити аналітичну глибину управління витратами, скорочення виробничих втрат, підвищення фінансової дисципліни та автоматизацію управлінських процесів.

Проведене економічне обґрунтування показало, що впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти значного економічного ефекту. Очікуване скорочення витрат забезпечує зростання чистого прибутку підприємства у 3,7 рази, підвищення рентабельності продажу до 9,8% та рентабельності активів до 10,3%. При цьому термін окупності інвестицій у впровадження заходів становить близько 0,5 року, що свідчить про їх високу економічну ефективність.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що оптимізація витрат виступає ключовим інструментом кризового менеджменту виробничого підприємства, який дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан, а й створити передумови для довгострокового розвитку. Для ТОВ «Профі Стан» реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, результати дипломної роботи мають як теоретичне, так і практичне значення, оскільки можуть бути використані для вдосконалення системи управління витратами на підприємствах виробничого сектору та підвищення ефективності антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Класифікація витрат виробництва як необхідна передумова об'єктивного обліку і контролю. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/klasifikaciya-vitrat-virobnictva-yak-neobhidna-peredumova-ob-ektivnogo-obliku-i-diyovogo-kontrolyu.html>
2. Витрати виробництва та їх види. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/5364/132/>
3. Варчук О. Проблеми визначення поняття «витрати». URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2283/1/GEB_2012_v39_No6-O_Varchuk-Problems_of_definition_of_98.pdf
4. Педченко Н. Сутність та економічний зміст витрат підприємства. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/158>
5. Ющак Ж. Економіко-правова сутність витрат. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3129/1/46.pdf>
6. Класифікація витрат. URL: <https://buklib.net/books/32229/>
7. Родіна О. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/203.pdf
8. Витрати виробництва: сутність та зміст. URL: <https://studies.in.ua/bzakon/35-53-vitrati-virobnictva.html>
9. Скригун Н. Економічна сутність витрат. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0abfe91e-ddc5-4e5c-9002->

[c36133d29f9e/download](https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/2ce511e4-c5bb-477c-ae18-46a7b95e958f/download)

10. Ланова М. Економічна сутність витрат підприємства. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/2ce511e4-c5bb-477c-ae18-46a7b95e958f/download>

11. Класифікація витрат в управлінському обліку. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/klassifikaciya-raskhodov-v-upravlencheskom-uchete>

12. Поняття та класифікація витрат підприємства. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18184/

13. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: https://www.researchgate.net/publication/356990795_ANTIKRIZOVII_MENEDZMENT_ALGORITM_PIDVISENNA_KONKURENTOSPROMOZNOSTI_PIDPRIEMSTVA

14. Кризовий менеджмент. URL: <https://idconsulting.com.ua/services/crisis-management/>

15. Кризовий менеджмент та стійкість бізнесу. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/kryzovyy-menedzhment.html>

16. Кризовий менеджмент: протоколи дій у надзвичайних ситуаціях. URL: <https://itez.com.ua/blog/crisis-management-action-protocols.html>

17. Антикризове управління. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Антикризисное_управление

18. Сучасні методи антикризового менеджменту. URL: <https://ujae.org.ua/suchasni-metody-antykryzovogo-menedzhmentu-ta-yih-aktualnist-dlya-ukrayinskogo-biznes-seredovyshha/>

19. Антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії забезпечення стійкого розвитку підприємств. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/334/329>

20. Бюджетування як дієвий метод антикризового управління. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/8dec3c95-d6b8-4abb-b05e->

[d803a29716c9/download](#)

21. Оптимізація витрат як метод досягнення бажаного прибутку. URL: <https://eba.com.ua/optymizatsiya-vytrat-yak-metod-dosyagnuty-bazhanogo-prybutku/>

22. Організаційна оптимізація антикризового управління підприємством. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf

23. Антикризове управління підприємствами. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_4/11.pdf

24. Історичні уроки антикризового управління. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/326282>

25. Оптимізація інформаційних та фінансових потоків в антикризовому управлінні. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4257>

26. Управління витратами підприємства. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/Upravlinnya-vytratamy-2020.pdf

27. ТОВ «Профі Стан»: дані з ЄДРПОУ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34548222/

28. ТОВ «Профі Стан»: реєстраційні дані. URL: <https://opendatabot.ua/c/34548222>

29. Бізнес Кропивницький онлайн: підприємства міста. URL: <https://businesskrop-online.gov.ua/brands/tov-profi-stan/>

30. Офіційний сайт підприємства. URL: <https://profistan.com.ua/>

31. Зовнішсервіс. Журнал підприємств Кіровоградщини. URL: https://www.chamber.kr.ua/zhurnal/zovnishservice_1_%28061%29_2020.pdf

ДОДАТКИ