

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління витратами підприємства як фактор фінансової**
стійкості»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Вербовий Р. П.
Керівник: Вараксіна О. В.
Рецензент: Юнак О.Ю.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Вербового Романа Петровича

1. Тема роботи «Управління витратами підприємства як фактор фінансової стійкості», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Вараксіна О. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління витратами як чинника забезпечення фінансової стійкості.

Розділ 2. Оцінка системи управління витратами підприємства.

Розділ 3. Напрями оптимізації витрат підприємства для підвищення його фінансової стійкості.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Роман ВЕРБОВИЙ

Керівник роботи

(підпис)

Олена ВАРАКСІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз динаміки, структури та ефективності витрат підприємства	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	29
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система управління витратами суб'єктів господарювання є базовим детермінантом формування їхньої конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності в мінливому ринковому середовищі. В умовах макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та непередбачуваних коливань цін на ресурси саме оптимізація витрат стає головним внутрішнім важелем збереження капіталу. Раціональне структурування та жорсткий моніторинг операційних і трансакційних витрат безпосередньо впливають на величину чистого прибутку, який є основним джерелом самофінансування компанії. Наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів, сформованих за рахунок ощадливого виробництва, мінімізує залежність підприємства від дорогого зовнішнього кредитування. Це дозволяє підтримувати оптимальний баланс між власним та залученим капіталом, що є класичним індикатором платоспроможності. Більше того, гнучка політика витрат посилює антикризовий потенціал організації, забезпечуючи формування необхідних резервних фондів та фінансових «подушок безпеки». Таким чином, трансформація підходів до управління витратами є стратегічно необхідною, оскільки вона виступає базовим фінансовим фундаментом для забезпечення загальної стійкості, стабільності та інвестиційної привабливості сучасних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темами: ««Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз прикладних аспектів управління витратами підприємства як фактору його фінансової стійкості.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

дослідити теоретичні основи управління витратами як чинника забезпечення фінансової стійкості;

дати оцінку базовим показникам організаційно-економічної діяльності підприємства;

проаналізувати динаміку та структуру витрат підприємства;

визначити фундаментальні напрями оптимізації витрат підприємства для підвищення його фінансової стійкості.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами підприємства як фактору його фінансової стійкості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад управління витратами підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких дозволило забезпечити обґрунтованість висновків: системний та комплексний підходи використано при дослідженні економічної сутності витрат як базового детермінанта фінансової стійкості та при побудові проактивної системи еко-орієнтованого мотиваційного грейдування; метод логічного та критичного аналізу застосовано для декомпозиції структури операційних витрат підприємства та класифікації фінансово-логістичних ризиків;

економіко-статистичні та порівняльні методи використано для оцінки динаміки витратомісткості, показників фінансової стійкості, рентабельності та коефіцієнтів загальної ліквідності суб'єкта господарювання у ретроспективному періоді.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну та фактологічну основу роботи склали: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання господарської діяльності, фінансового обліку та

фінансово-економічної безпеки; наукові праці, монографії та періодичні видання провідних вітчизняних і зарубіжних економістів у сфері управління витратами, антикризового менеджменту та сталого розвитку; офіційні статистичні матеріали, а також фінансова, управлінська та статистична звітність досліджуваного агропідприємства.

Практична значущість дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що сформульовані висновки, методичні підходи та розроблені рекомендації безпосередньо спрямовані на оптимізацію структури витрат агропідприємств, подолання деструктивних явищ у фінансово-логістичній сфері, ліквідацію касових розривів та Застосування розробленого інструментарію створює реальні передумови для стабілізації чистого грошового потоку, ліквідації заборгованості із заробітної плати та блокування ризиків відтоку ключового людського капіталу за рахунок самоокупних фондів матеріального стимулювання, що у підсумку гарантує довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна теорія і практика менеджменту та бізнес- адміністрування», 24 квітня 2026 р. м. Черкаси.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 42 сторінки основного тексту, містить 18 таблиць, 4 рисунків, 38 літературних джерел, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

За умов мінливого та вразливого ринкового середовища, зростання рівня конкуренції та дії макроекономічних чинників, результативність управління внутрішнім економічним потенціалом безпосередньо визначає життєздатність і фінансову стабільність будь-якого суб'єкта господарювання. У межах цього потенціалу провідне місце посідають витрати підприємства, адже вони одночасно задають кінцевий фінансовий підсумок (прибуток або збиток), формують підходи до встановлення цін, впливають на конкурентоспроможність продукції та визначають загальний рівень економічної безпеки компанії. Вивчення теоретико-методологічних основ формування витрат є пріоритетним етапом для створення дієвої системи фінансового менеджменту [1, с. 122 -128].

Економічна сутність категорії «витрати» має складний і багатокомпонентний характер, що зумовлює існування різноманітних трактувань у вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах. У рамках класичної економічної теорії витрати розглядаються як відображення вартості ресурсів, задіяних у виробництві та реалізації товарів, робіт чи послуг. Натомість у сучасних неокласичних підходах акцент зміщується на альтернативну вартість ресурсів (витрати упущених можливостей), яка характеризує найбільший дохід, що міг би бути отриманий за умови іншого використання задіяних факторів виробництва [2, с. 24 -26].

В Україні облік витрат у нормативно-правовому вимірі регламентується Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», витратами слід вважати: або зменшення економічних вигід у формі вибуття активів, або збільшення зобов'язань, що спричиняє зменшення власного капіталу підприємства (окрім випадків зменшення капіталу через

його вилучення або розподіл між власниками) [3]. Таке формулювання безпосередньо пов'язує витрати з динамікою фінансового стану підприємства та відображенням у його балансі, поєднуючи бухгалтерську і фінансову логіку. Для ґрунтовнішого з'ясування змісту цієї категорії та запобігання методологічним неточностям під час здійснення фінансового аналізу і планування необхідно чітко розмежовувати поняття «витрати» та «видатки» (табл. 1.1). У практичній діяльності зазначені терміни часто підміняються одне одним, що спричиняє спотворення показників рентабельності та ліквідності [2]. Основна відмінність між ними полягає у часовому і просторовому вимірі руху грошових коштів та зміни складу активів. Видатки означають факт перерахування коштів або зменшення інших активів під час придбання ресурсів (наприклад, авансові платежі постачальникам, купівлю сировини, яка зберігається на складі). Витрати ж визнаються лише тоді, коли зазначені ресурси фактично споживаються в процесі операційної діяльності з метою одержання відповідного доходу або коли має місце знецінення активів [4].

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика категорій «витрати» та «видатки»
підприємства [2; 5-8]**

Критерій порівняння	Витрати підприємства	Видатки підприємства
Економічна сутність	Вартість спожитих у процесі діяльності ресурсів для отримання доходу або внаслідок знецінення	Факт зменшення активів (найчастіше грошових коштів) або збільшення зобов'язань задля набуття нових ресурсів
Зв'язок із доходами	Безпосередньо підпорядковані принципу відповідності доходів і витрат у звітному періоді	Можуть не збігатися з доходами у часі (наприклад, капітальні інвестиції, передоплата).
Відображення у звітності	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), зменшують чистий прибуток.	Звіт про рух грошових коштів (якщо грошові) або баланс (трансформація активів)
Вплив на власний капітал	Завжди призводять до зменшення власного капіталу підприємства через фінансовий результат	Не змінюють обсяг власного капіталу безпосередньо, змінюють лише структуру активів чи пасивів

Як демонструють дані табл. 1.1, витрати можуть передувати витратам або реалізовуватися одночасно з ними (зокрема, йдеться про виплату поточної

заробітної плати виробничому персоналу). Усвідомлення цієї протилежності дає керівництву підприємства змогу належним чином керувати рухом коштів, запобігати загостренню проблем із ліквідністю та водночас здійснювати контроль собівартості продукції, забезпечуючи високу маржинальність [9, с. 44-46].

Для результативного управління, планування, контролю та ухвалення короткострокових і стратегічних рішень виникає потреба в упорядкуванні й систематичному розподілі витрат за різними ознаками. Завдяки однорідному групуванню витрат з'являється можливість ідентифікувати резерви їх удосконалення, визначати рівень беззбитковості виробництва та прогнозувати динаміку діяльності підприємства за різних умов розвитку ринку [10]. В економічній теорії та менеджерській практиці сформовано широкий спектр підходів до класифікації, які узгоджуються з конкретними управлінськими потребами (табл. 1.2).

У межах фінансового обліку та формування собівартості продукції ключовим є розподіл витрат за економічними елементами і статтями калькуляції. Групування за економічними елементами відрізняється однорідністю складу та відображає, що саме було понесено підприємством, незалежно від місця виникнення цих витрат і від того, яку продукцію вироблено [11]. Такий підхід становить основу для підготовки загальнодержавної звітності та для макроекономічного аналізу структури витрат виробництва. Натомість класифікація за статтями калькуляції орієнтується на цільове призначення витрат і на місце їх утворення, що має принципове значення для обчислення собівартості конкретної одиниці продукції та оцінювання рентабельності окремих товарних напрямів [12, с. 376 -378].

Задля підвищення ефективності операційної діяльності, здійснення CVR-аналізу («витрати – обсяг – прибуток») та визначення точки беззбитковості першочерговою є класифікація витрат за ознакою їх еластичності щодо обсягів випуску, тобто на змінні та постійні. Змінні витрати

змінюються пропорційно з коливаннями масштабів операційної діяльності (сировина, матеріали, відрядна заробітна плата). Постійні витрати у межах релевантного діапазону обсягів виробництва залишаються відносно стабільними (оренда офісу, амортизація адміністративних будівель, посадові оклади управлінців) [11; 12].

Таблиця 1.2

Комплексна класифікація витрат підприємства для потреб системи управління [11 -12; 13-18]

Ознака класифікації	Види витрат	Управлінське значення та сфера застосування
За економічним змістом	Елементи витрат (матеріальні, на оплату праці, відрахування, амортизація, інші)	Аналіз ресурсомісткості виробництва, складання фінансової звітності.
За способом перенесення на собівартість	Прямі (безпосередні), непрямі (загальновиробничі)	Калькулювання собівартості одиниці продукції, ціноутворення.
За відношенням до обсягу виробництва	Змінні (пропорційні), постійні (фіксовані)	СVP-аналіз, визначення точки беззбитковості, оцінка операційного ризику.
За доцільністю витрачання	Продуктивні (корисні), непродуктивні (втрати від браку, простоїв)	Внутрішній аудит, усунення неефективних бізнес-процесів.
За ступенем контролю з боку менеджменту	Релевантні (контрольовані), нерелевантні (неконтрольовані)	Прийняття нестандартних рішень, оцінка роботи центрів відповідальності.

У табл. 1.2 узагальнено класифікацію, яка засвідчує, що багатовекторне групування витрат створює основу для формування цілісної системи управлінського обліку. Зокрема, розподіл витрат на релевантні та нерелевантні є вирішальним під час визначення доцільності закриття збиткових філій або передачі окремих функцій на аутсорсинг [19]. До релевантних належать лише ті витрати, що залежать від прийнятої альтернативи, тоді як минулі (безповоротні) витрати не слід враховувати, аби не потрапити в психологічні та методологічні пастки менеджменту.

За сучасних умов господарювання, які поєднують цифрову трансформацію та розвиток економіки знань, особливої значущості набувають трансакційні витрати, а також витрати, пов'язані із забезпеченням екологічної

та інформаційної безпеки. У багатьох високотехнологічних секторах трансакційні витрати (пошук необхідної інформації, проведення переговорів, укладання контрактів, захист прав власності) перевищують сукупні трансформаційні витрати, тобто витрати безпосередньо виробничого характеру [20, с. 28]. Їх виявлення та подальше зменшення завдяки автоматизації процесів і впровадженню ERP-систем слугує дієвим механізмом посилення фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Отже, теоретичне осмислення сутності витрат і їх структури переконливо підтверджує, що витрати належать до категорій динамічних і керованих. Якщо чітко відокремлювати витрати від видатків та практично використовувати комплексну класифікацію, підприємство отримує змогу не лише об'єктивно оцінювати поточний фінансовий стан, а й здійснювати стратегічне прогнозування. Добре організована система класифікації витрат становить першочергове джерело інформації для обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на нарощення прибутковості та підтримання довгострокової фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Серед сукупності показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання ключове місце посідає фінансова стійкість. Вона відображає такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство має можливість стабільно розвиватися, зберігаючи платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах прийнятного рівня ризику. Фінансова стійкість є базовим індикатором захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх деструктивних впливів, забезпечуючи його здатність належним чином виконувати зобов'язання перед контрагентами, державою та інвесторами [1, с. 216].

У наукових публікаціях категорію «фінансова стійкість» аналізують з різних методологічних позицій. Частина дослідників розкриває її переважно через призму ліквідності та платоспроможності в короткостроковому вимірі. Платоспроможність демонструє наявність грошових коштів лише на

конкретну дату, тоді як фінансова стійкість характеризує довготривалий структурний баланс активів і пасивів [21]. Більш виваженим вважається системний підхід, згідно з яким фінансова стійкість трактується як здатність підприємства працювати та розвиватися, підтримуючи рівновагу між своїми активами й пасивами в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи безперервну платоспроможність і інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику [22]. Внутрішнім показником, що найповніше відображає фінансову стійкість, виступає ступінь покриття запасів і витрат підприємства законними джерелами фінансування (власний капітал, довгострокові та короткострокові позики) (табл. 1.3). Залежно від того, як співвідносяться обсяг матеріально-виробничих запасів і доступні джерела їх формування, у аналітичній практиці традиційно виділяють чотири типи фінансової стійкості [21].

Таблиця 1.3

Характеристика типів фінансової стійкості підприємства за джерелами формування запасів [21–26]

Тип фінансової стійкості	Умова формування	Економічний зміст стану підприємства	Фінансові наслідки та загрози для бізнесу
Абсолютна стійкість	$S = (1, 1, 1)$	Усі запаси повністю покриваються власними оборотними коштами. Залучення кредитів відсутнє	Мінімальний ризик, висока платоспроможність, але можлива упущена вигода через відмову від кредитного плеча
Нормальна стійкість	$S = (0, 1, 1)$	Запаси забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел	Оптимальний стан, ефективне використання капіталу, стабільне функціонування операційної системи
Передкризовий стан	$S = (0, 0, 1)$	Для покриття запасів залучаються додаткові короткострокові кредити та позики. Власного капіталу бракує	Порушення платоспроможності, затримки з виплатами, зростання залежності від зовнішніх кредиторів
Кризовий стан	$S = (0, 0, 0)$	Запаси перевищують усі легітимні джерела формування. Наявна хронічна прострочена кредиторська заборгованість	Межа банкрутства, арешт рахунків, повна втрата фінансової незалежності, загроза ліквідації

Як показано у табл. 1.3, кожен рівень фінансової стабільності пов'язаний із певним рівнем фінансового ризику. Коли компанія переходить від вищого рівня стабільності до нижчого, наприклад, передкризового чи кризового, це часто відбувається через те, що зростання витрат випереджає зростання доходів [27, с. 312].

Взаємозв'язок між фінансовою стабільністю та витратами є складним і двостороннім. З одного боку, розмір та структура витрат безпосередньо впливають на прибуток компанії, який є основним джерелом її розвитку та зростання капіталу. З іншого боку, неефективна структура витрат обмежує можливості компанії щодо використання капіталу, змушуючи її брати дорогі короткострокові кредити для фінансування своєї діяльності, що знижує її фінансову незалежність [2].

Для детального аналізу впливу витрат на фінансову стабільність використовується концепція операційного левериджу та маржинального аналізу. У межах цієї концепції витрати діляться на постійні та змінні. Постійні витрати, такі як амортизація, оренда та адміністративні витрати, є негнучкими у короткостроковому періоді і формують так званий «порог чутливості» компанії. Чим вища частка постійних витрат, тим вищим є операційний ризик, оскільки падіння попиту на продукцію може призвести до стрімкого падіння прибутку [7].

Ключовим показником, який пов'язує систему управління витратами та фінансову стабільність, є запас фінансової міцності, або кромка безпеки. Він показує, на скільки відсотків компанія може знизити обсяги реалізації продукції, перш ніж вона зазнає збитків. Цей показник розраховується як різниця між поточним обсягом виручки та точкою беззбитковості [28].

Таким чином, будь-які зміни у структурі або обсягу витрат безпосередньо впливають на точку беззбитковості та запас фінансової міцності компанії. Аналіз інформації табл. 1.4 дає змогу стверджувати, що оптимізація витрат є найефективнішим внутрішнім важелем управління фінансовою міцністю суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.4

**Матриця впливу управлінських рішень щодо зміни витрат на запас
фінансової міцності та стійкості [27; 29 - 31]**

Напрямок управлінського впливу на витрати	Зміна точки беззбитковості	Трансформація запасу фінансової міцності	Вплив на тип фінансової стійкості підприємства	Стратегічні ризики та обмеження рішення
Зниження питомих змінних витрат (економія на сировині, логістиці)	Знижується (зміщується вліво)	Зростає (розширюється зона прибутковості)	Зміцнюється (сприяє переходу до нормальної/абсолютної стійкості)	Загроза погіршення якості продукції та втрати лояльності клієнтів.
Скорочення постійних витрат (оптимізація адмінперсоналу, відмова від оренди)	Стрімко знижується	Суттєво зростає	Стабілізується (мінімізується ризик настання збитковості)	Ризик втрати кваліфікованих кадрів та уповільнення розвитку бізнесу.
Зростання постійних витрат при автоматизації (модернізація фондів)	Зростає (зміщується вправо)	Скорочується у короткостроковому періоді	Тимчасово послаблюється через відтік грошових коштів	Вимагає стабільно високого попиту; зростає операційний леверидж.
Хронічне неконтрольоване зростання витрат	Перевищує фактичний обсяг продажів	Падає до нуля або набуває від'ємного значення	Руйнується (настає невідворотний кризовий стан)	Повна втрата ліквідності, загроза ініціювання процедури банкрутства.

Підприємства мають великі постійні витрати, тому вони мають високий рівень операційного левериджу. Це означає, що кожний відсоток приросту виручки принесе значно більший відсоток приросту чистого прибутку. Але якщо підприємства мають високий рівень операційного левериджу, то навіть невелике зниження обсягів реалізації може швидко поглинути весь запас фінансової міцності і привести підприємство до збитків [32].

Сучасне управління витратами вимагає відходу від традиційного скорочення витрат. Тепер витрати розглядаються не просто як вирахування з доходу, а як інвестиції в майбутню конкурентоспроможність [33]. Фінансова стійкість забезпечується не тоді, коли витрати є мінімальними, а тоді, коли вони є оптимальними і релевантними стратегічним цілям підприємства [20].

Інфляційні процеси і коливання валютних курсів ускладнюють взаємозв'язок витрат і стійкості в сучасних умовах господарювання. За таких умов підприємства з низьким запасом фінансової міцності змушені підвищувати ціни на власну продукцію, що може спровокувати падіння попиту, або ж жертвувати маржинальністю, що руйнує їхній власний капітал і підриває фінансову незалежність [20].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що фінансова стійкість підприємства залежить від ефективності системи управління його витратами. Запас фінансової міцності реагує на будь-які структурні зміни у витратах. Тільки за умов підтримання оптимального співвідношення між змінними і постійними витратами, систематичного моніторингу координати точки беззбитковості і забезпечення високого рівня запасу фінансової міцності підприємство може підтримувати стабільний тип фінансової стійкості і гарантувати свою довгострокову життєздатність на ринку.

Представлена архітектура показує, що фінансовий результат підприємства залежить від багатьох факторів, які пов'язані з його внутрішньою роботою (рис. 3.1). Коли ми впроваджуємо всі ці підходи, керівництво компанії отримує потрібні інструменти, щоб вирішувати одразу дві важливі задачі: збільшувати вартість компанії на ринку і зменшувати ризики.

Основні елементи цієї системи, це звичайні методи управління витратами, такі як розрахунок собівартості продукції, сучасне планування бюджету та контролінг, аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва і прибутку, а також стратегічний менеджмент витрат. Ці внутрішні показники змінюються через спеціальний механізм, який працює у два етапи і дозволяє керівництву впливати на ситуацію за двома стратегічними напрямками: перший напрямок орієнтований на підвищення прибутковості, а другий, на зменшення ризиків, пов'язаних із ринком.



Рис. 1.1. Архітектура інтегрованого впливу управління витратами на рівень фінансової стійкості

Джерело: [34-36]

Синтез зазначених векторів акумулюється у загальному критерії забезпеченості операційної діяльності джерелами фінансування, де сукупний обсяг власного капіталу та запасу міцності має перевищувати матеріально-виробничі запаси. Зрештою, саме скоординована взаємодія обох гілок цього механізму через інструменти системного менеджменту закладає надійний фундамент для довгострокового нарощення капіталізації й диференціює фінальний фінансовий стан підприємства в діапазоні від кризового до абсолютно стійкого, гарантуючи перехід бізнесу на вищий рівень фінансової незалежності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство є класичним представником середнього агробізнесу Полтавщини, яке акцентувало увагу на рослинницькій діяльності. Юридичний статус товариства з обмеженою відповідальністю визначає чіткі межі майнової відповідальності засновників та гнучкість системи операційного менеджменту. Основна спеціалізація суб'єкта господарювання вирощування зернових та технічних культур (зокрема, соняшнику, кукурудзи, пшениці).

Для детального аналізу правового статусу та масштабів діяльності підприємства доцільно розглянути його загальну організаційну характеристик (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства за 2023 -2025 рр.

Параметр діяльності	Характеристика за даними Статуту	Економічний зміст та вплив на стійкість бізнесу
Повна назва та код	Товариство з обмеженою відповідальністю (ЄДРПОУ: 34419226)	Офіційний статус юридичної особи з правом ведення самостійної комерційної діяльності
Юридична адреса	Україна, 37661, Полтавська обл., Миргородський р-н, с. Білики	Розташування в агрокліматичній зоні Лісостепу із високою природною родючістю ґрунтів
Основні КВЕДи	01.11 Вирощування зернових, бобових і насінневих олійних культур; 01.41 Розведення ВРХ	Диверсифікація виробництва (рослинництво + тваринництво) знижує загальні ринкові ризики

Офіційний юридичний статус суб'єкта господарювання створює надійну правову платформу для укладання довгострокових комерційних угод та залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Розміщення потужностей у Миргородському регіоні відкриває доступ до розвиненої транспортної

інфраструктури та сприятливих агрокліматичних факторів Лісостепової зони. Чіткий розподіл повноважень між вищою ланкою менеджменту та фінансовим відділом мінімізує ризики ухвалення суперечливих управлінських рішень

Згідно зі Статутом, вищим органом управління є Загальні збори учасників, які делегують повноваження виконавчому органу в особі Директора. Директор здійснює оперативне керівництво, підписує контракти, розпоряджається майном і формує кадровий склад підприємства.

Для підприємства характерна лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує жорстку єдиначальність, високу швидкість доведення управлінських команд до виконавців та персональну відповідальність керівників підрозділів. Організація виробництва в підприємстві побудована за циклічно-інтегрованим принципом, де відходи рослинництва частково є кормовою базою для тваринництва, а тваринництво забезпечує рослинницьку галузь органічними добривами, що підтримує кругову модель внутрішньої економіки.

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції демонстрував коливальну динаміку, зменшившись у 2024 році, проте в результаті зріс на 7770 тис. грн у 2025 році порівняно з 2023 роком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2023 - 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Інші операційні доходи, тис. грн	115,0	34,0	414,0	+299,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	9437,0	13118,0	11850,0	+6450,0
Валовий прибуток, тис. грн	18199,0	17993,0	20121,0	+1922,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5400,0	9546,0	-10073,0	-15473,0

Позитивною тенденцією стало загальне збільшення валового прибутку підприємства на 1922 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності або оптимізацію собівартості. Фінансовий результат від

операційної діяльності також продемонстрував суттєве загальне зростання на 6450 тис. грн, попри незначне просідання цього показника в останньому аналізованому році порівняно з піковим 2024 роком. Додатковим чинником підтримки операційних результатів стало стрімке відносне збільшення інших операційних доходів, які у 2025 році досягли позначки 414 тис. грн. Водночас критичною проблемою для підприємства є різке падіння чистого фінансового результату, який у 2025 році скоротився на 15473 тис. грн і став збитковим, що вказує на суттєве зростання позаопераційних витрат.

Таблиця 2.3

Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства, 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-)
Оборотні активи, тис. грн	52966,0	68458,0	56517,0	+3551,0
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	44219,0	50691,0	54637,0	+10418,0
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	20,0	2626,0	9,0	-11,0
Коефіцієнт загальної ліквідності, в.п.	1,198	1,350	1,034	-0,164
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, в.п.	0,00045	0,05180	0,00016	-0,00029
Чистий оборотний капітал, тис. грн	8747,0	17767,0	1880,0	-6867,0
Частка грошей в оборотних активах, %	0,038	3,836	0,016	-0,022
Коефіцієнт завантаження зобов'язань, в. п.	0,835	0,740	0,967	+0,132

У 2024 році підприємство переживало пік фінансового благополуччя, зріс чистий оборотний капітал (до 17,7 млн грн), покращилася поточна ліквідність (1,350) та накопичився солідний запас реальних грошей (2626 тис. грн). Криза ліквідності 2025 року: У 2025 році ситуація різко погіршилася. Попри те, що за три роки оборотні активи загалом зросли на 3551 тис. грн, поточні борги підприємства за цей же час підскочили аж на 10418 тис. грн (тобто темпи приросту боргів утричі перевищили темпи зростання активів). Залишок грошових коштів у 2025 році впав до символічних 9 тис. грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,00016) свідчить про те, що підприємство «тут і зараз» спроможне погасити лише 0,016% своїх негайних боргів, що означає повну залежність від швидкості продажу запасів чи стягнення дебіторської заборгованості (рис. 2.1).

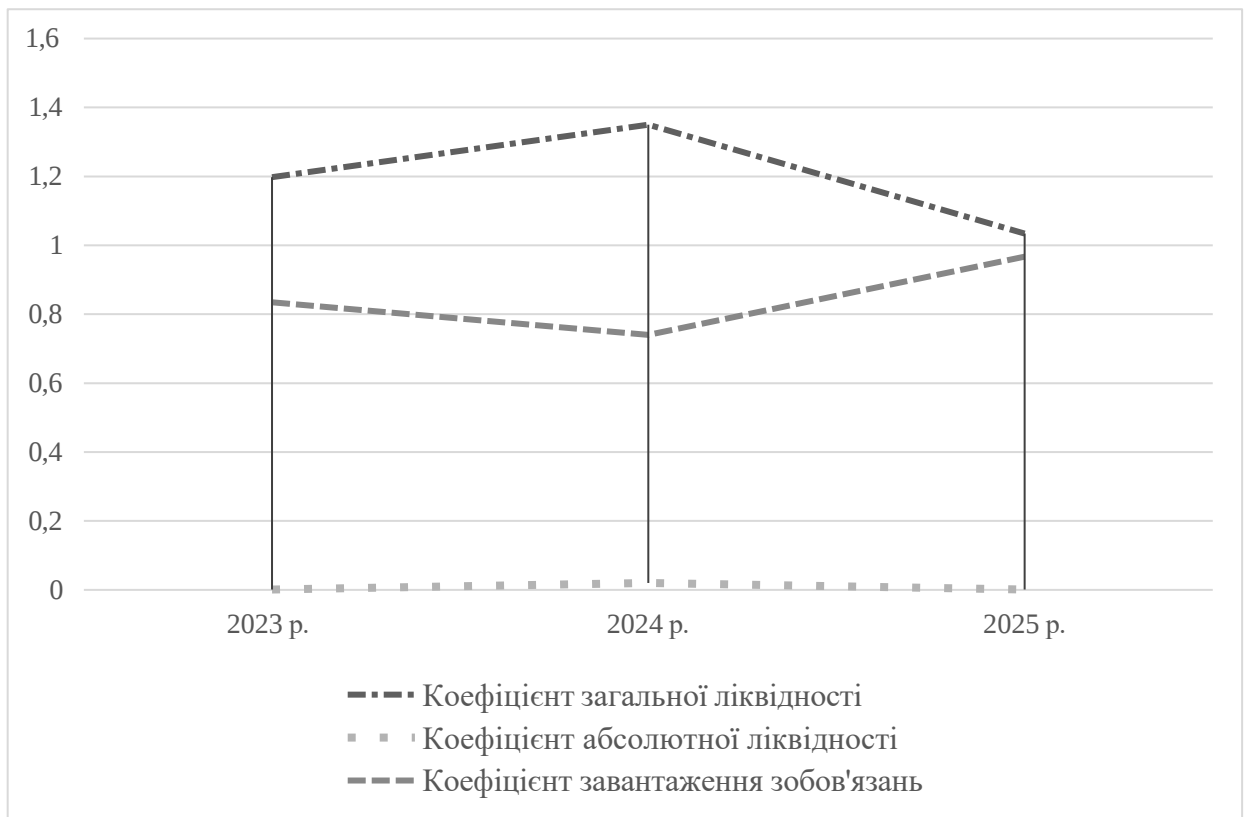


Рис. 2.1. Динаміка показників ліквідності підприємства за 2023-2025рр.

Чистий оборотний капітал (вільні кошти після покриття короткострокових боргів) балансує на межі ризику, скоротившись з 8,7 млн грн до 1,8 млн грн. Підприємство стало надто вразливим до будь-яких зовнішніх коливань. Протягом 2023–2025 років капітал підприємства зазнав суттєвих структурних трансформацій, які супроводжувалися загальним зростанням активів на тлі погіршення джерел їхнього фінансування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка майна підприємства та джерел його формування
за 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Необоротні активи, тис. грн	52289,0	50582,0	60244,0	+7955,0
Основні засоби, тис. грн	52283,0	50465,0	59986,0	+7703,0
Оборотні активи, тис. грн	52966,0	68458,0	56517,0	+3551,0
Запаси, тис. грн	47185,0	57128,0	53446,0	+6261,0
Готова продукція і товари, тис. грн	17195,0	15983,0	8240,0	-8955,0
Власний капітал, тис. грн	61036,0	68349,0	58274,0	-2762,0
Зобов'язання і забезпечення, тис. грн	44219,0	50691,0	54637,0	+10418,0

Головним рушієм збільшення вартості майна стало нарощування необоротних активів на 7955,0 тис. грн, що відбулося за рахунок активного інвестування в оновлення основних засобів. Натомість оборотні кошти демонстрували нестабільну коливальну динаміку з піком у 2024 році та подальшим просіданням у 2025 році, хоча загальний трирічний підсумок залишився позитивним (+3551,0 тис. грн). Внутрішня структура оборотних активів погіршилася, оскільки обсяги запасів суттєво зросли на 6261,0 тис. грн, тоді як залишки готової продукції та товарів стрімко скоротилися майже вдвічі, що може свідчити про проблеми з постачанням або запуск незавершеного виробництва. Найбільш тривожною тенденцією фінансового стану є падіння власного капіталу на 2762,0 тис. грн, що на фоні отриманих збитків змусило підприємство фінансувати свою діяльність переважно за рахунок залучених коштів. У результаті залежність від зовнішніх кредиторів різко посилилася, про що свідчить масштабне накопичення поточних зобов'язань і забезпечень на 10418,0 тис. грн, яке створює додаткові ризики для фінансової стійкості організації.

Протягом 2023–2025 років на підприємстві відбулися докорінні зміни в структурі розрахунків, які свідчать про суттєву переорієнтацію фінансових потоків та мобілізацію внутрішніх ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка взаєморозрахунків підприємства, поточних зобов'язань і банківського кредитування за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5751,0	8697,0	943,0	-4808,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	2,0	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	10,0	5,0	2119,0	+2109,0
Короткострокові кредити банків	22742,0	21030,0	30417,0	+7675,0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за товари, роботи, послуги	19479,0	26835,0	22256,0	+2777,0
за розрахунками з бюджетом	1210,0	2314,0	163,0	-1047,0
за розрахунками з оплати праці	175,0	223,0	496,0	+321,0
Інші поточні зобов'язання	413,0	289,0	1223,0	+810,0

Ключовою позитивною тенденцією стало стрімке скорочення дебіторської заборгованості за товари та послуги на 4808,0 тис. грн, що вказує на успішне стягнення коштів з покупців або жорсткішу кредитну політику. Водночас відбулося різке накопичення інших поточних відволікань коштів у дебітори на суму 2109,0 тис. грн, що частково нівелювало позитивний ефект від вивільнення капіталу з операційного обороту. Для фінансування поточної діяльності підприємство змушене було активно залучати зовнішній капітал, внаслідок чого обсяг короткострокових банківських кредитів зріс на 7675,0 тис. грн, посилюючи фінансову залежність від банківського сектора. У структурі кредиторських зобов'язань спостерігається накопичення боргів перед постачальниками на 2777,0 тис. грн, що на тлі зростання заборгованості з оплати праці (+321,0 тис. грн) свідчить про напруженість із ліквідністю. Проте підприємству вдалося майже повністю ліквідувати прострочені зобов'язання перед бюджетом, скоротивши борг за податками на 1047,0 тис. грн, що дозволило уникнути фінансових санкцій і податкового тиску.

2.2. Аналіз динаміки, структури та ефективності витрат підприємства

Під витратами підприємства слід розуміти зниження його економічних вигод через зменшення вартості активів або зростання зобов'язань, що призводить до падіння власного капіталу (за винятком його безпосереднього повернення чи розподілу між власниками) [21]. Саме тому систематичне управління та контроль витрат на всіх рівнях діяльності є пріоритетним вектором роботи управлінського апарату підприємства (табл. 2.6).

Протягом досліджуваного періоду загальна сума операційних витрат підприємства мала хвилеподібну динаміку: після суттєвого скорочення у 2024 році, до 2025 року вони знову зросли до 99848 тис. грн, що перевищило базовий показник на 5848 тис. грн.

Таблиця 2.6

Динаміка операційних витрат підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення, (+,-)
	сума, тис. грн	частка,%	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка,%	
Матеріальні затрати	75736,0	80,57	50136,0	66,67	56826,0	56,92	-18910,0
Витрати на оплату праці	11635,0	12,38	9121,0	12,13	12775,0	12,79	+1140,0
Відрахування на соціальні заходи	2734,0	2,19	2143,0	2,85	2668,0	2,67	-66,0
Амортизація	2767,0	2,94	4772,0	6,35	5223,0	5,23	+2456,0
Інші операційні витрати	1128,0	0,012	9023,0	12,00	22356,0	22,39	+21228,0
Разом	94000,0	100,0	75195,0	100,0	99848,0	100,0	+5848,0

Головною позитивною тенденцією є масштабне абсолютне скорочення матеріальних затрат на 18910 тис. грн, унаслідок чого їхня частка в структурі сукупних витрат стрімко впала з домінуючих 80,57% у 2023 році до 56,92% у 2025 році. Водночас на підприємстві спостерігається стрімке інтенсивне зростання статті «Інші операційні витрати», абсолютна сума яких збільшилася на 21228 тис. грн, а питома вага досягла вагомих 22,39% наприкінці періоду, що свідчить про появу додаткових накладних або сторонніх операційних видатків. Витрати на оплату праці разом із відрахуваннями на соціальні заходи продемонстрували відносну структурну стабільність, утримуючи сумарну частку в межах 14,5–15,5% упродовж усіх трьох років, попри фінальне абсолютне зростання фонду оплати праці на 1140 тис. грн. Збільшення суми амортизаційних відрахувань майже вдвічі (з 2767 до 5223 тис. грн) та зростання їхньої частки до 5,23% вказує на активне проведення модернізації матеріально-технічної бази підприємства або введення в експлуатацію нових основних засобів, що підвищило рівень постійних витрат підприємства.

Протягом 2023–2025 років сукупні витрати підприємства суттєво зросли на 23542,0 тис. грн, що супроводжувалося радикальною перебудовою їхньої внутрішньої структури (табл. 2.7). Ключовою позитивною структурною зміною стало зниження частки собівартості реалізованої продукції з 87,93% до

76,54%, попри абсолютне зростання цього показника в останньому році на 5848,0 тис. грн.

Таблиця 2.7

**Динаміка витрат підприємства за елементами та функціональними
напрямами за 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення, (+,-)
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94000,0	87,93	75195,0	89,86	99848,0	76,54	+5848,0
Адміністративні витрати), тис. грн	4208,0	3,94	4461,0	5,33	8301,0	6,36	+4093,0
Інші операційні витрати), тис. грн	4669,0	4,37	448,0	0,54	384,0	0,29	-4285,0
Фінансові витрати	4037,0	3,76	3572,0	4,27	4360,0	3,35	+323,0
Інші витрати, тис. грн	-	-	-	-	17563,0	13,46	+17563,0
Разом, тис. грн	106914,0	100,0	83676,0	100,0	130456,0	100,0	+23542,0

Водночас на підприємстві спостерігається стрімке підвищення управлінських витрат, про що свідчить майже дворазове збільшення адміністративних навантажень (+4093,0 тис. грн) та зростання їхньої питомої ваги у загальній структурі до 6,36%. Додатковим фактором оптимізації операційної сфери виступило жорстке скорочення інших операційних витрат на 4285,0 тис. грн, які у 2025 році практично втратили свій вплив на загальний результат. Фінансова залежність підприємства та вартість обслуговування боргів залишалися відносно стабільними, зафіксувавши незначне абсолютне збільшення фінансових витрат на 323,0 тис. грн за три роки. Головною ж загрозою для прибутковості підприємства у 2025 році стала поява масштабної статті інших позаопераційних витрат у розмірі 17563,0 тис. грн, яка зайняла аж 13,46% у структурі й стала основним деструктивним чинником негативного чистого фінансового результату (рис. 2.2).

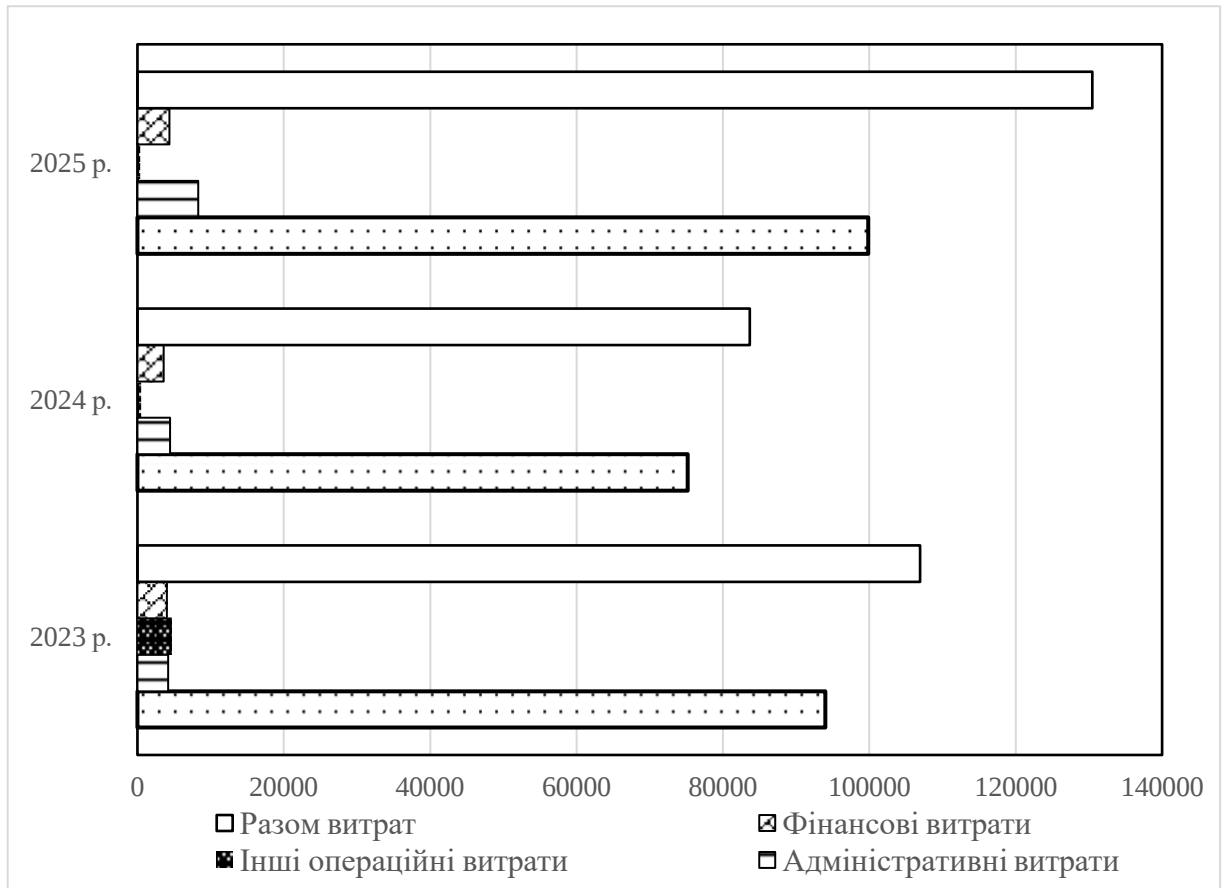


Рис. 2.2. Динаміка ключових витрат підприємства за 2023 – 2025 рр.

Взаємопов'язаний аналіз доходів та елементів операційних витрат підприємства свідчить про глибокі якісні зрушення у технологічних та управлінських процесах протягом 2023–2025 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Комплексна оцінка ефективності використання операційних витрат та ресурсного потенціалу підприємства за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Загальна витратовіддача, грн/грн	1,194	1,239	1,202	+0,008
Загальна витратомісткість, грн/грн	0,838	0,807	0,832	-0,006
Матеріаловіддача продукції, грн/грн	1,481	1,859	2,111	+0,630
Матеріаломісткість доходу, грн/грн	0,675	0,538	0,474	-0,201
Продуктивність праці (за доходом), грн/грн	9,643	10,217	9,391	-0,252
Зарплатомісткість доходу, грн/грн	0,104	0,098	0,106	+0,002
Рентабельність операційних витрат, %	10,04%	17,45%	11,87%	+1,83%
Амортизацієвіддача основних засобів, грн/грн	40,549	19,528	22,970	-17,579
Коефіцієнт еластичності «інших» операційних витрат, в.п.	0,010	0,097	0,186	+0,176

Стратегічно позитивним аспектом діяльності стало кардинальне підвищення матеріаловіддачі (на 0,63 грн доходу з кожної гривні витрат), що виразилося у зниженні матеріаломісткості продукції з 67,5% до 47,4% і вказує на перехід до більш ресурсощадних моделей виробництва. Крім того, завдяки капітальним інвестиціям підприємство наростило суму амортизаційних відрахувань майже вдвічі, що, попри падіння коефіцієнта амортизацієвіддачі порівняно з базовим роком, свідчить про інтенсивне оновлення техніко-технологічної бази. Ефективність моніторингу витрат підтверджується також загальним зростанням рентабельності операційних витрат на 1,83 в.п. та утриманням загальної витратомісткості на рівні нижчому, ніж у 2023 році. Проте позитивний ефект від оптимізації сировинних витрат був повністю нівельований деструктивним і неконтрольованим зростанням «інших операційних витрат», які підскочили на 21228,0 тис. грн, збільшивши свою частку в доході з 1% до 18,6%.

Аналіз сформованої матриці SWOT вказує на наявність глибокого внутрішнього конфлікту між виробничим та фінансовим менеджментом підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Матриця SWOT-аналізу системи управління витратами підприємства
за 2023 -2025 рр.**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	3
Висока технологічна ефективність: значне зниження матеріаломісткості (з 67,5% до 47,4%) свідчить про ефективне використання сировини та матеріалів	Втрата контролю над накладними витратами: неконтрольований стрибок «інших операційних витрат» та «інших позаопераційних витрат»
Успішне управління дебіторською заборгованістю: швидке стягнення коштів з покупців (скорочення дебіторки на 4,8 млн грн), що звільнило частину оборотного капіталу	Критичний дефіцит абсолютної ліквідності: падіння залишку живих грошей до 9 тис. грн, повна нездатність миттєво погашати борги
Оновлення виробничих потужностей: стабільне зростання амортизаційних відрахувань, що підтверджує модернізацію основних засобів	Дороге обслуговування капіталу: зростання короткострокових кредитів, що збільшує фінансові витрати та залежність від банків

Продовження табл. 2.9

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Реструктуризація боргів: можливість переведення короткострокових дорогих кредитів у довгострокові або залучення пільгового фінансування	Зростання відсоткових ставок: ризик збільшення вартості обслуговування залучених 30 млн грн кредитів через монетарну політику НБУ
Діджиталізація та автоматизація обліку: впровадження ERP-систем для детального моніторингу «інших» витрат у реальному часі	Інфляційне зростання умовних витрат: тиск на адміністративні витрати та витрати на оплату праці
Оптимізація ланцюгів постачання: використання високої матеріаловіддачі для укладання довгострокових вигідних контрактів із постачальниками	Форс-мажорні чинники воєнного стану: логістичні збої, ризики втрати майна, які, ймовірно, і формують статтю «інших витрат»

Головний парадокс полягає в тому, що висока технологічна спроможність та унікальне падіння матеріаломісткості до 47,4% повністю нівелюються неефективністю контролю накладних витрат. Найбільш критичною зоною ризику є залучення понад 30 мільйонів гривень короткострокових кредитів на тлі повної відсутності живих грошей на рахунках. За таких умов будь-який інфляційний стрибок або підвищення відсоткових ставок банками можуть спровокувати зупинку операційної діяльності. Стратегічний вихід із кризи вимагає негайної конвертації високої матеріаловіддачі у товарне кредитування від постачальників для зниження залежності від банківських позик. Першочерговим тактичним кроком має стати впровадження ERP-системи для жорсткого лімітування «інших операційних витрат» ще на етапі планування платежів.

Комплексний аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 роки виявив глибокий дисбаланс між операційною спроможністю виробництва та кінцевою фінансовою стійкістю. Попри позитивну динаміку чистого доходу та суттєву оптимізацію витрат на сировину, організація зіткнулася з гострою кризою ліквідності та касовими розривами. Головною причиною формування критичного фінального збитку стало неконтрольоване зростання накладних, інших операційних та позаопераційних витрат, які знецінили виробничі успіхи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Оптимізація системи управління витратами на сучасному етапі вимагає докорінної перебудови внутрішньої контрольної політики та відмови від застарілих інструментів моніторингу. Оскільки традиційні методи економії на рівні безпосереднього виробництва вже повністю вичерпали свій потенціал, фокус уваги менеджменту має переміститися у площину стратегічного фінансового контролінгу. Основні зусилля необхідно спрямувати на стримування накладних та позаопераційних видатків, які наразі виступають головними деструктивними чинниками і повністю поглинають зароблені кошти. Тільки комплексне поєднання цифровізації облікових процесів із жорстким лімітуванням некомерційних платіжних потоків дозволить стабілізувати загальний фінансовий стан організації.

Для досягнення реального економічного ефекту та виведення підприємства з зони збитковості пропонується реалізація таких прикладних заходів, що безпосередньо впливають із результатів фінансового аналізу (рис. 3.1).

Практичне впровадження запропонованих антикризових кроків забезпечить комплексне оздоровлення фінансової системи підприємства завдяки ліквідації непродуктивного відпливу грошових ресурсів. Синхронізація процесів реструктуризації зобов'язань та заміни боргових інструментів дозволить суб'єкту господарювання відновити втрачену ліквідність і сформувати надійний грошовий буфер для поточних розрахунків. Цифровізація контролю накладних витрат у поєднанні з технологічною модернізацією остаточно зупинить хаотичне зростання загальногосподарських видатків та усуне загрозу хронічної збитковості діяльності. Переорієнтація системи стимулювання праці навколо раціонального використання ресурсів трансформує корпоративну культуру,

перетворивши персонал на активного учасника процесу зниження витрат. У підсумку підприємство отримає стабільну та гнучку управлінську модель, спроможну не лише мінімізувати поточні ризики технічного дефолту, а й генерувати чистий прибуток в умовах нестабільного макросередовища.



Рис.3.1. Рекомендовані напрями оптимізації управління витратами підприємства на 2027 – 2031рр.

Практична імплементація стратегії реструктуризації фінансових зобов'язань має базуватися на паритетності інтересів та побудові стійкої архітектури довіри між агропідприємством, постачальниками матеріально-технічних ресурсів і банківськими установами (табл. 3.1). Конвертація високої

технологічної матеріаловіддачі у довгострокові фінансові преференції є ключовим вектором мінімізації трансакційних витрат та подолання гострого дефіциту абсолютної ліквідності.

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегічні заходи із реструктуризації зобов'язань та мінімізації витрат підприємства на період 2027–2031 рр.

Стратегічний вектор	Управлінський інструментарій	Механізм мінімізації	Науково-практичний ефект
ЕТАП СТАБІЛІЗАЦІЇ Регенеруюче комерційне кредитування (2027–2028 рр.)	Трансформація договорів постачання із передоплати на синдикуване товарне кредитування з відстрочкою платежу	Елімінація витрат на залучення короткострокових банківських позик під купівлю обігових коштів; усунення пені та штрафів	Досягнення нульового рівня касових розривів; формування безвідсоткового джерела фінансування біологічних активів
ЕТАП ОПТИМІЗАЦІЇ Контрактне диверсифікаційне лімітування (2028–2029 рр.)	Впровадження форвардних угод із фіксованою ціною сировини та інтеграція системи «еко-дисконтування»	Зниження волатильності прямої виробничої собівартості продукції; оптимізація витрат на зберігання	Стабілізація маржинального доходу; мінімізація логістичного складника у структурі видатків
ЕТАП РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ Конверсійне рефінансування капіталу (2030–2031 рр.)	Заміна короткострокових кредитів інвестиційними інструментами державними програмами	Радикальне зменшення абсолютного обсягу фінансових витрат; оптимізація витрат на обслуговування боргу	Вирівнювання графіку чистих грошових потоків; відновлення коефіцієнта фінансової незалежності
ПЕРМАНЕНТНИЙ ЕТАП Цифрова архітектура контролінгу видатків (2027–2031 рр.)	Розгортання хмарної ERP-системи із модулем бюджетування з нульової точки та щотижневим платіжним календарем	Блокування несанкціонованих та некомерційних платежів за статтею «інші операційні витрати»	Повна прозорість руху грошових коштів; скорочення умовно-постійних адміністративних витрат
ЕТАП РЕГЕНЕРАЦІЇ Соціо-гуманітарна екомотивація (2027–2031 рр.)	Впровадження «зелених» та фінансових КРІ із прив'язкою бонусів до рівня ощадливості ресурсів	Подолання падіння продуктивності праці; ліквідація технологічних втрат сировини та браку	Мотиваційна трансформація персоналу з об'єкта контролю на суб'єкт ощадливого виробництва

Складена матриця стратегічних орієнтирів є цілісною системою, де кожен елемент функціонально доповнює наступний, створюючи

синергетичний ефект протидії фінансовим ризикам. Першочергова реалізація перших двох етапів дозволить агропідприємству зняти гостру напругу із кредиторською заборгованістю та вивільнити внутрішній капітал для фінансування посівних кампаній. Подальша цифровізація управлінського обліку унеможливить суб'єктивні помилки лінійного персоналу при розподілі дефіцитних фінансових ресурсів. Головна науково-практична цінність запропонованого комплексу полягає в оптимізації структури пасивів балансу без залучення додаткового дорогого акціонерного чи банківського капіталу.

Для запобігання касовим розривам, які у 2025 році призвели до критичного падіння залишку грошових коштів агропідприємства до 9 тис. грн, авторіві вбачається за доцільне впровадження Релейного платіжного календаря (табл. 3.2). Особливість цього інструменту полягає в оптимізації черговості виплат на основі ранжування операційних витрат за ступенем їхнього впливу на безперервність біологічних процесів в агровиробництві (рослинництві).

Таблиця 3.2

Рекомендована модель релейного платіжного календаря підприємства за критеріями пріоритетності видатків,* на 2027 -2031 рр.

Пріоритет платежу	Функціональна група витрат	Декади				Управлінський регламент
		I		II	III	
		план	факт	прогноз	прогноз	
1	2	3	4	5	6	7
0 Пріоритет Абсолютний	Виручка від реалізації продукції, дебіторська заборгованість, тис. грн	12000,0	11500,0	9800,0	14500,0	Акумуляування на поточному рахунку; фіксація відхилень
I Пріоритет Критичний	Технологічні витрати, тис. грн	4500,0	4500,0	3200,0	5100,0	Обов'язкове 100% закриття; заміна грошей товарним кредитом у разі дефіциту
II Пріоритет Фіскально-соціальний	Зобов'язання: заробітна плата виробничого персоналу, критичні податки, тис. грн	1500,0	1500,0	1600,0	1550,0	Спрямування залишків операційного припливу; недопущення пені

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
III Пріоритет Компромісний	Обслуговування капіталу: відсотки за довгостроковими кредитами, лізингові платежі, тис. грн	800,0	800,0	1100,0	900,0	Фінансується виключно після закриття I та II пріоритетів
IV Пріоритет Умовно- відстрочений	Накладні та інші витрати, тис. грн	1200,0	600,0	1400,0	1100,0	Лімітування: перенесення виплат на наступні періоди у разі дефіциту грошей
Разом видатків	Сукупний операційний відтік грошових коштів, тис. грн	8000,0	7400,0	7300,0	8650,0	Контроль перевищення надходжень над видатками
Сальдо (+, -)	Чистий грошовий потік за період, тис. грн	+4000,0	+4100,0	+2500,0	+5850,0	Переноситься як вхідний залишок на наступну декаду (релейний крок).

*декадний зріз 2026 р.

Паралельно з впровадженням платіжного календаря, для трансформації системи управління витратами з пасивно-реєстраційної моделі у випереджаюче-проактивну, автором оптимізовано та розширено склад методичного забезпечення фінансового контролінгу (табл. 3.3). Запропоноване інструментально-методичне забезпечення переводить процес управління витратами агропідприємства у площину жорсткого цифрового лімітування. Завдяки чіткому розподілу обов'язків та періодичності моніторингу, кожен інструмент виконує роль превентивного індикатора, що сигналізує про відхилення показників від цільових нормативів задовго до відображення у фінансовій звітності. Кредитний скоринг та експрес-претензійний моніторинг створюють замкнений контур безпеки у взаємовідносинах із покупцями, забезпечуючи постійний приплив ліквідності. У свою чергу, жорстке впровадження системи ZBV ліквідує суб'єктивізм при розподілі фінансових ресурсів лінійними менеджерами.

Таблиця 3.3

Рекомендоване інструментально-методичне забезпечення контролю взаєморозрахунків та лімітування фінансових ризиків підприємства на період 2027–2031 рр.

Назва інструменту	Об'єкт моніторингу та контролю	Регламент дії менеджменту	Критерії оцінки	Практичний ефект
Релейний платіжний календар	Поточні грошові потоки, касові розриви, черговості оплат	Щодекадне ковзне коригування	Перевищення відтоку над притоком;	Збалансування платоспроможності.
Експрес-претензійний моніторинг	Дебіторська заборгованість за відвантажену сільгосппродукцію.	Автоматичний щотижневий скринінг	Перевищення ліміту відстрочки платежу покупцем	Мінімізація втрат від формування резерву сумнівних боргів
Матриця взаємного лімітування	Кредиторська заборгованість постачальникам	Щомісячний перегляд та погодження лімітів	Перевищення боргу перед одним постачальником	Диверсифікація ризиків постачання
Кредитний скоринг контрагентів	Надійність трейдерів	Обов'язкова перевірка перед укладанням довгострокових угод.	Рівень фінансової стійкості покупця	Запобігання «заморожуванню» капіталу в дебіторці;
Система Zero-Based Budgeting (ZBB)	Адміністративні та інші операційні витрати апарату управління	Щомісячний захист бюджетів підрозділів	Перевищення темпів зростання накладних витрат над темпами зростання маржинального доходу	Радикальне скорочення неефективних управлінських витрат

У підсумку, інтеграція даних інструментів трансформує систему фінансового менеджменту підприємства в адаптивний механізм, здатний підтримувати стабільність бізнесу в умовах обмеженого доступу до зовнішні

Практична реалізація другого вектора антикризової програми передбачає оптимізацію структури капіталу шляхом реструктуризації агресивного короткострокового боргу, що став деструктивним чинником фінансової стабільності. На засадах системного моніторингу вартості

позикового капіталу розроблено п'ятирічний графік конверсії фінансових зобов'язань суб'єкта господарювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендована матриця заходів із рефінансування та реструктуризації кредитного портфеля підприємства на період 2027–2031 рр.

Стратегічний інструмент рефінансування	Етапи та терміни імплементації	Суть та зміст рекомендації	Канали мінімізації позаопераційних витрат	Практичний ефект
Пільгова конверсія Програма «5-7-9%»	2027–2028 рр. Етап стабілізації	Заміна комерційних позик портфелем пільгових державних кредитів	Зниження прямих витрат на виплату відсотків за кредитами	Оптимізація вартості позикового капіталу
Довгострокова пролонгація	2028–2029 рр. Етап оптимізації	Трансформація поточних зобов'язань у довгострокові інвестиційні кредити	Усунення витрат на регулярне переоформлення та нотаріальне завірення коротких угод	Рівномірне збалансування дефіциту ліквідності
Агролізинговий маневр	2030–2031 рр. Етап реструктуризації	Переведення застави за основними засобами у формат зворотного лізингу	Мінімізація податкового навантаження	Отримання операційного капіталу
Ковелантний моніторинг	2027–2031 рр. Перманентний етап	Впровадження системи щоквартального контролю фінансових обмежень	Попередження штрафних санкцій та примусового підвищення відсоткових ставок	Підвищення рейтингу інвестиційної привабливості

Після успішного впровадження розроблених рекомендацій із рефінансування кредитного портфеля підприємство сформує стійку фінансову платформу завдяки деескалації боргового тиску. Переформатування структури капіталу дозволить нівелювати негативний вплив жорсткої монетарної політики банківського сектору на кінцеві результати діяльності. Зниження відсоткового навантаження вивільнить суттєву частку операційного доходу, яка раніше спрямовувалася на безповоротне обслуговування фінансових витрат. У підсумку організація отримає необхідний фінансовий

простір для відновлення власних оборотних активів та стабілізації показників платоспроможності.

Практична імплементація фінансово-технологічних рішень є малоефективною без перебудови внутрішньої соціо-психологічної платформи та подолання деструктивної тенденції падіння продуктивності праці. Переорієнтація кадрової політики агропідприємства вимагає формування інноваційної системи стимулювання, де кожен працівник трансформується з пасивного об'єкта управлінського тиску на свідомого суб'єкта ресурсоощадження. На засадах концепції регенеративного менеджменту розроблено п'ятирічну програму трансформації кадрової архітектури, орієнтовану на реальні можливості локального агробізнесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендований концептуальний каркас соціо-гуманітарного
забезпечення еко-мотивації персоналу підприємства на 2027–2031 рр.**

Стратегічний напрямок	Етапи	Зміст управлінського інструменту	Механізми зниження витрат	Практичний ефект
1	2	3	4	5
Мотиваційне еко-грейдування	2027–2028 рр. Етап стабілізації	Запровадження диференційованої системи преміювання агрономів та механізаторів за економію матеріалів	Елімінація прямих виробничих витрат сировини	Подолання розриву між витратами на оплату праці та її результативністю
Штатна реконфігурація та аутсорсинг	2028–2029 рр. Етап оптимізації	Оптимізація управлінського апарату шляхом скорочення дублюючих функцій	Радикальне зниження умовно-постійних адміністративних витрат	Концентрація капіталу на ключових бізнес-компетенціях
Навчальні платформи ощадливості (Lean)	2030–2031 рр. Етап реструктуризації	Створення внутрішніх інтерактивних тренінгів та гейміфікованих симуляцій для персоналу	Скорочення витрат на ліквідацію наслідків порушень технологічних регламентів	Формування колективної відповідальності
Соціально-інтеграційний контролінг	2027–2031 рр. Перманентний етап	Розробка та моніторинг індикаторів задоволеності працею	Зниження трансакційних витрат, пов'язаних із плинністю кадрів	Стабілізація кадрового ядра; підвищення лояльності персоналу

Після успішної імплементації розробленого соціо-гуманітарного комплексу агропідприємство отримає якісне оновлення кадрового потенціалу без значних капітальних інвестицій. Трансформація системи матеріального стимулювання дозволить переспрямувати частину коштів, зекономлених на виробничих ресурсах, у фонд заохочення найбільш результативних працівників. Оптимізація структури управління усуне штучні інформаційні бар'єри та суттєво прискорить процес ухвалення управлінських рішень лінійними менеджерами. Зрештою, перехід до екологічно орієнтованих КРІ заблокує непродуктивне вимивання фінансових ресурсів, спричинене халатністю або технологічною недисциплінованістю на місцях.

Необхідність логічного розвитку та інструментального наповнення розробленої системи еко-грейдування зумовлює потребу у створенні гнучкого прикладного механізму оцінювання результатів еко-орієнтованої діяльності. Інтеграційним містком у цьому процесі виступає декомпозиція екологічних орієнтирів через систему індивідуальних та колективних індикаторів, які безпосередньо впливають на матеріальний інтерес працівників (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендований фінансово-аналітичний профіль оцінювання «Green КРІ» та коригування фондів стимулювання еко-грейдів підприємства на 2027–2031 рр.

Категорія персоналу	Ключові індикатори оцінки	Питома вага критерію	Базовий норматив (план)	Фактично досягнутий результат	Коефіцієнт виконання	Регламент коригування преміального фонду
1	2	3	4	5	6	7
Агрономічна служба: головний агроном, лінійні агрономи	Коеф-т екол-ості	0,4	25%	30%	1,20	+15% до базового окладу: виплачується з фонду коштів, вивільнених за рахунок системної економії
	Дотримання лімітів	0,4	100%	95%	1,05	
	Рівень збереження родючості	0,2	0% втрат	0%	1,00	

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Інженерно-механізований загін: трактористи-механізатори, комбайнери	Питома економія матеріалів	0,5	норматив на 1 га	-4% від норми	1,08	+10% до тарифної ставки: фінансується за рахунок фактичної економії
	Мінімізація технологічного браку	0,3	до 1% від площі	0,5% від площі	1,05	
	Міжремонтний пробіг техніки	0,2	100% норми	10% норми	1,10	
Менеджмент із матеріально-технічного забезпечення	Частка «зелених» закупівель	0,3	15% від обсягу	20% від обсягу	1,15	Премія у розмірі 12% від суми зниження транспортно-заготівельних витрат
	Оптимізація логістичних маршрутів	0,4	Норма км	-7% пробігу	1,07	
	Оборотність складських запасів	0,3	30 днів	25 днів	1,12	

Представлена у такий спосіб архітектура взаємодії дозволяє трансформувати стратегічні екологічні орієнтири компанії у чітко вимірювані фінансові еквіваленти для кожної технологічної групи працівників. Запропонований підхід базується виключно на верифікованих даних операційного обліку. Важливим економічним аспектом цієї моделі є те, що джерелом фінансування еко-бонусів виступає не збільшення загальних витрат агропідприємства, а реальний синергетичний ефект від ресурсозбереження. У підсумку, інтеграція розрахованих коефіцієнтів у бюджетну політику дозволяє збалансувати екологічну безпеку агровиробництва із підвищенням його загальної рентабельності.

Імплементация розробленої архітектури інтегрованого ефекту дозволяє агропідприємству трансформувати розрізнені локальні управлінські рішення у цілісну саморегульовану систему фінансово-екологічної безпеки (рис. 3.1). Проходження тактичних заходів через інтеграційний фільтр еко-комплаєнсу забезпечує формування якісно нового типу капіталізації, де зниження поточних витрат не провокує деградацію біологічних активів чи виснаження людського ресурсу.



Рис. 3.2. Синергетична матриця інтегрованого ефекту оптимізації витрат підприємства на 2027–2031 рр.

Отриманий внаслідок такої інтеграції ефект еластичності дозволяє гнучко адаптувати операційне та фінансове навантаження до циклічних коливань аграрного ринку, нівелюючи загрозу виникнення дефолтних станів у періоди міжсезоння.

У підсумку, сформований стратегічний контур до 2031 року виступає головним драйвером регенерації платоспроможності суб'єкта господарювання, забезпечуючи його довгострокову ринкову конкурентоспроможність на засадах паритету економічної доцільності та екологічної відповідальності.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що економічна сутність витрат підприємства є багатоаспектною категорією, яка в сучасних умовах господарювання вимагає чіткого розмежування із суміжним поняттям видатків для забезпечення точності фінансового аналізу. Системний підхід до розуміння цієї дихотомії доводить, що витрати безпосередньо трансформують структуру капіталу через фінансовий результат, тоді як видатки відображають лише рух активів чи зобов'язань. Багатовекторна класифікація витрат за різними ознаками виступає першоджерелом інформаційного забезпечення для оперативного й стратегічного менеджменту бізнесу.

2. Актуалізовано сутнісні характеристики фінансової стійкості суб'єкта господарювання та ідентифіковано її ключові типи залежно від ступеня покриття матеріально-виробничих запасів легітимними джерелами фінансування. Дослідження засвідчило, що перехід підприємства від абсолютної чи нормальної стійкості до передкризового й кризового стану безпосередньо детермінується неефективним балансуванням між темпами зростання доходів та операційних витрат. Завдяки розрахунку тривимірного вектора забезпеченості ресурсів з'являється можливість вчасно діагностувати руйнування фінансової незалежності компанії на ранніх етапах.

3. Наголошено, що динаміка фінансових результатів підприємства за три роки набула чітко вираженого диспропорційного характеру. Зростання чистого доходу та операційного прибутку не забезпечило формування позитивного кінцевого результату через масштабні втрати у позаопераційній сфері. Як наслідок, підприємство завершило 2025 рік із глибоким чистим збитком у розмірі понад 10 мільйонів гривень.

4. Підкреслено, що структурна трансформація активів та пасивів організації призвела до суттєвого зниження її фінансової незалежності. Головним рушієм збільшення вартості майна стало нарощування необоротних активів на 7955,0 тис. грн, що відбулося за рахунок активного інвестування в

оновлення основних засобів. Натомість оборотні кошти демонстрували нестабільну коливальну динаміку з піком у 2024 році та подальшим просіданням у 2025 році, хоча загальний трирічний підсумок залишився позитивним (+3551,0 тис. грн).

5. Відмічено, що на підприємстві сформувався критичний стан платоспроможності через майже повне вимивання абсолютно ліквідних коштів. У 2024 році підприємство переживало пік фінансового благополуччя, зріс чистий оборотний капітал (до 17,7 млн грн), покращилася поточна ліквідність (1,350) та накопичився солідний запас реальних грошей (2626 тис. грн). У 2025 році ситуація різко погіршилася. Залишок грошових коштів у 2025 році впав до символічних 9 тис. грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,00016) свідчить про те, що підприємство «тут і зараз» спроможне погасити лише 0,016% своїх негайних боргів, що означає повну залежність від швидкості продажу запасів чи стягнення дебіторської заборгованості

6. Підкреслено, що моніторинг взаєморозрахунків виявив суттєві зміни в політиці управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Ключовою позитивною тенденцією стало стрімке скорочення дебіторської заборгованості за товари та послуги на 4808,0 тис. грн, що вказує на успішне стягнення коштів з покупців або жорсткішу кредитну політику. Водночас відбулося різке накопичення інших поточних відволікань коштів у дебітори на суму 2109,0 тис. грн, що частково нівелювало позитивний ефект від вивільнення капіталу з операційного обороту.

7. Відмічено, що поелементна структура витрат свідчить про високу технологічну ощадливість виробництва на тлі кричущої неефективності загального менеджменту. Кардинальне зниження матеріаломісткості продукції підтверджує якісне управління сировинними ресурсами та оновлення матеріально-технічної бази. Головним деструктивним чинником стало неконтрольоване зростання умовно-постійних та інших непропорційних витрат, які вимагають негайної оптимізації. Протягом досліджуваного періоду

загальна сума операційних витрат підприємства мала хвилеподібну динаміку: після суттєвого скорочення у 2024 році, до 2025 року вони знову зросли до 99848 тис. грн, що перевищило базовий показник на 5848 тис. грн.

8. Головною позитивною тенденцією є масштабне абсолютне скорочення матеріальних затрат на 18910 тис. грн, унаслідок чого їхня частка в структурі сукупних витрат стрімко впала з домінуючих 80,57% у 2023 році до 56,92% у 2025 році. Водночас на підприємстві спостерігається стрімке інтенсивне зростання статті «Інші операційні витрати», абсолютна сума яких збільшилася на 21228 тис. грн, а питома вага досягла вагомих 22,39% наприкінці періоду, що свідчить про появу додаткових накладних або сторонніх операційних видатків.

9. Рекомендовано впровадження комплексної п'ятирічної програми (2026–2030 рр.) регенеративного менеджменту та еко-мотивації, що трансформує технократичний контроль витрат агропідприємства у людиноцентричну архітектуру довіри. Системна реалізація розробленої матриці стратегічних заходів дозволить збалансувати кредиторську заборгованість через диверсифікаційне лімітування та залучення безвідсоткового товарного кредитування від постачальників. У підсумку суб'єкт господарювання отримає суттєве фінансове полегшення, що забезпечить стабілізацію показників платоспроможності без залучення додаткового дорогого капіталу.

10. Рекомендовано інтегрувати в систему оперативного контролінгу розроблений релейний платіжний календар, який базується на жорсткому ранжуванні видатків за ступенем їхнього впливу на безперервність біологічних процесів. Створення динамічної матриці декадного планування та автоматизація експрес-претензійного моніторингу дебіторської заборгованості виступатимуть надійним превентивним бар'єром проти касових розривів. Отриманий ефект доповнюється щомісячним захистом бюджетів підрозділів з «нульової точки», що повністю усуває суб'єктивізм та блокує зростання умовно-постійних накладних видатків.

11. Рекомендовано переформатувати кадрову політику підприємства шляхом впровадження автоматизованої цифрової матриці оцінки «Green KPI», яка безпосередньо пов'язує преміальний фонд персоналу з реальними показниками ресурсоощадження. Перехід до людиноцентричного стимулювання та оптимізація управлінського апарату через функціональний аудит трансформують працівників із пасивних об'єктів контролю на свідомих суб'єктів зниження витрат. При цьому фонд еко-бонусів формується виключно як фіксований відсоток від вартості документально підтвердженої економії палива чи сировини, що виключає додаткове навантаження на бюджет агрофірми.

12. Рекомендовано підпорядкувати фінальну систему управління витратами інноваційним рисам екологічної комплаєнс-інтеграції та сезонної еластичності, які відображають специфіку сучасного агробізнесу. Створення вертикального ієрархічного фільтра унеможливить ухвалення рішень щодо мінімізації видатків, якщо вони завдають шкоди родючості ґрунтів або екологічній безпеці регіону. Узагальнююча синергетична матриця інтегрованого ефекту забезпечить гнучку адаптацію операційного навантаження до природних циклів, гарантуючи довгострокову ринкову конкурентоспроможність підприємства до 2031 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 520 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Організація системи менеджменту витрат на підприємствах. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 284 с.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 25.05.2026).
4. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік : навч. посіб. Знання. Київ, 2020. 342 с.
5. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (04). С. 163-166.
6. Артамонова Н., Артамонов Є. Сучасні методи оперативного та стратегічного управління витратами. Зарубіжний досвід та українські реалії. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2015. № 232. С. 5-21.
7. Носань Н.С., Матухно Ю.С. Оптимізація витрат на рекламну діяльність підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 94-100.
8. Кучер М.М., Рябовол І.С. Показники ефективності управління виробництвом: організаційні аспекти. *Інфраструктура ринку*. Вип. 37. 2019. С. 299-303.
9. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2017. 464 с.
10. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2015. 204 с.

11. Давидович І. Є. Управління витратами підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
12. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 576 с.
13. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с
14. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навчальний посібник. Харків, 2017. 166 с
15. Яцкевич І.В. Методи управління витратами на підприємствах галузі зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 60–62. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_14.pdf (дата звернення: 25.05.2026).
16. Палка І.М. Особливості управління витратами на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід. *Економічний простір*. 2012. № 67. С. 264–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2012_67_33 (дата звернення: 26.05.2026).
17. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_14 (дата звернення: 25.05.2026).
18. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 90–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_19 (дата звернення: 26.05.2026).
19. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2015. 960 p.
20. Бойчук Н. Я., Острянюк М. М. Проблеми енергозбереження та підвищення енергоефективності економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 19. С. 25–34.

21. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз підприємств : навч. посіб. Полтава : ПДАУ, 2024. 350 с.
22. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 546 с.
23. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 113–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_23 (дата звернення: 26.05.2026).
24. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. № 4. С. 57–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_11 (дата звернення: 25.05.2026).
25. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства : монографія Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192 с.
26. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301–309. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf (дата звернення: 27.05.2026).
27. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 566 с.
28. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 27.05.2026).
29. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (дата звернення: 27.05.2026).

30. Ющишина Л.О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
31. Чумак Г. Управління витратами підприємства: Функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №4. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
32. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 662 с.
33. Shank J. K., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York : Free Press, 2014. 288 p.
34. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами. Навчальний посібник. Київ : ФОП Сладкевич Б.А., 2017. 116 с.
35. Дерій В., Лукановська І. Облік витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. №1(2). С. 24-30. DOI <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.024>.
36. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172, 2023. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880>.
37. Бархатов І. О., Петренко Р. В., Вербовий Р. П. Стратегічне управління витратами підприємства як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С.. 434 – 438.
38. Вараксіна О.В., Вербовий Р.П., Поліщук Р. В. Управління витратами підприємства як інструмент формування цінності та розвитку організації. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*. Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. 24 квіт. 2026 р., Черкаси : ЧДТУ, 2026. С. 38 – 41.

ДОДАТКИ

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА 2023 – 2025 рр.**

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Вербовий Р.П. «Управління витратами підприємства як фактор фінансової стійкості». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат суб'єкта господарювання з метою зміцнення його фінансової стійкості й незалежності на ринку.

У теоретичній частині дослідження здійснено глибоке критичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності категорій «витрати підприємства», «управління витратами» та їхнього взаємозв'язку із фінансовою стійкістю. Систематизовано чинники впливу на структуру витрат і визначено їхнє місце в системі загального менеджменту.

В аналітичному розділі на основі фінансової звітності підприємства дано розгорнуту організаційно-економічну характеристику бази дослідження. Проведено ґрунтовний аналіз динаміки, структури та ефективності витрат, що дозволило ідентифікувати «вузькі місця» в існуючій системі управління та виявити приховані резерви їх оптимізації.

У проектно-рекомендаційній частині логічно й економічно обґрунтовано конкретні напрями оптимізації витрат. Розроблені заходи мають чітко виражений прикладний характер і спрямовані на зниження собівартості продукції (послуг), раціональне використання ресурсів та зростання результативності бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: витрати підприємства, управління витратами, фінансова стійкість, фінансова незалежність, собівартість, оптимізація витрат, організаційно-економічна характеристика.