

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра  
на тему: «Оптимізація витрат у забезпеченні підвищення  
прибутковості (на матеріалах ТОВ «ТАС НЕЙЛ»)»

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю  
072 Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок  
Шведовська М.В.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцентка  
Гриценко О.М.

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Шведовська М.В. «Оптимізація витрат у забезпеченні підвищення прибутковості (на матеріалах ТОВ «ТАС НЕЙЛ»)»** - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026, 68 с.

Роботу присвячено дослідженню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат як ключового чинника підвищення прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах.

У роботі розкрито сутність витрат підприємства, класифіковано їх види та методи управління ними. Проаналізовано фінансово-господарський стан ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за останні роки, оцінено динаміку та структуру витрат. Виявлено основні чинники, що впливають на негативний фінансовий результат, та встановлено взаємозв'язок між рівнем операційних витрат і показниками чистого прибутку.

За результатами дослідження запропоновано заходи щодо оптимізації витрат для забезпечення прибутковості, зокрема запровадження методів ефективного управління витратами, та доведено економічну доцільність заходів.

**Ключові слова:** оптимізація витрат, прибутковість, рентабельність, фінансовий стан, ефективність управління.

## ABSTRACT

**Shvedovska M.V. «Cost Optimization in Ensuring Profitability Growth (Based on the Materials of LLC «TAS NAIL»)»** - Qualification scientific work as a manuscript. Master's thesis for obtaining the academic degree of Master in specialty 072 Finance, Banking, Insurance and the Stock Market. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026, 68 p.

The thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for cost optimization as a key factor in increasing the profitability of LLC «TAS NAIL». The relevance of the research is determined by the need to improve cost management mechanisms in order to ensure the competitiveness of the enterprise under modern economic conditions.

The paper reveals the essence of enterprise costs, classifies their types, and examines methods of cost management. The financial and economic performance of LLC «TAS NAIL» over recent years is analyzed, and the dynamics and structure of costs are assessed. The main factors influencing negative financial results are identified, and the relationship between the level of operating costs and net profit indicators is established.

Based on the research results, measures for cost optimization aimed at ensuring profitability are proposed, including the implementation of effective cost management methods, and the economic feasibility of the proposed measures is substantiated.

Keywords: cost optimization, profitability, return on investment, financial condition, management efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ.....	8
1.1. Економічна сутність витрат підприємства у забезпеченні підвищення прибутковості .....	8
1.2. Методи оптимізації витрат у забезпеченні підвищення прибутковості підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «ТАС НЕЙЛ» .....	22
2.1. Структура та динаміка витрат підприємства та практика їх оптимізації.....	22
2.2. Оцінка впливу витрат на рівень прибутковості .....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «ТАС НЕЙЛ» .....	39
3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації витрат підприємства .....	39
3.2. Впровадження інноваційних методів оптимізації витрат підприємства у забезпеченні підвищення прибутковості .....	46
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки зростає значення ефективного управління витратами як одного з ключових чинників забезпечення стабільної прибутковості та фінансової стійкості підприємств. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, зростання цін на ресурси та підвищення вимог споживачів змушують суб'єкти господарювання постійно шукати внутрішні резерви підвищення результативності діяльності. За таких умов оптимізація витрат перестає бути лише інструментом скорочення витрат і перетворюється на стратегічний напрям управління, спрямований на збереження якості продукції та забезпечення зростання прибутковості.

Практичне значення обраного напрямку дослідження полягає у можливості використання його результатів для поліпшення фінансово-економічного управління підприємством. Отримані аналітичні висновки можуть слугувати підґрунтям для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, вдосконалення планування витрат. Це, у свою чергу, сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності, зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню сталого зростання його прибутковості.

Проблеми оптимізації витрат та підвищення прибутковості достатньо широко висвітлені у працях таких вчених, як: Бланк І.А. [9], Біла О.Г. [8], Власенко Т.Ю., Стародубцева О.С. [10], Давидович І.Є. [18], Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. [12] та інших. Водночас практичні аспекти адаптації сучасних методів управління витратами до умов діяльності конкретних підприємств, з урахуванням їх галузевих та організаційних особливостей, потребують подальшого поглибленого дослідження. Це зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи та її практичну значущість для підприємств реального сектору економіки, зокрема ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат у забезпеченні підвищення прибутковості діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

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

- розкрити економічну сутність витрат підприємства як ключового фактора у забезпеченні підвищення його прибутковості;
- узагальнити методи оптимізації витрат, що спрямовані на зростання фінансових результатів діяльності підприємства;
- проаналізувати структуру та динаміку витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» та дослідити наявну практику їх оптимізації на підприємстві;
- здійснити оцінку впливу витрат на рівень прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ», визначивши критичні точки відхилень;
- обґрунтувати напрями оптимізації витрат для забезпечення подальшого підвищення прибутковості досліджуваного підприємства;
- розробити та запропонувати впровадження інноваційних методів оптимізації витрат підприємства та визначити їх вплив на підвищення прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

**Об'єктом дослідження** є процес фінансово-господарської діяльності підприємства, пов'язаний із формуванням, плануванням та контролем витрат та їх впливом на прибутковість.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних напрямів оптимізації витрат у забезпеченні підвищення прибутковості діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

**Методи дослідження.** Методичну основу дослідження становлять фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері фінансового менеджменту, стратегічного управління та аналізу фінансової стійкості підприємств. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи як: аналіз і синтез, порівняння, статистичний, економіко-математичний, графічний, а також методи узагальнення та

системного підходу. Графічно-аналітичні методи дали змогу візуалізувати результати дослідження у вигляді таблиць і рисунків, що відображають стан, проблемні аспекти та напрями оптимізації витрат.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність ТОВ «ТАС НЕЙЛ», внутрішні документи підприємства, чинні законодавчі й нормативно-правові акти України, аналітичні ресурси мережі Інтернет, а також навчальна, наукова й економічна література.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих заходів з оптимізації витрат у практичній діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» з метою підвищення рівня його прибутковості та фінансової стійкості.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та пропозиції, сформульовані у магістерській роботі були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції, приуроченої до 70-річного ювілею і 35-річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора СИНЧАКА Віктора Петровича (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова) [60].

**Структура роботи.** Відповідно до поставленої мети та завдань робота включає вступ, три розділи, шість підрозділів, висновки, список використаних джерел (62 найменування) і додаток. Загальний обсяг дослідження становить 68 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ

#### **1.1. Економічна сутність витрат підприємства у забезпеченні підвищення прибутковості**

Основним критерієм ефективної діяльності підприємства є правильне управління витратами. У сучасній системі фінансового менеджменту витрати підприємства розглядаються як багатогранна економічна категорія, що відображає вартісну оцінку ресурсів, використаних у процесі господарської діяльності для досягнення стратегічних цілей. Економічна природа витрат полягає не лише у простому факті вибуття активів, а у цілеспрямованому споживанні капіталу з метою створення нової доданої вартості. Фундаментальний підхід до розуміння витрат передбачає їх трактування як «продуктивних вкладень», де кожна витрачена одиниця ресурсів повинна сприяти генеруванню майбутніх економічних вигод [9].

Усі підприємства прагнуть до оптимізації та мінімізації можливих витрат з метою підвищення ефективності своєї діяльності. В умовах зростання конкуренції та ускладнення економічних процесів раціональне управління витратами стає однією з ключових передумов стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Управління витратами слід розглядати як безперервний і динамічний процес, що охоплює сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення максимального економічного результату діяльності підприємства.

Ефективно сформована система управління витратами дає змогу знижувати собівартість продукції, раціоналізувати структуру витрат, удосконалювати організацію бізнес-процесів і, як наслідок, підвищувати рівень фінансових результатів та рентабельності. Крім того, така система створює

умови для розширеного відтворення та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «управління витратами», що пояснюється різними підходами до оцінки економічних ресурсів, які використовуються у процесі господарської діяльності. Узагальнення підходів вітчизняних учених до визначення сутності управління витратами подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Трактування поняття «управління витратами» у науковій літературі\*

№ з/п	Автор	Визначення
1.	І.Є. Давидович	Управління витратами розглядається як динамічний процес здійснення управлінських дій, спрямованих на досягнення високого економічного результату діяльності підприємства шляхом реалізації всіх функцій управління [18].
2.	О.В. Крушельницька	Управління витратами є складним багатоаспектним і динамічним процесом, що поєднує систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, заснованих на дії об'єктивних економічних законів, з метою підвищення результативності діяльності підприємства [38].
3.	А.І. Ясінська	Сутність управління витратами полягає у цілеспрямованому впливі на витрати з метою зміни їх складу, структури та поведінки відповідно до трансформації умов виробничо-господарської діяльності підприємства [62].
4.	С.Ф. Голов	Управління витратами трактується як специфічна функція управління, що забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання витрат діяльності підприємства та дає змогу системно відстежувати й аналізувати їх рівень [15].
5.	Л.М. Христенко, Р.О. Мозговий	Управління витратами визначається як система, у межах якої суб'єкт управління реалізує послідовність управлінських функцій за допомогою відповідних методів з метою регулювання процесів формування витрат та оптимізації їх структури і рівня [56].

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [18,38,62,15,56]

На основі узагальнення наведених підходів можна зробити висновок, що управління витратами є процесом цілеспрямованого формування, планування та контролю витрат за їх видами, місцями виникнення і носіями, а також

стимулювання їх зниження з метою забезпечення ефективної діяльності та зростання фінансових результатів підприємства [17].

Роль витрат у формуванні прибутковості є фундаментальною, оскільки рівень прибутку є похідною величиною від ефективності управління витратами. Прибуток як основний показник результативності діяльності підприємства визначається як перевищення доходів над витратами. У цьому контексті саме витрати виступають ключовим лімітуючим фактором: за відносно стабільних ринкових цін на продукцію або послуги основні резерви зростання прибутковості зосереджуються у сфері їх оптимізації. Кожне зниження витрат за рахунок раціонального використання ресурсів, упровадження сучасних технологій або вдосконалення організації виробничих процесів безпосередньо трансформується у збільшення чистого прибутку підприємства.

Фундаментом дієвої системи управління витратами є застосування науково обґрунтованої класифікації за відповідними ознаками, що виступає необхідною умовою для якісного планування та достовірного відображення видатків у обліку. Систематизація витрат дозволяє проводити глибокий аналіз їхньої структури, виявляти взаємозв'язки між окремими статтями та математично оцінювати їхній вплив на показники собівартості й рентабельності виробничої діяльності.

У науковій літературі широко представлено поділ витрат за різними класифікаційними ознаками. Підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до групування витрат значною мірою є подібними, хоча окремі автори пропонують власні акценти та деталізацію залежно від мети дослідження. Незважаючи на різноманітність підходів, ключовою вимогою до класифікації витрат є її здатність забезпечувати як прогнозування майбутніх фінансових результатів, так і ґрунтовний аналіз уже здійсненої господарської діяльності.

Доцільність класифікації витрат полягає не лише у формальному групуванні, а насамперед у створенні інформаційної бази для управління прибутковістю підприємства. Саме тому витрати варто розглядати крізь призму їх співставлення з доходами, що дає змогу оцінювати тенденції формування

прибутку за певні періоди, а також аналізувати ефективність окремих видів діяльності. Такий підхід дозволяє виявити резерви підвищення фінансових результатів та обґрунтувати управлінські рішення.

У цьому контексті доцільним є розширення традиційних напрямів класифікації витрат шляхом їх підпорядкування стратегічній меті, а саме: зростанню вартості підприємства та забезпеченню максимально можливого рівня прибутку. Запропонований підхід передбачає поєднання класичної класифікації витрат за видами діяльності з їх групуванням за можливостями впливу на формування фінансового результату (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Традиційна класифікація витрат за видами діяльності та класифікація витрат за можливостями збільшення вартості підприємства\*

Ознака класифікації	Види витрат	Характеристика та вплив на прибутковість
За видами діяльності	Операційні	пов'язані з основною діяльністю підприємства; безпосередньо формують собівартість та операційний прибуток.
	Адміністративні	забезпечують управління та обслуговування підприємства; не створюють доходу безпосередньо, але є необхідними для функціонування.
	Витрати на збут	пов'язані з реалізацією продукції та просуванням на ринку; впливають на обсяг продажу і маржинальний дохід.
	Фінансові	виникають у процесі залучення позикового капіталу; впливають на чистий прибуток.
За поведінкою щодо обсягу діяльності	Постійні	не залежать від обсягу виробництва у короткостроковому періоді; визначають рівень операційного ризику.
	Змінні	пропорційно змінюються залежно від обсягу діяльності; формують маржинальний дохід.
За можливістю впливу на вартість підприємства	Керовані	можуть бути оптимізовані управлінськими рішеннями; є основним резервом зростання прибутковості.
	Некеровані	обмежено піддаються впливу в короткостроковому періоді; потребують стратегічного управління.
За участю у формуванні прибутку	Продуктивні	сприяють створенню доданої вартості та зростанню доходів.
	Непродуктивні	не забезпечують приросту доходу; підлягають скороченню або мінімізації.

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [41-42]

Запропоноване розширення класифікації витрат з орієнтацією на можливість збільшення вартості підприємства дозволяє виокремити витрати, що безпосередньо сприяють створенню доданої вартості, та витрати, які потребують оптимізації або скорочення. Такий підхід формує підґрунтя для переходу від суто облікової до управлінської концепції витрат, у межах якої основна увага приділяється їх керованості, продуктивності та впливу на маржинальний дохід і прибуток.

Аналіз динаміки та структури витрат є критично важливим елементом управління фінансами підприємства, оскільки витрати формують собівартість продукції та впливають на прибуток, а їх ефективне управління забезпечує фінансову стійкість [37, с.150].

Системний підхід до аналізу витрат передбачає дослідження їх змін у часі, визначення питомої ваги окремих елементів у загальному обсязі витрат, а також виявлення чинників, що зумовлюють їх зростання або зниження. Такий аналіз дає можливість своєчасно виявляти нераціональні витрати, встановлювати резерви їх скорочення та підвищувати ефективність використання фінансових ресурсів підприємства [36].

Під час проведення аналізу витрат будь якого підприємства варто враховувати наступні чинники наведено на рис. 1.1.

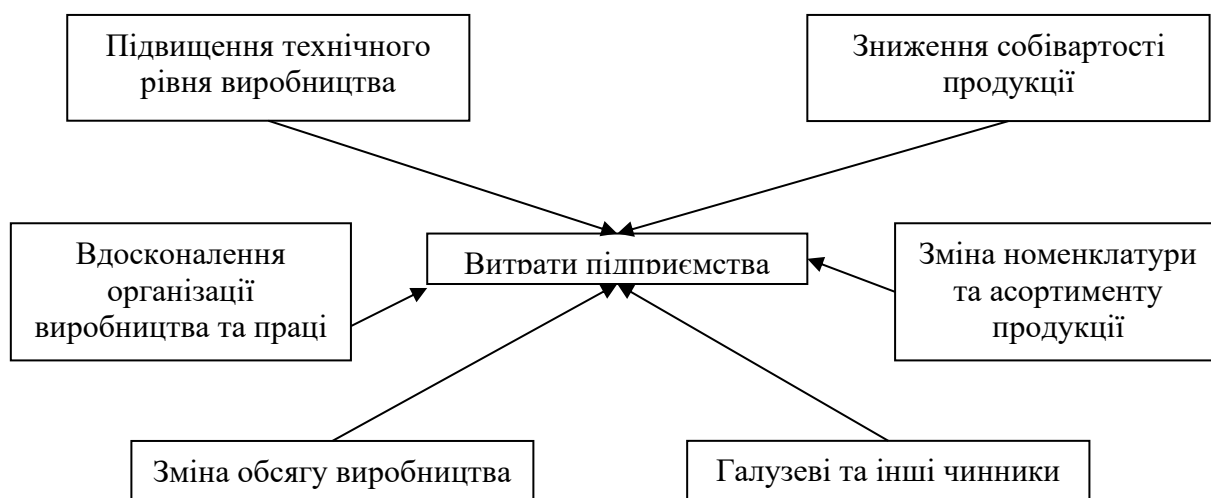


Рисунок 1.1 – Чинники впливу на обсяг витрат підприємства\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерел [9,17]

Витрати підприємства формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, що відображають технічні, організаційні та виробничі особливості його діяльності. Важливу роль відіграє підвищення технічного рівня виробництва, яке забезпечує впровадження сучасних технологій, оновлення обладнання та автоматизацію процесів, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів. Не менш суттєвим є вдосконалення організації виробництва та праці, що дозволяє зменшити витрати робочого часу, оптимізувати виробничі процеси та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Значний вплив на рівень витрат має і зміна обсягу виробництва, оскільки вона визначає розподіл постійних витрат та формує собівартість одиниці продукції.

Водночас витрати залежать від структури продукції та зовнішнього економічного середовища. Зміна номенклатури та асортименту продукції впливає на матеріалоемність, трудоемність та енергоемність виробництва, що безпосередньо відображається на загальному рівні витрат. Важливим результативним фактором виступає зниження собівартості продукції, яке досягається через комплекс технічних, організаційних та економічних заходів. Крім того, на формування витрат впливають галузеві та інші зовнішні чинники, зокрема ціни на ресурси, податкова політика та ринкова кон'юнктура. Урахування зазначених факторів є необхідною умовою ефективного управління витратами та забезпечення підвищення прибутковості підприємства.

Тісний взаємозв'язок між витратами та прибутковістю проявляється через механізм операційного важеля (операційного левериджу). Поділ витрат на постійні та змінні дає змогу визначити поріг рентабельності, або точку беззбитковості, яка характеризує такий обсяг діяльності, за якого сукупні доходи повністю покривають сукупні витрати, а прибуток дорівнює нулю. У вартісному вираженні точка беззбитковості визначається за формулою:

$$BEP = \frac{FC}{(P-AVC)} \quad (1.1)$$

де  $BEP$  – точка беззбитковості;

$FC$  – постійні витрати;

$P$  – ціна одиниці продукції;

$AVC$  – середні змінні витрати [1].

Чим вищою є частка постійних витрат у загальній сумі, тим сильнішим є ефект операційного левериджу. Це означає, що за зростання обсягів реалізації прибуток зростає випереджальними темпами, водночас у разі скорочення доходів підприємство зазнає суттєвіших втрат.

Після досягнення точки беззбитковості кожна додаткова одиниця реалізованої продукції формує прибуток у розмірі маржинального доходу на одиницю. Величина отриманого прибутку безпосередньо залежить від загального обсягу маржинального доходу та структури витрат підприємства. Маржинальний дохід характеризує ту частину доходу від реалізації, яка залишається після покриття змінних витрат і спрямовується на відшкодування постійних витрат та формування прибутку. Саме цей показник є ключовим інструментом аналізу ефективності діяльності підприємства в короткостроковому періоді та прийняття управлінських рішень щодо асортименту продукції, ціноутворення і обсягів виробництва [1].

Маржинальний дохід є базовим показником управління прибутковістю, оскільки він дозволяє оцінити здатність підприємства покривати постійні витрати та формувати прибуток. Раціональне управління витратами, оптимізація співвідношення постійних і змінних витрат, а також зростання маржинального доходу забезпечують підвищення рентабельності діяльності підприємства, зменшення операційних ризиків та зміцнення його фінансової стійкості в умовах конкурентного ринкового середовища, а також створюють наочну основу для аналізу взаємозв'язку між витратами, маржинальним доходом і прибутком підприємства, що дозволяє візуалізувати ключові етапи формування фінансових результатів. На рис. 1.2 представлено схему впливу витрат на прибуток через маржинальний дохід.

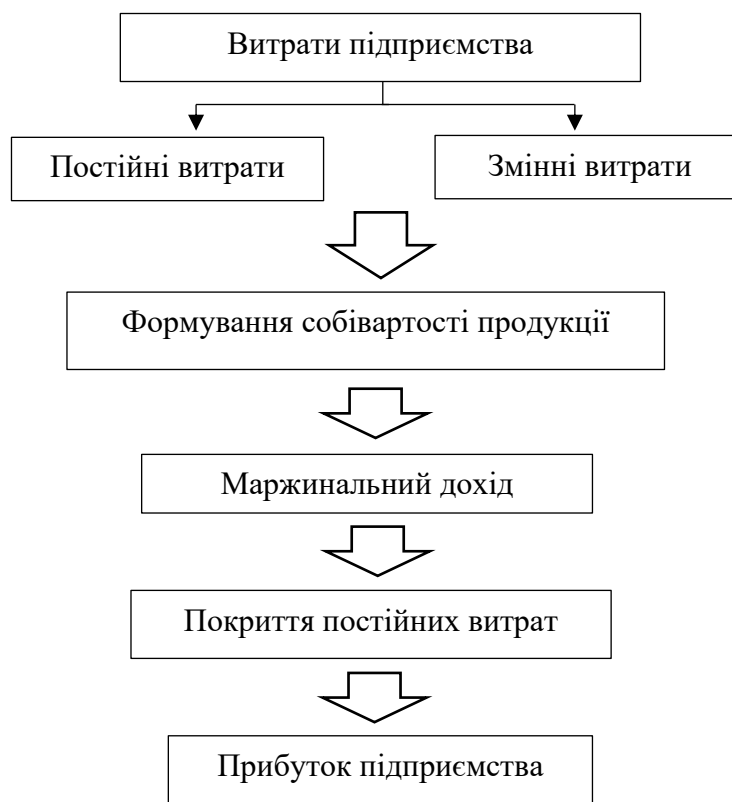


Рисунок 1.2 – Схема впливу витрат на прибуток через маржинальний дохід\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [50,20]

Схема відображає логічну послідовність формування фінансового результату підприємства через систему витрат. На першому етапі всі витрати поділяються на постійні та змінні, що є основою управлінського аналізу. Саме ця класифікація дозволяє зрозуміти поведінку витрат залежно від обсягу діяльності. У процесі виробництва вони формують собівартість продукції, яка виступає базою для подальших розрахунків ефективності. Таким чином, витрати є відправною точкою механізму формування економічного результату.

Наступні етапи демонструють роль маржинального доходу як ключового інструмента управління прибутковістю. Маржинальний дохід, що визначається як різниця між виручкою та змінними витратами, спочатку спрямовується на покриття постійних витрат, а після їх відшкодування трансформується у прибуток підприємства. Це підкреслює, що зростання маржинального доходу або оптимізація структури витрат безпосередньо впливають на фінансовий

результат. Ефективне управління витратами є вирішальним чинником забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Методи оптимізації витрат у забезпеченні підвищення прибутковості підприємства**

Ефективне функціонування системи управління витратами є фундаментальною передумовою реалізації стратегічної мети будь-якого суб'єкта господарювання – максимізації прибутку та забезпечення сталого розвитку. У сучасних економічних умовах зниження собівартості продукції трансформується з суто технічного завдання у ключовий фактор фінансової стійкості. Оптимізація витрат дозволяє акумулювати додатковий чистий прибуток, який стає внутрішнім джерелом фінансування інвестиційних проектів, модернізації виробничих потужностей та розширення ринкової присутності підприємства у майбутніх періодах.

Зниження витратомісткості виробництва створює мультиплікативний ефект для всіх стейкхолдерів підприємства. Для персоналу економія витрат та зростання продуктивності праці створюють фінансове підґрунтя для підвищення заробітної плати, що посилює мотивацію та лояльність кадрів. З фінансової точки зору, мінімізація собівартості суттєво знижує ймовірність настання ризику банкрутства та покращує показники ліквідності й платоспроможності. Крім того, оскільки собівартість є базовим елементом ціноутворення, її зниження дозволяє підприємству застосовувати гнучкі стратегії цінової конкуренції, підвищуючи обсяги реалізації та зміцнюючи позиції на ринку.

До пріоритетних напрямів оптимізації витрат варто віднести раціоналізацію використання матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів, оптимізацію амортизаційної політики та вдосконалення системи оплати праці через випереджаюче зростання продуктивності порівняно з витратами на персонал. Особливої уваги потребує скорочення адміністративно-управлінських

видатків та ліквідація непродуктивних втрат (браку, простоїв тощо), що безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності [52].

Традиційний інструментарій управління витратами, представлений методами стандарт-костинг та директ-костинг, орієнтований переважно на контроль за недопущенням перевищення встановлених нормативів. Система стандарт-костинг дозволяє оперативно ідентифікувати відхилення фактичних витрат від нормативних та локалізувати причини їх виникнення. Проте суттєвим недоліком традиційних методів є їхня обмеженість стадією безпосереднього виробництва, тоді як сучасні умови вимагають обліку витрат упродовж усього життєвого циклу продукту – від науково-дослідних розробок до післяпродажного сервісу.

Метод директ-костинг, заснований на розподілі витрат на змінні та постійні, є надзвичайно поширеним в українській практиці завдяки своїй здатності генерувати дані про маржинальний дохід. Розвинутий директ-костинг, що враховує прямі постійні витрати, надає більш точну інформацію для прийняття рішень щодо асортиментної політики. Однак, в умовах високої частки накладних витрат у високотехнологічних галузях, традиційні методи втрачають свою аналітичну цінність, що зумовлює необхідність переходу до сучасних концепцій управління.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції стратегічне значення набуває метод таргет-костингу (управління за цільовою собівартістю). На відміну від традиційної формули «собівартість + прибуток = ціна», цей метод використовує зворотну логіку, а саме: «ринкова ціна – цільовий прибуток = цільова собівартість». Це стимулює інноваційне мислення менеджменту, змушуючи розробляти продукт, який би відповідав жорстким обмеженням ринку ще на етапі проектування. Впровадження цієї моделі в Україні потребує створення потужної бази управлінського обліку та глибокої інтеграції маркетингових і виробничих підрозділів [45].

Логічним доповненням до проектування цільової собівартості є метод кайдзен-костингу, який орієнтований на безперервне, поступове зниження

витрат під час стадії масового виробництва. Якщо таргет-костинг ставить амбітні цілі на етапі розробки, то кайдзен залучає кожного працівника до процесу постійного пошуку мікро-покращень. Поєднання цих методів дозволяє підприємству не лише вийти на ринок з конкурентною ціною, а й підтримувати високу рентабельність протягом усього циклу життя продукції. Вибір конкретного методу або їх комбінації має базуватися на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та динаміки зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності управління витратами необхідно відійти від традиційних і малоефективних підходів, впровадивши сучасні системи контролю та планування, що забезпечують комплексний облік матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Це дозволить не лише точніше визначати реальні витрати на виробництво продукції, а й своєчасно виявляти резерви економії, оптимізувати використання ресурсів, підвищити рентабельність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Крім того, модернізація системи управління витратами передбачає інтеграцію сучасних технологій обліку, автоматизацію процесів моніторингу і аналізу витрат, а також впровадження інструментів управлінської звітності, що дозволяє приймати оперативні та стратегічні рішення на основі достовірних даних. Такий підхід сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та ефективності його виробничої діяльності [58].

Огляд ключових методів управління витратами, які використовуються у світовій та українській практиці наведено нижче у табл. 1.3.

Таблиці 1.3. Методи управління витратами, що використовуються в українській та зарубіжній практиці\*

№ з/п	Назва методу	Характеристика
1	2	3
1.	Директ-костинг (Direct Costing)	Метод обчислення собівартості, що включає лише прямі змінні витрати. Використовується для розрахунку маржинального прибутку та прийняття короткострокових управлінських рішень.

Продовження табл. 1.3.

1	2	3
2.	Стандарт-кост (Standard Costing)	Система обліку, що передбачає визначення нормативної (еталонної) собівартості для порівняння з фактичними витратами та виявлення відхилень.
3.	Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Філософія постійного, безперервного та поступового зниження витрат протягом усього виробничого процесу через залучення усіх співробітників.
4.	Таргет-костинг (Target Costing)	Метод, при якому цільова собівартість визначається «згоривнизи» (ціна мінус бажаний прибуток) і використовується як ліміт, якого потрібно досягти на етапі проектування продукту.
5.	ABC-метод (Activity-Based Costing)	Метод розподілу непрямих витрат, де витрати відносяться на конкретні види діяльності, а потім розподіляються на об'єкти витрат на основі драйверів діяльності.
6.	Абсорпшн-костинг (Absorption Costing)	Метод розрахунку собівартості, що передбачає включення всіх виробничих витрат (прямих, змінних і постійних накладних) у собівартість продукції. Обов'язковий для зовнішньої звітності.
7.	Кост-кілінг (Cost Killing)	Радикальні стратегії швидкого скорочення витрат через одноразову оптимізацію ресурсів, наприклад, скорочення персоналу чи продаж невикористовуваних активів.
8.	LCC-аналіз (Life Cycle Costing)	Визначення сукупних витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту - від розробки до утилізації.
9.	CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit)	Аналіз взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності та прибутком для визначення критичної точки беззбитковості та планування.
10.	Метод економічної доданої вартості (EVA)	Показник, що вимірює фактичну економічну прибутковість підрозділу чи компанії після вирахування вартості всього використаного капіталу.
11.	Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	Системний аналіз для зниження витрат шляхом оптимізації функцій продукту (співвідношення корисності функції до витрат на її реалізацію).
12.	Бенчмаркінг (Benchmarking)	Процес порівняння власних витрат і процесів із кращими практиками інших успішних підприємств для виявлення можливостей для поліпшення.
13.	Activity-Based Budgeting (ABB)	Метод бюджетування, що базується на плануванні ресурсів, необхідних для виконання конкретних видів діяльності, і є розширенням ABC-методу у сферу планування.
14.	Lean Accounting (Ощадливий облік)	Система обліку, що підтримує ощадливе виробництво і фокусується на простих метриках, пов'язаних із потоком створення цінності, мінімізуючи складні розрахунки непрямих витрат.

\*Примітка. Систематизовано автором на основі джерела [14,39,48,43]

На початковому етапі таргет-костинг встановлює необхідну економічну рамку. Його основна ідея полягає у визначенні цільової собівартості до початку

виробництва, виходячи з бажаної ринкової ціни та необхідного прибутку. Тобто, витрати визначаються ринком, а не навпаки. Це створює потужну мотивацію для інженерів та менеджерів проектувати продукти та процеси таким чином, щоб унеможливити перевищення цієї цільової собівартості. Впровадження таргет-костингу вимагає міжфункціональної співпраці та глибокого розуміння споживчої цінності [45].

Тоді як таргет-костинг фокусується на витратах до виробництва, кайдзен-костинг застосовується після запуску продукту, забезпечуючи безперервне зниження витрат. Основна мета кайдзен – підвищення ефективності всіх процесів та зведення до нуля «муда» (втрат, відходів), «мурі» (перевантаження) та «мура» (нерівномірності). Відповідно до цієї філософії, будь-яка проблема, велика чи маленька, розглядається як недолік у системі, що вимагає негайного покращення або повної зміни. Ідеальна мета – побудувати бізнес-процеси так, щоб унеможливити виникнення помилок (пока-йоке) [45].

Окрім внутрішньої ефективності, філософія кайдзен трансформує і зовнішні відносини. У стосунках зі споживачами кайдзен закликає розглядати клієнта не просто як джерело заробітку, а як друга, майже родича. Такий підхід вимагає глибокого розуміння потреб споживача та постійного покращення якості послуг або продукції, щоб перевищити його очікування. Це безпосередньо корелює з таргет-костингом, де цінність, за яку готовий платити споживач, є відповідною точкою для визначення допустимих витрат.

У сукупності такий комплексний підхід не лише забезпечує підвищення рентабельності та прибутковості підприємства, а й сприяє зміцненню його фінансової стійкості, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на ринку. Це дозволить ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність у періоди економічної нестабільності та створювати довгострокові передумови для сталого розвитку та росту бізнесу.

Отже, розглянуті методи управління витратами дозволяють сформулювати цілісне уявлення про економічну природу витрат, їх класифікацію та

взаємозв'язок із прибутковістю підприємства, а також підкреслюють важливість застосування сучасних підходів, таких як таргет-костинг та кайдзен-костинг, для досягнення фінансової ефективності. Це створює міцне теоретичне підґрунтя для подальшого практичного аналізу системи формування витрат, визначення резервів їх оптимізації та оцінки впливу на фінансові результати ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

#### **2.1. Структура та динаміка витрат підприємства та практика їх оптимізації**

У сучасних умовах особливої актуальності набуває концепція оптимізації витрат у забезпеченні підвищення прибутковості підприємства. Використання лише традиційних методів планування та контролю вже не забезпечує достатнього рівня гнучкості та економічної стійкості. Оптимізація витрат сьогодні розглядається не просто як скорочення окремих статей, а як системний процес узгодження ресурсного забезпечення з кінцевими результатами діяльності, що передбачає глибокий аналіз технологічних процесів, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування умов для підвищення прибутковості.

Оптимізація у теорії – це пошук найефективніших методів господарювання в умовах обмежених фінансових можливостей, коли кожне управлінське рішення має бути обґрунтованим з позиції економічної доцільності та впливу на результати діяльності. На практиці це означає не лише зменшення необґрунтованих видатків, а й формування такої структури витрат, яка забезпечуватиме максимізацію прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці, ефективності бізнес-процесів та раціонального використання ресурсів.

В умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції ключовим завданням підприємств стає раціональне управління витратами, адже саме ефективність їх структури та рівня визначає кінцеву прибутковість діяльності.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» є товариством з обмеженою відповідальністю, створеним для здійснення виробничо-комерційної діяльності в умовах ринкової економіки та отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у високоякісних кріпильних виробах. Підприємство спеціалізується на

виробництві та реалізації цвяхів, саморізів, шурупів, болтів, гайок, анкерних елементів та інших металевих кріплень, які застосовуються у будівництві, столярному виробництві, виготовленні тари та палет. Асортимент продукції відповідає сучасним стандартам якості та сертифікаційним вимогам, зокрема стандарту EPAL для виробників EUR-палет [54].

Діяльність ТОВ «ТАС НЕЙЛ» повністю інтегрована в правове поле України. Регулювання господарських операцій здійснюється згідно з положеннями Цивільного [57] та Господарського [16] кодексів. Статус юридичної особи та порядок корпоративного управління визначено відповідно до Закону України «Про господарські товариства» [46]. Окрім основоположних актів, підприємство враховує вимоги податкового, трудового та екологічного законодавства, що забезпечує комплексний підхід до законності ведення бізнесу [19].

Компанія реалізує стратегію повного виробничого циклу, що є її суттєвою конкурентною перевагою та забезпечує мінімізацію залежності від зовнішніх постачальників напівфабрикатів. Цей цикл охоплює всі технологічні етапи – починаючи від високоточної підготовки сировини, а саме холодного волочіння металевого дроту необхідних діаметрів, до фінішного оздоблення (наприклад, гальванічного цинкування, термообробки) та високотехнологічного пакування готової продукції. Такий підхід гарантує повний контроль якості на кожній стадії виробництва.

Централізація головного офісу та виробничих потужностей ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у місті Хмельницькому створює надійний логістичний вузол для покриття всієї території України, що підкріплюється розгалуженою мережею регіональних відділів продажу у Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Житомирі та Кропивницькому. Така структура дозволяє компанії не лише оперативно реагувати на запити споживачів, а й підтримувати єдині стандарти високої якості обслуговування на місцях. Важливою стратегічною перевагою підприємства є його приналежність до фінансово-промислової групи «ТАС», інтеграція в яку забезпечує доступ до стабільного фінансування та інвестиційного капіталу

холдингу. Завдяки цій синергії «ТАС НЕЙЛ» має можливість безперервно модернізувати технічну базу, впроваджувати інноваційні технології та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку, гарантуючи клієнтам сучасний та якісний продукт.

Для оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» важливо проаналізувати ключові показники, що відображають динаміку доходів, витрат, фінансових результатів, рентабельності та ефективності використання трудових ресурсів. У табл. 2.1. наведено основні фінансові показники підприємства за 2020-2024 рр., а також їх зміни відносно попередніх періодів, що дає можливість окреслити тенденції розвитку, визначити проблемні аспекти та сформулювати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.1. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024 рр.\*

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Дохід	тис. грн.	153 003	237 609,4	339 512	338 893,4	362 864
2	Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	2 470,8	2 667,5	9 773,2	-9 295,7	-46 781
3	Загальні витрати	тис. грн.	150 055,9	234 582,9	327 650,5	348 188	423 465
4	Витрати на 1 грн. доходу	грн.	0,98	0,99	0,97	1,03	1,17
5	Активи	тис. грн.	66 269	80 767,8	147 498,7	210 502,2	263 551
6	Зобов'язання	тис. грн.	27 171,5	30 205,3	87 677,3	165 010	224 238
7	Кількість працівників	осіб	-	224	226	238	230

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [3-7,26-32,41]

Досліджуючи діяльність ТОВ «ТАС НЕЙЛ» протягом останніх п'яти років можна зазначити, що аналізований період ілюструє глибокі трансформації, викликані макроекономічною нестабільністю та, особливо, наслідками широкомасштабного вторгнення. Хоча компанія, як зрілий учасник ринку,

демонструвала стабільне нарощування обсягів до 2022 року, досягнувши значних показників доходу в розмірі 339 512 000 грн. та підтвердивши свою операційну ефективність найкращим показником витрат на 1 грн. доходу у 0,97 гривні, ключові проблеми виникли саме у період з 2023 по 2024 рр..

Починаючи з 2023 року, фінансовий стан підприємства зазнав різкої деградації. Незважаючи на збереження високих абсолютних значень доходу 362 864 000 грн. у 2024 р., відбулося катастрофічне, випереджальне зростання загальних витрат, які у 2024 році перевищили 423 465 000 грн.. Це призвело до стійкої та зростаючої операційної збитковості, який у 2024 році сягнув – 46 781 000 грн. Критичне зростання показника витрат на 1 грн. доходу до 1,17 грн. у 2024 році є прямим підтвердженням втрати контролю над собівартістю та ціною капіталу, що є типовим проявом високих логістичних, інфляційних та виробничих ризиків, які також є характерних для функціонування в умовах воєнного стану.

Паралельно з операційною кризою, структура балансу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» свідчить про значне зростання фінансового навантаження. Збільшення активів до 263 551 000 грн. у цей період було профінансовано переважно за рахунок масованого залучення зобов'язань, які зросли до 224 238 000 грн.. Як наслідок, коефіцієнт автономії критично знизився, у 2024 році лише близько 15% майна фінансується власним капіталом. Така висока залежність від позикових коштів, поєднана зі стійкою збитковістю, робить компанію вкрай фінансово нестійкою і ставить під сумнів її здатність до відновлення платоспроможності та сталого функціонування за обставин продовження зовнішніх економічних шоків [2;49].

Аналіз динаміки витрат є необхідним етапом управлінського контролю, який забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення прибутковості та фінансової стабільності підприємства. Оцінку динаміки зміни основних статей витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз загальних витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у 2020-2024 рр., тис.грн.\*

№ з/п	Показники	Значення станом на кінець року					Відхилення (+/-)
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	119559,7	201610,9	247119,8	270686	314661	+195101,3
2	Адміністративні витрати	5851	8030	9878	14305	14285	+8434,0
3	Інші операційні витрати	–	–	20354,9	2886	13387	+13387,0
4	Витрати на збут	19701	24225	35633	43691	54985	+35284,0
5	Фінансові витрати	3047,9	717	496	12495	26035	+22987,1
6	Інші витрати	1896,3	–	14168,8	4125	112	-1784,3
7	Всього витрат	150055,9	234582,9	327650,5	348188	423465	+273409,1

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [3-7,26-32]

Із наведених у табл. 2.2. даних можна виявити ключові джерела фінансового дисбалансу, що призвів до збитковості. Як можна побачити найбільшою статтею витрат виступає Собівартість реалізованої продукції, що є типовим для виробничого підприємства, собівартість зросла на 163,20%, це зростання вказує на сильний вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, подорожчання сировини та енергоносіїв. Показник витрат на збут є другим за значимістю індикатором неоптимізованих операційних витрат, що суттєво вплинули на кінцевий фінансовий результат ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Динаміка зростання цієї статті є випереджаючою: за період 2020-2024 рр. витрати на збут зросли на 179,00% з 19 701 тис. грн до 54 985 тис. грн. Такий високий темп зростання, який перевищує зростання собівартості, безпосередньо пов'язаний з логістичними витратами, що є критичними для експортоорієнтованого виробника кріплень. Ускладнення та подовження експортних маршрутів, необхідність використання альтернативних та більш дорогих видів транспорту, а також глобальне зростання цін на паливо й послуги перевезення призвели до різкого збільшення питомої ваги цих витрат у структурі доходу. Також, стаття

Інші операційні витрати є нерівномірною, зі стрибком у 2022 році до 20 354,9 тис. грн і знову у 2024 році на 13 387 тис. грн, що може бути пов'язано з разовими втратами, великою кількістю браку продукції, списаннями чи штрафами.

Для детальної оцінки відмінностей між показниками за аналізований період, проведено структурний та динамічний аналіз основних статей витрат, які відображено у табл. 1. (Додаток А).

Як видно з табл. 1. (Додаток А) загальна сума витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» демонструє чітку та виражену тенденцію до зростання протягом усього аналізованого періоду, починаючи зі 150 055,9 тис. грн у 2020 році. Найбільш значні абсолютні прирости були зафіксовані у 2022 році збільшення на 93 067,6 тис. грн та у 2024 році на 75 277 тис. грн. відносно попереднього року, при цьому відносне зростання загальних витрат перевищувало 100% щороку, що сягає максимального показника в 156,3% у 2021 році. Ця динаміка свідчить про суттєве розширення операційної діяльності підприємства, що є закономірним, але вимагає постійного контролю за ефективністю витрат, оскільки сукупність витрат у їх взаємозв'язку та взаємозалежності є системою, управління якою є необхідною умовою забезпечення прибутковості діяльності [59, с.125].

Ключова стаття витрат собівартість реалізованої продукції також зростала щороку в абсолютному вимірі, від 82 051,2 тис. грн у 2021 р. до 43 975 тис. грн у 2024 р. Хоча відносні темпи її зростання поступово сповільнюються із 168,6% у 2021 р. до 116,2% у 2024 р., її домінуюча частка у структурі загальних витрат означає, що управління матеріальними та прямими виробничими витратами є першочерговим завданням для підвищення маржинальності. На відміну від собівартості, адміністративні витрати демонструють значні темпи зростання у 2021–2023 роках, досягаючи 144,8% у 2023 р., проте у 2024 році відбувається незначне абсолютне скорочення на 20 тис. грн 99,9% від попереднього року, що може вказувати на перші ознаки оптимізації загальнофірмових накладних витрат [9, с.145].

Особливої уваги потребують фінансові витрати, які, незважаючи на скорочення у 2021 та 2022 роках, різко зросли у 2023 році на 11 999 тис. грн, або 2519,2% і продовжили значне зростання у 2024 році на 13 540 тис. грн, або 208,4%. Такий вибуховий ріст фінансових витрат може бути прямим наслідком агресивного залучення зовнішнього фінансування (кредитів, облігацій) для забезпечення високих темпів зростання основної діяльності. Паралельно, статті інші операційні витрати та інші витрати демонструють високу волатильність, маючи значні відхилення як у бік зростання наприклад, інші операційні витрати зросли на 20 354,9 тис. грн у 2022 р., так і у бік різкого скорочення на 17 468,9 тис. грн. у 2023р. Це свідчить про наявність у структурі витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» несистематичних або разових операцій до прикладу: списання активів, курсові різниці та непередбачені збитки, які суттєво впливають на річний фінансовий результат і роблять процес прогнозування витрат складнішим.

Проведений аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» засвідчив стійку тенденцію до їх зростання протягом 2020-2024 рр., що суттєво вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства. Загальна сума витрат зросла майже у три рази за останні 5 років. Така ситуація свідчить про формування витратної моделі розвитку, за якої розширення операційної діяльності не супроводжується адекватним контролем ефективності використання ресурсів. Аналіз темпів приросту у табл. 1. (Додаток А) вказує на те, що підприємство зуміло суттєво сповільнити ріст витрат у 2023 році (+6,2%), проте у 2024 році динаміка знову прискорила до +21,6%. Це підтверджує, що наявні методи оптимізації є недостатніми для компенсації макроекономічних шоків та внутрішніх фінансових проблем.

Для глибшого розуміння причин зміни загальних витрат застосуємо метод елімінування. Це дозволить розмежувати вплив зміни обсягу доходу та зміни витратомісткості на кінцевий результат діяльності підприємства (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Результати факторного аналізу динаміки витрат за 2020-2024 рр.\*

№з/п	Фактор впливу	Відхилення (+/-) тис. грн.	Частка впливу на результат (%)
1.	Зміна обсягу доходу	+205 550,8	75,2%
2.	Зміна витратомісткості	+67 858,3	24,8%
3.	Разом (загальне відхилення)	+273 409,1	100,0%

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [26-32]

Проведений факторний аналіз динаміки витрат за 2020-2024 рр. свідчить, що загальне зростання витрат підприємства становило 273 409,1 тис. грн, що було зумовлено впливом двох ключових факторів. Найвагомим чинником стало збільшення обсягу доходу, яке спричинило приріст витрат на 205 550,8 тис. грн, або 75,2 % загального відхилення. Це вказує на те, що зростання витрат має переважно екстенсивний характер і є наслідком розширення масштабів діяльності підприємства.

Водночас зміна витратомісткості продукції також негативно вплинула на динаміку витрат, збільшивши їх на 67 858,3 тис. грн, що становить 24,8 % загального відхилення. Така тенденція може свідчити про недостатню ефективність управління витратами, зростання собівартості або нераціональне використання ресурсів у досліджуваному періоді. Результати факторного аналізу підтверджують, що основним фактором зростання витрат є збільшення обсягів діяльності, проте суттєва частка впливу витратомісткості обумовлює необхідність посилення контролю за витратами та впровадження заходів щодо підвищення операційної ефективності підприємства.

Поточна практика оптимізації витрат на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» має фрагментарний характер. Найбільш успішно заходи з економії реалізуються в сегменті адміністративних витрат, де у 2024 році було досягнуто абсолютного зниження на 20 тис. грн порівняно з попереднім роком (темп росту 99,9%). Підприємство також застосовує стратегію перерозподілу ресурсів на користь збуту для отримання ефекту масштабу, проте наразі цей ефект нівелюється

зростанням фінансових витрат. Утримання стабільної чисельності персоналу (близько 230 осіб) свідчить про намагання зберегти кадровий потенціал для майбутнього відновлення прибутковості.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що чинна система управління витратами ТОВ «ТАС НЕЙЛ» не повною мірою відповідає сучасним умовам функціонування підприємства та потребує подальшого вдосконалення із переходом до комплексного, системно орієнтованого підходу до оптимізації. Пріоритетними напрямками мають стати посилення контролю та зниження виробничої собівартості шляхом раціоналізації використання сировини, енергоресурсів і виробничих потужностей, упровадження більш ефективних технологій, зменшення втрат і браку у процесі виробництва та реструктуризації боргів.

## **2.2. Оцінка впливу витрат на рівень прибутковості**

Аналіз прибутковості є одним із ключових напрямів оцінювання фінансового стану підприємства та ефективності його діяльності. Прибутковість відображає здатність підприємства генерувати доходи у порівнянні з витратами, що несе підприємство в процесі виробництва та реалізації продукції, і є основним критерієм оцінки фінансових результатів господарської діяльності [8, с.112-115].

Витрати підприємства безпосередньо впливають на рівень прибутковості, оскільки збільшення матеріальних, енергетичних або операційних витрат може знижувати фінансовий результат навіть при стабільних або зростаючих доходах. Управління прибутковістю потребує системного підходу до контролю витрат, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів. Саме аналіз структури витрат і їхнього впливу на прибуток дозволяє виявити резерви підвищення фінансових результатів та обґрунтувати управлінські рішення щодо розвитку підприємства [10, с.256-259].

Саме аналіз структури витрат і їхнього впливу на формування прибутку дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення фінансових результатів,

визначити найбільш проблемні та витратомісткі напрями діяльності, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо цінової політики, асортименту продукції та подальшого розвитку підприємства. У сукупності це дозволяє не лише оцінити поточний рівень прибутковості, а й сформулювати передумови для її зростання та забезпечення фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

На рис. 2.1 зображено динаміку збільшення/зменшення доходів і витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024 рр.

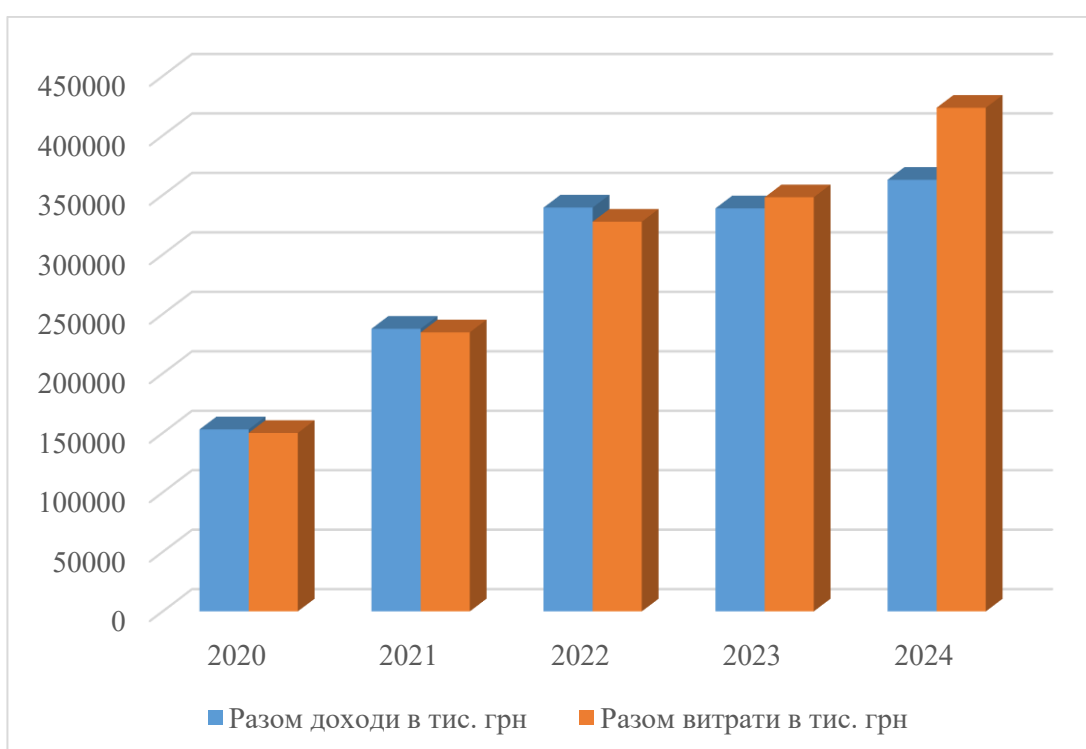


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів і витрат за 2020-2024рр.\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [26-32]

Динаміка доходів і витрат за 2020-2024 рр. візуально підтверджує, що до 2022 року доходи перевищували витрати, забезпечуючи прибутковість. Однак у 2023 році ці показники майже зрівнялися, а у 2024 році крива витрат значно випередила криву доходів. Відповідні зміни чітко відображені на рис. 2.2, де подано динаміку чистого прибутку (збитку) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024 рр.

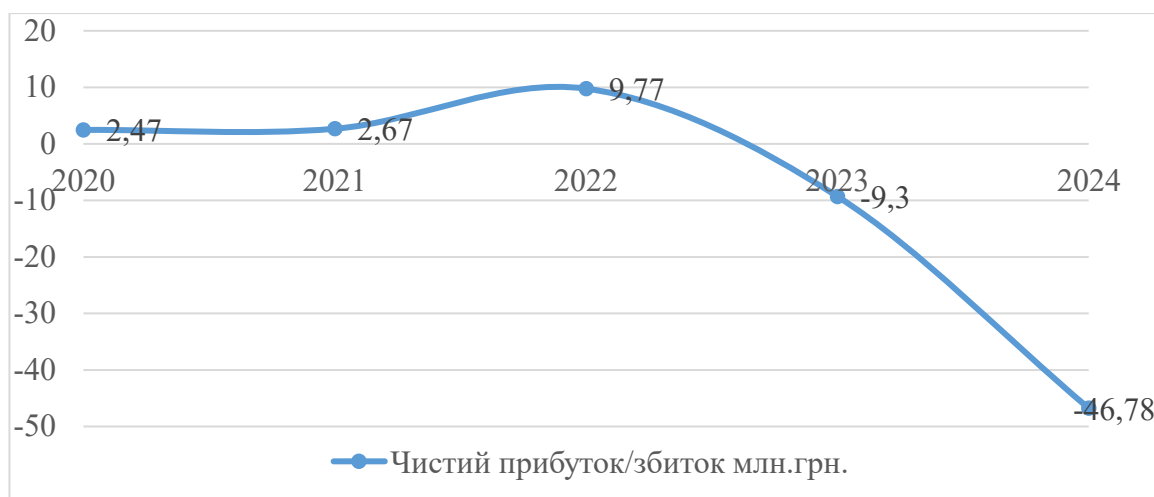


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024 роки\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [26-32]

Графік має хвилеподібний характер із чітким переходом від помірної прибутковості до значних збитків, що свідчить про суттєве погіршення фінансового стану компанії в останні роки.

У 2020-2022 рр. підприємство демонструвало позитивні фінансові результати. У 2020 році чистий прибуток становив близько 2,47 млн грн, у 2021 році показник дещо зріс до 2,67 млн грн, що свідчить про відносну стабільність діяльності. Пікове значення прибутку було досягнуто у 2022 році, коли чистий прибуток склав 9,77 млн грн. Це може бути результатом зростання обсягів виробництва, ефективного використання ресурсів та сприятливої кон'юнктури ринку в цей період.

Починаючи з 2023 року, на графіку спостерігається різкий перелом тенденції: підприємство переходить до зони збитковості. У 2023 році чистий фінансовий результат був від'ємним і склав -9,3 млн грн, що свідчить про суттєве перевищення витрат над доходами. Негативна динаміка ще більше посилилася у 2024 році, коли збиток досяг критичного рівня -46,78 млн грн. Такий стрімкий спад вказує на загострення фінансових проблем, зростання операційних та фінансових витрат, а також негативний вплив зовнішніх чинників, зокрема макроекономічної нестабільності та ускладнення умов господарювання.

Загалом представлена динаміка чистого прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» свідчить про погіршення фінансового результату та втрату фінансової стійкості у 2023-2024 рр. та підтверджує необхідність поглибленого аналізу причин збитковості.

Показники рентабельності є ключовими індикаторами ефективності управління та прибутковості компанії, демонструючи, яка частка доходу чи витрат перетворюється на чистий прибуток. Прибутковість підприємства є об'єктивною умовою його фінансового розвитку та однією з головних цілей господарської діяльності. Рентабельність, розрахована через чистий прибуток, дозволяє інвесторам та власникам оцінити реальний дохід на вкладений капітал та ефективність використання кожного грошового потоку, для подальшого аналізу рентабельності доходів та витрат використовуватиметься саме чистий прибуток/збиток підприємства [12;34].

Показники рентабельності доходів і витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024 рр. відображено на рис. 2.3 та рис. 2.4

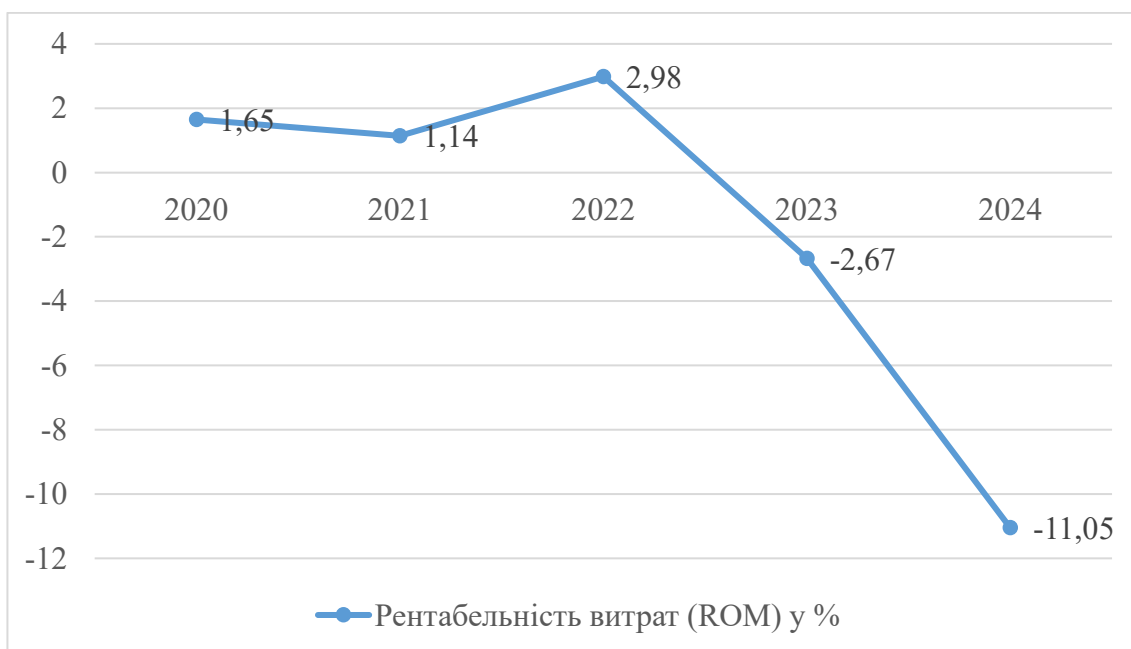


Рисунок 2.3 – Показники рентабельності витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024рр.\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [26-32]

Виходячи з даних, представлених на рис. 2.3, спостерігаються значні зміни показників рентабельності витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у період 2020-2024 рр. Так, у 2020-2022 роках рентабельність витрат мала позитивні значення, досягнувши максимуму у 2022 році (2,98 %), що свідчить про високий рівень операційної ефективності компанії у цей період. Проте вже у 2023-2024 роках показник різко знизився, ставши від'ємним, що вказує на критичне перевищення витрат над доходами. Така тенденція демонструє нестабільність фінансового стану підприємства та потребу детальнішого аналізу рентабельності доходів, що представлено на рис. 2.4.

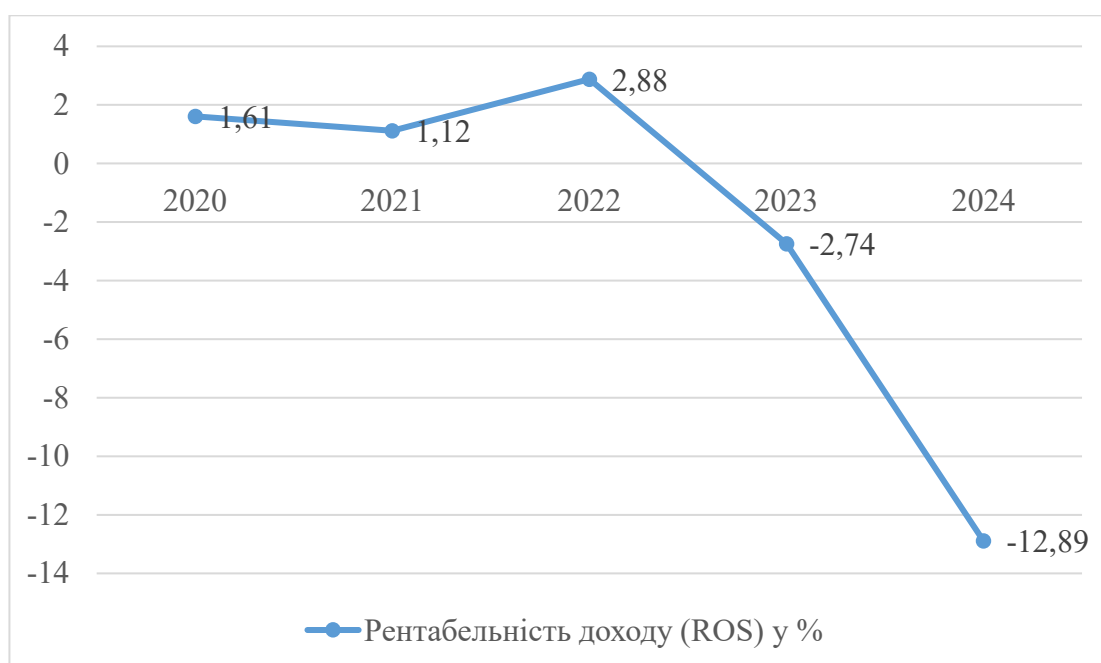


Рисунок 2.4 – Показники рентабельності доходів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024рр.\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [26-32]

Впродовж аналітичного періоду спостерігається, що у період 2020-2022 років підприємство демонструвало позитивну, хоча й дещо нестабільну, рентабельність. Найкращі значення були досягнуті у 2022 році: рентабельність доходу становила 2,88%, а рентабельність витрат становила 2,98%. Це означало, що з кожної гривні отриманого доходу 2,88 копійки ставали чистим прибутком,

а кожна гривня, витрачена компанією, приносила майже 3 копійки чистого прибутку. Ці показники підтверджували високу операційну ефективність компанії у той період. Ситуація кардинально змінилася у 2023-2024 роках, що стало прямим наслідком значного випереджаючого зростання загальних витрат над доходом. У 2023 році обидва показники рентабельності вперше стали від'ємними: рентабельність доходів склала -2,74%, а рентабельність витрат – 2,67%, це означало, що кожна гривня доходу приносила 2,74 копійки збитку. Однак, найбільше падіння відбулося у 2024 році, коли рентабельність доходу обвалилася до -12,89%, а рентабельність витрат до -11,05%. Така глибока негативна динаміка свідчить про критичну втрату маржинальності та неефективність витрат, тепер майже 13 копійок з кожної гривні доходу є чистим збитком.

Співвідношення цих показників відображає основну проблему компанії: зростання рентабельності витрат у 2022 році (2,98%) було вищим за рентабельність доходу (2,88%), що є нормальним і свідчить про те, що витрати були меншими за дохід. Натомість, у 2024 році абсолютне значення збитків щодо доходу (-12,89%) є більшим, ніж щодо витрат (-11,05%). Цей факт лише підкреслює, що неконтрольоване зростання бази витрат у поєднанні зі збитковою діяльністю посилює фінансову кризу, оскільки компанія змушена обслуговувати зростаючі обсяги витрат в умовах, коли жоден операційний процес не генерує прибутку.

Матеріальні витрати, будучи ключовою складовою собівартості реалізованої продукції, є найбільш суттєвою частиною загальних витрат підприємства, що безпосередньо формує валовий прибуток. Ефективність управління цими витратами, що включають сировину, матеріали та енергоресурси, критично впливає на рівень рентабельності доходу. Для більш глибокого та комплексного розуміння матеріальних витрат було проведено аналіз матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу та ефективності використання матеріальних ресурсів на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за період 2020-2024 років (табл. 2.4.). Оскільки підприємство здійснює повний цикл

виробництва продукції, його діяльність безпосередньо пов'язана зі значними матеріальними витратами, рівень яких впливає на собівартість, рентабельність і загальну ефективність господарювання. З цією метою здійснено оцінку динаміки ключових показників використання матеріалів, зокрема матеріаловіддачі та матеріаломісткості, що дає змогу визначити ступінь раціональності витрачання ресурсів та продуктивність їх використання (табл. 2.4.). Ці показники дозволять оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює спожиті ресурси на готову продукцію, виявити тенденції зміни ресурсомісткості виробництва та визначити напрямки оптимізації матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця 2.4. Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості\*

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)
1	Матеріаломісткість	0,867	0,799	0,728	0,849	0,781	+0,086
2	Матеріаловіддача	1,153	1,251	1,374	1,178	1,280	-0,127

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [14,21-25]

У динаміці 2020-2024 років спостерігається зростання матеріаломісткості продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» із рівня 0,781 у 2020 році до 0,867 у 2024 році. Загальне відхилення становить +0,086, що свідчить про помітне збільшення частки матеріальних витрат у структурі чистого доходу підприємства. Така тенденція може бути наслідком як подорожчання основних видів сировини, так і підвищення енерговитратності виробничих процесів. Зокрема, у 2021-2023 роках на світових ринках спостерігалось суттєве зростання цін на металопродукцію та енергетичні ресурси, що безпосередньо вплинуло на собівартість металовиробів підприємства. Підвищення матеріаломісткості також може вказувати на зростання ресурсозатратності технологічних операцій або нераціональне використання матеріалів у процесі виготовлення продукції.

Матеріаловіддача, що характеризує обсяг доходу, отриманого з кожної гривні матеріальних витрат, у 2020-2024 роках демонструє негативну тенденцію.

Її значення знизилося з 1,280 у 2020 році до 1,153 у 2024 році, що відповідає відхиленню -0,127. Це означає, що ефективність використання матеріальних ресурсів у виробництві поступово зменшується: на одиницю витрачених матеріальних ресурсів підприємство отримує менший фінансовий результат, ніж у попередніх періодах. Така динаміка є прямим наслідком зростання матеріаломісткості та свідчить про необхідність удосконалення технологічних процесів, підвищення рівня автоматизації та модернізації обладнання. Крім того, зниження матеріаловіддачі може бути пов'язане з технологічними втратами, недостатньо ефективними виробничими циклами або зростанням частки складної продукції з вищим рівнем матеріальних затрат.

Розрахунок точки беззбитковості (ВЕР) є критичним етапом оцінювання фінансового стану ТОВ «ТАС НЕЙЛ», оскільки цей показник визначає обсяг реалізації, за якого доходи підприємства повністю покривають його витрати, не створюючи при цьому ані прибутку, ані збитку. Для проведення розрахунку за 2024 рік було здійснено розподіл сукупних витрат підприємства на змінні та постійні складові. До змінних витрат (AVC), які безпосередньо корелюють з обсягами виробництва металовиробів, віднесено собівартість реалізованої продукції (314 661 тис. грн) та витрати на збут (54 985 тис. грн), що сумарно становить 369 646 тис. грн. Постійні витрати (FC), які залишаються відносно стабільними незалежно від операційної активності, включають адміністративні (14 285 тис. грн), фінансові (26 035 тис. грн) та інші операційні витрати (13 387 тис. грн), що разом складає 53 819 тис. грн.

Результати застосування формули  $VER = FC / (P - AVC)$  у грошовому еквіваленті виявили аномальну фінансову ситуацію. При чистому доході підприємства у розмірі 362 864 тис. грн змінні витрати (369 646 тис. грн) перевищили виручку, що призвело до формування від'ємного маржинального доходу. Математично це означає, що знаменник формули стає від'ємним, а точка беззбитковості за поточних умов є недосяжною. Економічна інтерпретація даного факту свідчить про перебування ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у стані глибокої депресії, де кожна одиниця реалізованої продукції приносить збиток, оскільки

ціна реалізації не покриває навіть прямих витрат на сировину, енергію та логістику.

Даний висновок підтверджується динамікою рентабельності доходів (ROS), яка за результатами 2024 року впала до критичного рівня -12,89%.

З позиції класичної теорії фінансового менеджменту, ситуація, за якої змінні витрати перевищують чистий дохід, свідчить про повну втрату операційної ефективності підприємства. У фаховій літературі такий стан визначається як «критична зона збитку», де механізм операційного важеля (левериджу) починає працювати у зворотному напрямку: будь-яке нарощування обсягів реалізації лише прискорює темпи генерування чистого збитку [9,51].

Для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» запас фінансової міцності у 2024 році набув від'ємного значення, що математично підтверджує неможливість покриття постійних витрат (FC) у сумі 53 819 тис. грн за рахунок операційної діяльності. Оскільки маржинальний дохід є від'ємним, підприємство не лише не досягає точки беззбитковості, а й фактично «проїдає» власний капітал на стадії виробництва кожної одиниці продукції.

Таким чином, для виходу на рівень беззбитковості підприємству недостатньо просто нарощувати обсяги реалізації; необхідна радикальна оптимізація собівартості та реструктуризація фінансових зобов'язань, що дозволить перетворити маржинальний дохід із від'ємного на позитивний.

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що витрати підприємства є ключовим фактором, який визначає рівень прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Для відновлення фінансової стабільності та підвищення прибутковості необхідно проводити комплексне управління витратами, оптимізацію матеріальних і операційних витрат. Такий системний підхід дозволить не лише скоротити збитки, а й створити передумови для стійкого зростання фінансових результатів у майбутньому.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

### 3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації витрат підприємства

Оптимізація витрат виступає одним із основних інструментів підвищення фінансових результатів, забезпечуючи можливість підприємства зберігати стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність навіть за несприятливих ринкових умов. Своєчасне та системне скорочення необґрунтованих витрат, упровадження сучасних методів контролю та планування витрат дозволяють компанії підсилити операційну ефективність і забезпечити економію ресурсів без втрати якості продукції чи послуг. Це, у свою чергу, створює умови для зростання прибутку, підвищення рентабельності та формування запасу фінансової міцності.

Оптимізація витрат, як вже було зазначено раніше, набуває особливої актуальності у період економічних криз, коли підприємства стикаються зі зниженням попиту, зростанням собівартості та погіршенням доступу до фінансових ресурсів. Неєфективна структура витрат у таких умовах може призвести до падіння прибутковості, втрати інвестиційної привабливості та ослаблення конкурентних позицій на ринку, що можна спостерігати за даними комплексного аналізу «ТОВ ТАС НЕЙЛ».

Для стратегічного обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» доцільно провести SWOT-аналіз, який є одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту. Його застосування дозволяє систематизувати результати попереднього фінансово-економічного аналізу, узагальнити інформацію щодо поточного стану підприємства та сформулювати цілісне бачення його стратегічних перспектив.

SWOT-аналіз ґрунтується на комплексному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. У межах цього підходу здійснюється ідентифікація сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Воєнний стан суттєво впливає на платоспроможний попит, ланцюги постачання, доступ до фінансових ресурсів та кадровий потенціал, що потребує обґрунтованих управлінських рішень і перегляду стратегічних пріоритетів розвитку.

На основі виявлених проблем, таких як критичне зростання фінансових витрат та падіння рентабельності, нижче наведено матрицю стратегічного аналізу (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. SWOT-аналіз оптимізації витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ»\*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2	3	4
Стойка ринкова позиція та масштаб, компанія стабільно нарощує обсяги реалізації, збільшуючи дохід.	Глибока операційна збитковість, чистий результат трансформувався з прибутку в збиток витратами.	Виявлення внутрішніх резервів у найбільшій статті витрат – собівартості для відновлення позитивної рентабельності.	Ризик неплатоспроможності.
Стрімке зростання витрат на збут свідчить про активну політику завоювання нових ринків збуту, та значну частку на експортному ринку.	Втрата цінової переваги, витрати на 1 грн доходу досягли 1,17 грн., що робить кожну одиницю проданої продукції збитковою на стадії виробництва.	Валютна виручка як інструмент стабілізації.	Макроекономічні шоки та інфляція.
Зростання капіталізації активів.	Критичне боргове навантаження, та низька фінансова автономія.	Рефінансування кредитного портфеля.	Девальваційний тиск, знецінення гривні автоматично збільшує суму основного боргу та відсотків за валютними кредитами.

## Продовження табл. 3.1.

1	2	3	4
Незважаючи на фінансову кризу, компанія утримує вагомий штат, що є базою для майбутнього відновлення.	Ріст вартості фінансових витрат.	Впровадження систем контролінгу для стабілізації адміністративних витрат.	Ризик дефіциту ліквідності, що являє собою неможливість фінансувати оборотний капітал через накопичені збитки минулих років.

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [54]

Нижче наведено матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» із формуванням переліку можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ»\*

Стан внутрішнього середовища	Стан зовнішнього середовища
1	2
<b>Сильні сторони (Strengths):</b>	<b>Можливості (Opportunities):</b>
1) стійка ринкова позиція та масштаб: стабільне нарощування доходу у 2,37 раза за 2020–2024 рр.; (+)	1) виявлення внутрішніх резервів у собівартості для відновлення позитивної рентабельності; (+)
2) експансія та активна логістика: стрімке зростання витрат на збут для завоювання нових сегментів; (+/-)	2) використання валютної виручки як інструменту природного хеджування валютних зобов'язань; (+)
3) наявність розвиненої матеріально-технічної бази, інфраструктури та великого асортименту продукції; (+)	3) рефінансування кредитного портфеля: заміна дорогих позик на цільове фінансування; (+)
4) зростання капіталізації активів підприємства на 297% за аналізований період; (+)	4) впровадження систем контролінгу для стабілізації та оптимізації адміністративних та виробничих витрат; (+)
5) збереження кваліфікованого кадрового потенціалу (230 осіб) попри фінансову кризу; (+/-)	5) отримання нових тендерів від держави та стійкий попит на продукцію; (+)
<b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b>	<b>Загрози (Threats):</b>
1) глибока операційна збитковість: чистий збиток у розмірі 46,78 млн грн у 2024 р.; (-)	1) реальний ризик неплатоспроможності та банкрутства; (-)
2) втрата цінової переваги: витрати на 1 грн доходу досягли 1,17 грн (перевищення витрат над доходом); (-)	2) макроекономічні шоки, висока інфляція та подальше зростання цін на енергоносії; (-)
3) критичне боргове навантаження: зобов'язання складають 85% від валюти балансу; (-)	3) девальваційний тиск: знецінення гривні збільшує суму валютних кредитів та відсотків; (-)

Продовження табл. 3.2.

1	2
4) значний ріст фінансових витрат на обслуговування боргів; (-)	4) ризик дефіциту ліквідності: неможливість фінансувати оборотний капітал через збитки; (-)
5) високий рівень зношеності основних фондів. (+/-)	5) воєнні ризики: загрози ракетних обстрілів та порушення логістичних ланцюгів; (-)
	6) збільшення конкуренції на ринку.(-)

\*Примітка. Складено автором

Головною проблемою ТОВ «ТАС НЕЙЛ» є диспропорція між темпами зростання доходів та витрат. Незважаючи на те, що компанія успішно масштабує свою присутність на ринку (ріст доходу), операційна та фінансова ефективність стрімко знижуються. Високий показник фінансового важеля (левериджу) та негативна рентабельність доходів вказують на необхідність термінового антикризового управління, спрямованого на зниження собівартості та реструктуризацію заборгованості.

За результатами аналізу системи управління витратами ТОВ «ТАС НЕЙЛ» було виявлено низку проблем, що потребують оперативного та стратегічного вирішення. У попередньому розділі окреслено основну проблему підприємства – застосування застарілих методів контролю та оптимізації витрат, які не дозволяють повною мірою враховувати всі складові виробничого та фінансового процесу.

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» критично важливим є впровадження ефективних систем управління витратами. Оптимізація витрат – це не лише їх скорочення, а й створення умов, за яких кожна гривня витрат приносить максимальну цінність, що безпосередньо впливає на маржинальний та чистий прибуток.

Досягнення значної оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» можливе через синергетичне застосування японської філософії кайдзен у поєднанні з методом таргет-костингу (Target Costing). Ці два підходи, працюючи разом, охоплюють процес

управління витратами на всіх етапах: від проектування продукту до його безперервного вдосконалення у виробництві.

Для успішного впровадження кайдзен на рівні виробництва та офісу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» слід застосовувати п'ять кроків японської філософії – систему 5S.

Ця методика є фундаментальною для збільшення ефективної роботи кадрів та зростання кадрового потенціалу, оскільки вона створює організоване, безпечне та дисципліноване робоче середовище:

- Seiri (сортування, акуратність): усунення всього непотрібного на робочому місці;
- Seiton (систематизація, порядок): організація необхідних предметів для легкого доступу;
- Seiso (прибирання, чистота): регулярне підтримання чистоти, що дозволяє легше виявити проблеми;
- Seiketsu (стандартизація): встановлення стандартних процедур для підтримання перших трьох S;
- Shitsuke (дисципліна, удосконалення): формування звички дотримуватись правил і стандартів [13;59].

Впровадження системи 5S є першим та найважливішим кроком для укорінення філософії кайдзен на підприємстві. Ця система допомагає зменшити втрати часу, матеріалів та простору, що безпосередньо впливає на зниження собівартості та підвищення ефективності праці.

Для наочного відображення механізму впровадження системи 5S у виробничому середовищі ТОВ «ТАС НЕЙЛ», а також для демонстрації взаємозв'язку між окремими етапами цієї методики та очікуваними економічними результатами, доцільно розглянути приклад практичного застосування кожного з п'яти кроків. Узагальнення таких заходів, їх змісту та впливу на підвищення прибутковості підприємства подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Приклад впровадження системи 5S у виробничих умовах ТОВ «ТАС НЕЙЛ»\*

Крок «5S»	Назва (Українська/Японська)	Практичний приклад для ТОВ «ТАС НЕЙЛ»	Очікуваний ефект для прибутковості
1	2	3	4
1S	Сортування (Seiri)	Проведення аудиту робочих місць: видалення зламаною обладнання, старих інструкцій, зайвих інструментів та матеріалів, які не використовувались протягом останніх 30 днів. Залишати лише те, що необхідне для виконання поточної роботи.	Зменшення площі складу та виробничих приміщень, які займає непотрібне майно. Зниження кількості помилок, спричинених використанням застарілих даних чи інструментів.
2S	Систематизація (Seiton)	Розмітка підлоги у цехах, стандартизація місця зберігання всіх інструментів (наприклад, тіньові дошки для інструментів, позначення місць для сировини). Забезпечення того, щоб інструмент повертався на місце відразу після використання.	Скорочення часу пошуку інструментів та компонентів. Збільшення операційного часу (ОЕЕ) обладнання завдяки швидшому налаштуванню.
3S	Прибирання (Seiso)	Встановлення графіку щоденного прибирання робочих зон, де кожен працівник відповідає за чистоту свого обладнання. Перетворення прибирання на інспекцію: чистота дозволяє швидше виявити несправності (наприклад, витік мастила чи зношення деталей).	Раннє виявлення поломок обладнання та запобігання аварійним простоям. Зменшення браку, спричиненого забрудненням сировини чи обладнання.
4S	Стандартизація (Seiketsu)	Розробка візуальних стандартів (фотографій, чек-листів) і процедур, які чітко визначають, як мають виглядати робочі місця після 1S, 2S та 3S. Наприклад, кольорове маркування контейнерів для відходів.	Уніфікація процесів на різних змінах чи ділянках. Забезпечення стабільної якості продукції та полегшення навчання нових співробітників.
5S	Дисципліна (Shitsuke)	Регулярне проведення внутрішніх аудитів 5S (щотижневих/щомісячних) з участю керівників та рядових працівників. Запровадження системи мотивації та визнання для тих, хто найкраще підтримує стандарти.	Закріплення нових робочих звичок як невіддільної частини корпоративної культури. Створення постійного механізму вдосконалення, а не разової кампанії.

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [17]

Успішна інтеграція таких прогресивних методів, як кайдзен, таргет-костинг та 5S на підприємстві ТОВ «ТАС НЕЙЛ» вимагає не просто змін у процедурах, а й кардинальної трансформації корпоративного мислення та культури. Ці методи є ефективними лише тоді, коли їх сприймає та підтримує кожен член колективу - від керівництва до рядового працівника.

Таким чином, комплексна оптимізація витрат на основі сучасних методик управління, інтеграції філософії кайдзен, таргет-костингу та системи 5S створює міцну основу для стабільного підвищення прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Вона дозволяє не лише скоротити непотрібні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, а й забезпечити більш прозору та контрольовану структуру витрат, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Додатковим стратегічним вектором оптимізації фінансового стану ТОВ «ТАС НЕЙЛ» є вдосконалення управління валютними ризиками, що обумовлено наявністю значної частки кредитного портфеля, номінованого в євро та доларах США. В умовах нестабільності національної валюти обслуговування таких зобов'язань створює додатковий тиск на витратну частину через формування від'ємних курсових різниць, що опосередковано підживлює вибухове зростання фінансових витрат.

Одним із ключових інструментів оптимізації у цьому напрямі є реденомінація валютних кредитів у гривневі, що дозволить зафіксувати суму основного боргу та зробити графік обслуговування відсотків прогнозованим, усуваючи ризик неконтрольованого зростання витрат при девальвації гривні. Паралельно з цим підприємству доцільно застосовувати інструменти хеджування, зокрема форвардні контракти, для фіксації курсу майбутніх платежів. Такий підхід дозволить уникнути пікових навантажень на грошові потоки у періоди валютних коливань та забезпечить більш прозоре планування фінансового результату.

Окрему увагу слід приділити методу «природного хеджування», який полягає у максимальній синхронізації валютних надходжень від експортної діяльності з графіком виплат за іноземними запозиченнями. Враховуючи, що

витрати на збут ТОВ «ТАС НЕЙЛ» зросли на 179,00%, що свідчить про активну логістику та зовнішньоекономічну активність, використання експортної виручки для прямого погашення валютних відсотків дозволить мінімізувати втрати на конвертації та банківських комісіях. Також доцільним є розгляд можливості рефінансування існуючих дорогих валютних кредитів через залучення цільових ресурсів від європейських партнерів за ставками EURIBOR+, що значно нижче внутрішніх ринкових ставок.

Інтеграція зазначених заходів у загальну систему управління витратами дозволить не лише знизити абсолютну суму фінансових витрат до прогнозного рівня 11 158 тис. грн, а й захистити показник рентабельності активів (ROA) від зовнішніх макроекономічних шоків. Таким чином, поєднання реструктуризації боргу з ефективним управлінням валютною позицією створить необхідний фінансовий фундамент для переходу підприємства до стадії сталого економічного зростання.

### **3.2. Впровадження інноваційних методів оптимізації витрат підприємства у забезпеченні підвищення прибутковості**

Для вдосконалення системи фінансового контролінгу та управління витратами на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» було розроблено стратегічний інвестиційний проєкт цифрової трансформації. Проєкт спрямований на подолання кризових явищ у фінансовому стані підприємства, зокрема критичної збитковості, що сягнула -46 781 тис. грн у 2024 році, шляхом радикальної модернізації методів обробки інформації та оптимізації операційних витрат.

Обґрунтування запропонованих змін базується на необхідності виходу з глибокого негативного тренду рентабельності доходу.

Основним технологічним вектором проєкту є впровадження системи електронного документообігу «Вчасно», яка стане ядром для побудови інтегрованої системи управління фінансами в умовах територіальної розгалуженості підрозділів компанії [11].

Основними положеннями проєкту впровадження цифрових рішень для покращення фінансового аналізу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» є:

1. Впровадження хмарного сервісу «Вчасно» забезпечить створення єдиного цифрового середовища для всіх територіально роз'єднаних підрозділів компанії. Це дозволить усунути затримки у передачі внутрішніх розпоряджень та виробничих звітів між містами, перетворюючи розгалужену структуру підприємства на мобільну систему, де час погодження документів скорочується з кількох днів до лічених хвилин.

2. Перехід на аналітику в реальному часі дозволить менеджменту миттєво ідентифікувати відхилення у витратах, що є критично важливим при поточному показнику витрат на 1 грн доходу у 1,17 грн. Система дозволить запровадити щоденний моніторинг операційної ефективності, надаючи можливість оперативно коригувати закупівлі або виробничі цикли до того, як перевищення бюджету стане невідворотним.

3. Автоматизація рутинних операцій з документами дозволяє радикально переглянути штатну структуру. Завдяки вивільненню адміністративного персоналу від технічної роботи (архівування, сортування, ручне введення даних), підприємство зможе провести оптимізацію штату на 5–10%. Це забезпечить суттєву економію фонду оплати праці та зниження адміністративних витрат, які у 2024 році склали 14 285 тис. грн.

4. Відмова від паперового документообігу на користь цифрового формату дозволить зупинити неконтрольоване зростання витрат на збут, які у 2024 році продемонстрували стрімкий приріст на 125,8%. Повна ліквідація витрат на послуги кур'єрських служб, поштових операторів та витратні матеріали для друку між регіональними відділеннями стане вагомим внеском у стабілізацію загальної собівартості продукції та підвищення маржинальності.

5. Створення інтегрованої цифрової бази є необхідним фундаментом для впровадження інструментів Business Intelligence (BI), що дозволить трансформувати фінансовий аналіз із констатації минулих збитків у прогностичну модель. Це надасть змогу ефективно управляти кредиторською

заборгованістю, обсяг якої сягнув критичних 224 238 тис. грн, та розробити реалістичні графіки її погашення на основі точних прогнозів грошових потоків.

6. Цифровізація за стандартами «Вчасно» підвищує рівень безпеки та збереження корпоративних даних в умовах воєнного стану. Хмарне зберігання документів гарантує доступ до фінансової та юридичної інформації з будь-якої точки світу, що мінімізує ризики фізичної втрати паперових архівів у регіонах та забезпечує безперервність фінансового контролю за будь-яких обставин [47].

Нижче наведено прогнозний вплив проєкту на ключові показники, розрахунок якого базується на середньоринкових показниках економії при впровадженні СЕД у виробничих компаніях (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4. Прогнозний вплив впровадження СЕД «Вчасно» на фінансові показники ТОВ «ТАС НЕЙЛ»\*

Показник	Значення до впровадження (2024 р.)	Прогнозний ефект (зміна)	Значення після впровадження (прогноз)
Адміністративні витрати, тис. грн.	14 285	-10% (оптимізація канцелярії та часу)	12 856,5
Витрати на збут, тис. грн.	54 985	-5% (економія на кур'єрській доставці)	52 235,8
Загальні витрати, тис. грн.	423 465	-4 177,7 (сумарна економія)	419 287,3
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-46 781	+4 177,7 (зменшення збитку)	-42 603,3

\*Примітка. Складено автором на основі джерел [11,28-32,40,61]

Впровадження системи «Вчасно» дозволить ТОВ «ТАС НЕЙЛ» розпочати процес виходу з глибокого збиткового стану через цілеспрямований вплив на статтю адміністративних витрат. Враховуючи, що ці витрати у 2024 році склали 14 285 тис. грн, цифровізація документообігу дозволить автоматизувати рутинні операції 230 працівників. Основним фактором економії стане вивільнення робочого часу персоналу в усіх територіальних відділеннях, що дозволить переорієнтувати кадровий ресурс на більш аналітичні завдання без збільшення штату.

Особливе значення проєкт має для стабілізації витрат на збут, які продемонстрували стрімке зростання на 125,8% у останньому звітному році. Оскільки підрозділи компанії знаходяться у різних містах, щоденний обмін паперовими первинними документами, актами та накладними створює значне логістичне навантаження. Перехід на хмарне рішення «Вчасно» повністю нівелює витрати на послуги поштових операторів та витратні матеріали для друку, що безпосередньо покращить структуру операційних витрат підприємства.

Хоча впровадження СЕД не зможе повністю перекрити чистий збиток у - 46 781 тис. грн, воно створить необхідний фундамент для цифрового контролінгу. Це дозволить менеджменту ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у реальному часі відстежувати рух документів та виконання бюджетів у регіональних філіях. Такий рівень прозорості є першим кроком до реалізації стратегії кайдзен та поступового зниження показника витрат на 1 грн доходу з поточних 1,17 грн до рівня беззбитковості.

Впровадження операційних методів кайдзен має супроводжуватися радикальними заходами щодо скорочення постійних витрат. Найбільш критичною статтею є фінансові витрати, які у 2024 році сягнули 26 035 тис. грн, продемонструвавши стрімке зростання на 208,4% порівняно з 2023 роком, тому найбільш вагомий і швидкий вплив на відновлення прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ» матиме стратегія реструктуризації та оптимізації фінансових витрат.

Економічне обґрунтування цього заходу базується на сценарії часткового заміщення зовнішніх банківських кредитів внутрішньогруповим фінансуванням у межах Групи «ТАС». Передбачається, що 50% існуючого кредитного портфеля, за яким нараховуються ринкові відсоткові ставки (в середньому 21% річних), буде заміщено поворотною безвідсотковою фінансовою допомогою від материнської компанії. Щодо залишку заборгованості, пропонується проведення переговорів про пролонгацію та зниження ставки на 3% через надання додаткових гарантій групи. Це дозволить радикально змінити структуру пасивів та знизити ціну капіталу підприємства.

Розрахунок прогнозного економічного ефекту від впровадження даного заходу представлено у табл. 3.5. нижче.

Таблиця 3.5. Розрахунок прогнозного економічного ефекту від реструктуризації фінансових витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ»\*

Показник	Значення до впровадження (2024 р.)	Цільовий показник після оптимізації	Економічний ефект
Фінансові витрати, тис. грн	26 035	11 158	-14 877
Чистий збиток, тис. грн	(46 781)	(31 904)	+14 877
Рентабельність активів (ROA), %	-17,75%	-12,10%	+5,65%
Витрати на 1 грн доходу, грн	1,167	1,126	-0,041

\*Примітка. Розраховано автором на основі джерела [26-32]

Для моделювання економічного ефекту за основний сценарій оптимізації прийнято заміщення 50% кредитного портфеля безвідсотковою поворотною фінансовою допомогою від Групи «ТАС», що забезпечує 100% економію на виплаті відсотків за цією часткою. Для решти 50% кредитів передбачено зниження відсоткової ставки на 3 відсоткові пункти (з базових 21% до 18%), що стає можливим завдяки покращенню кредитного рейтингу підприємства в межах холдингу.

Математичне обґрунтування розрахунку економії фінансових витрат включає два етапи: по-перше, пряма економія від заміщення половини боргу становить 13 017,5 тис. грн ( $26035 \times 0,5$ ); по-друге, економія від зниження ставки на залишок боргу складає 1 859,6 тис. грн ( $13017,5 \times (3\%/21\%)$ ). Таким чином, сукупний річний економічний ефект від реалізації заходу прогнозується на рівні 14 877 тис. грн, що дозволить знизити загальний обсяг фінансових витрат підприємства з 26 035 тис. грн до 11 158 тис. грн.

Наступним кроком є розрахунок прогнозного чистого збитку, величина якого змінюється прямо пропорційно сумі зекономлених витрат. Відповідно до

розрахункової формули, прогнозний збиток визначається як сума фактичного результату та отриманого економічного ефекту:

$-46781+14877=-31904$  тис. грн.

Незважаючи на те, що підприємство залишається у зоні збитковості, такий підхід дозволяє суттєво зменшити дефіцит капіталу та покращити операційну стійкість.

Для оцінки ефективності використання ресурсів після оптимізації розраховано прогнозний показник рентабельності активів (ROA). На основі фактичного збитку та рівня рентабельності за 2024 рік (-17,75%) визначено середню вартість активів підприємства, яка становить 263 555 тис. грн. Розрахунок прогнозного ROA за умови зменшення збитку до 31 904 тис. грн демонструє позитивну динаміку: показник зростає до 12,10%, що свідчить про покращення ефективності управління активами на 5,65% порівняно з фактичним станом.

Кінцевим етапом аналізу є оцінка рівня витратності діяльності через розрахунок витрат на 1 грн чистого доходу. Після проведення оптимізації прогнозна сума загальних витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» складе 408 588 тис. грн. Враховуючи незмінний рівень чистого доходу (362 864 тис. грн), прогнозний коефіцієнт витратності складе 1,126 грн, що на 0,041 грн менше за фактичне значення. Це означає зниження витрат на 4,1 копійки на кожен гривню отриманої виручки, що є вагомим підґрунтям для подальшого виходу на точку беззбитковості.

Як демонструють прогнозні розрахунки, лише за рахунок цілеспрямованої роботи з фінансовим навантаженням ТОВ «ТАС НЕЙЛ» здатне скоротити свій річний чистий збиток на 31,8% (майже на 15 млн грн). Зниження показника витрат на 1 грн доходу до рівня 1,126 грн хоча й не виводить підприємство одразу в зону беззбитковості (де показник має бути  $< 1$ ), проте створює необхідний фінансовий резерв для покриття змінних витрат. Це, у свою чергу, дозволить компанії перейти від стратегії виживання до стратегії операційного вдосконалення через інструменти кайдзен та таргет-костинг.

В умовах затяжної фінансової кризи, що призвела ТОВ «ТАС НЕЙЛ» до стану глибокої збитковості традиційні підходи до управління витратами, що базуються на лінійному скороченні бюджетних статей, виявляються малоефективними, оскільки не враховують складний взаємозв'язок між споживчою корисністю процесу та вартістю його реалізації. Згідно з науковими підходами до функціонально-вартісного аналізу (ФВА), цей метод розглядається як технологія системного дослідження функцій об'єкта, спрямована на мінімізацію витрат у сферах проектування, виробництва та експлуатації за умови збереження або підвищення якісних характеристик продукції [44].

Для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» застосування ФВА є стратегічно пріоритетним завданням, оскільки витратомісткість продукції за досліджуваний період зросла на 19,4%. Такий стан свідчить про накопичення деструктивних та надлишкових функцій, витрати на які не відповідають їхній реальній значущості для формування доданої вартості. Зокрема, як вже було зазначено, критичний дисбаланс спостерігається у сфері обслуговування фінансових зобов'язань, де різке зростання витрат фактично нівелює операційний результат, перетворюючи фінансову функцію підприємства на зону функціональної шкоди.

Впровадження ФВА дозволить підприємству перейти від формального бухгалтерського обліку до оцінки функціональної доцільності кожного бізнес-процесу. Це дає змогу ідентифікувати приховані резерви в найбільш витратних статтях, таких як собівартість та логістичний супровід збутової діяльності. Застосування цього методу забезпечить перехід до інтенсивної моделі управління, де кожна одиниця понесених витрат безпосередньо корелює з техніко-економічними параметрами металовиробів та актуальними вимогами ринку, що є базовою умовою для відновлення позитивної рентабельності [55].

Методологія ФВА базується на функціональному підході, де об'єкт дослідження (металовироби) розглядається як сукупність споживчих функцій, а не просто як матеріально-речова структура. У ході дослідження було проведено декомпозицію діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» на функціональні блоки:

1. Головна функція ( $f_{main}$ ), забезпечення фізико-механічних параметрів (міцність, геометрія цвяхів та дроту) згідно з ДСТУ.

2. Допоміжні функції ( $f_{aux}$ ): антикорозійне покриття, технологічне пакування, логістичне супроводження та активний маркетинг (витрати на збут зросли на 35,28 млн грн).

3. Непотрібні (зайві) функції ( $f_{un}$ ): надлишкове адміністрування та обслуговування надмірного обсягу запозичень [44,35].

Для кількісного обґрунтування доцільності впровадження функціонально-вартісного аналізу на підприємстві було проведено оцінювання співвідношення між значущістю основних і допоміжних функцій ТОВ «ТАС НЕЙЛ» та витратами на їх реалізацію. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати функції, що формують споживчу цінність продукції, а й визначити зони функціональної неефективності та потенційні напрями оптимізації. Узагальнені результати аналізу функціонально-вартісного балансу підприємства, а також розрахунок відповідних коефіцієнтів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Аналіз функціонально-вартісного балансу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за методикою ФВА\*

Класифікація функцій	Питома вага у витратах ( $C_i$ ), %	Значущість функції ( $S_i$ ), коеф.	Коефіцієнт відповідності ( $K_{eff}=S_i/C_i$ )	Пріоритетність оптимізації
Виробнича (основна)	68,0	0,55	0,81	Зона технічної модернізації
Маркетингова (збут)	13,0	0,20	1,54	Оптимізація каналів розподілу
Управлінська	12,0	0,20	1,67	Резерв (перші кроки зроблені)
Фінансова (борг)	7,0	0,05	0,71	Зона ліквідації зайвих витрат

\*Примітка. Розраховано автором на основі джерела [44]

На основі розрахунків, систематизованих у табл. 3.6., було виявлено дисбаланс у функціональній структурі підприємства. Найбільш він проявляється у фінансовій функції: при її мінімальній граничній корисності для кінцевого

споживача (коефіцієнт 0,05), вона поглинає близько 7% загального обсягу витрат, що зумовлює вкрай низький коефіцієнт інтенсивності її виконання лише 0,71.

Згідно з методологією ФВА, таке співвідношення дозволяє класифікувати дану функцію як зону «функціональної шкоди». На практиці це підтверджується тим, що накопичена кредиторська заборгованість, яка станом на 2024 рік сягнула 224,2 млн грн, фактично виконує роль деструктивного чинника, що вимиває обігові кошти з операційного циклу. Замість того, щоб працювати на створення споживчої вартості, фінансові ресурси витрачаються на обслуговування боргового навантаження, що є класичним прикладом надлишкових витрат, які підлягають елімінуванню або радикальній реструктуризації [44].

Водночас, позитивним аспектом є високий коефіцієнт ефективності управлінської функції (1,67). Такий показник не є випадковим – він безпосередньо корелює з першими успішними кроками менеджменту у сфері оптимізації. Зокрема, у 2024 році було зафіксовано реальне зниження адміністративних витрат на 0,1%, що в умовах загального зростання витратомісткості свідчить про спроможність системи управління до саморегулювання та економії управлінського ресурсу.

Теоретичний базис ФВА вказує на те, що функція вважається ефективною лише тоді, коли витрати на її реалізацію є нижчими або рівними її функціональній значущості. У випадку ТОВ «ТАС НЕЙЛ», ми бачимо класичну ситуацію «функціональної невідповідності», де допоміжні та деструктивні процеси (фінансове обслуговування) коштують дорожче, ніж основна виробнича діяльність з погляду чистої рентабельності [44,55].

Результати аналізу диктують необхідність переходу до активної фази ФВА – розробки альтернативних способів реалізації функцій збуту та логістики, де витрати за 5 років зросли на 35,3 млн грн. Це дозволить змістити фокус із витратного методу управління на функціональний, де кожен вкладений інвесторський капітал буде прямо пропорційний отриманій споживчій вартості продукції. Пропонується перехід на умови відвантаження FCA (склад продавця).

Згідно з принципами ФВА, це дозволяє делегувати виконання допоміжної функції транспортування безпосередньо контрагенту, що забезпечує прогнозоване скорочення збутових витрат на 15%. Такий підхід нівелює витрати, які не додають прямої вартості продукту, але суттєво обтяжують фінансовий результат. У табл. 3.7. наведено розрахунок впливу цього підходу на фінансовий результат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у прогнозному періоді.

Таблиця 3.7. Прогнозні показники ефективності впровадження ФВА на ТОВ «ТАС НЕЙЛ»\*

Показник	Базовий рівень (2024 р.), тис. грн	Прогнозний рівень (після впровадження), тис. грн	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Витрати на збут (логістика)	54 985,0	46 737,3	-8 247,7	-15,0%
Сукупні витрати	409 645,0	401 397,3	-8 247,7	-2,0%
Чистий збиток	-46 781,0	-38 533,3	+8 247,7	-17,6%
Витрати на 1 грн доходу, грн	1,17	1,11	-0,06	-5,1%

\*Примітка. Розраховано автором на основі джерела [26-32]

Аналіз представлених прогнозних даних дозволяє стверджувати, що вибір логістичної складової як першочергового об'єкта оптимізації за методом ФВА є обґрунтованим кроком. Оскільки витрати на збут продемонстрували стрімке зростання на 35,3 млн грн за п'ять років, перехід на умови відвантаження FCA дозволяє підприємству відмовитися від виконання допоміжної функції транспортування, яка наразі є збитковою. Завдяки цьому заходу витрати на збут скорочуються на 15%, що в абсолютному вимірі забезпечує економію у розмірі 8 247,7 тис. грн.

Важливим результатом впровадження даного заходу є зниження загальної витратомісткості продукції. Показник витрат на 1 гривню доходу зменшується з 1,17 грн до 1,11 грн. Попри те, що це значення все ще перевищує критичну межу (1,00 грн), такий крок дозволяє суттєво сповільнити процес вимивання обігових коштів. Це підтверджує ключову тезу ФВА: елімінація функцій, що не

додають споживчої вартості, є найшвидшим способом стабілізації фінансового результату в умовах дефіциту ресурсів.

Економічний ефект від реалізації програми проявляється у скороченні чистого збитку підприємства на 17,6%. Хоча ТОВ «ТАС НЕЙЛ» залишається у зоні від'ємної рентабельності через високу собівартість та боргове навантаження, звільнення 8,2 млн. грн. створює необхідну ресурсну базу для подальшого впровадження змін у виробничих та фінансових процесах.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що критичний фінансовий стан ТОВ «ТАС НЕЙЛ», який характеризується чистим збитком у розмірі 46,78 млн грн за 2024 рік, є наслідком накопичення функціональних диспропорцій та втрати контролю над витратомісткістю продукції. Проведений SWOT-аналіз ідентифікував, що попри сильні сторони у вигляді розвинутої матеріально-технічної бази та зростання капіталізації активів, підприємство перебуває під тиском фінансових ризиків та неефективного управління собівартістю.

Застосування методології функціонально-вартісного аналізу (ФВА) дозволило ідентифікувати, що логістична функція ТОВ «ТАС НЕЙЛ» наразі працює у зоні «функціональної шкоди», поглинаючи значні ресурси без створення адекватної доданої цінності для кінцевого споживача. У зв'язку з цим, обґрунтований захід щодо реструктуризації збутової політики через перехід на умови відвантаження FCA (склад продавця) виступає дієвим інструментом оперативного зниження витрат.

Водночас запропонований комплекс заходів із цифрової трансформації та фінансової реструктуризації має системний характер і спрямований на подолання глибокої збитковості шляхом одночасного впливу на операційні та фінансові чинники формування результату. Синергія цифровізації процесів та оптимізації фінансових витрат через реструктуризацію кредитного портфеля дозволяє досягти значно більшого економічного ефекту: такий підхід забезпечує зменшення чистого збитку майже на третину та суттєво покращує показники рентабельності й витратності діяльності. Хоча в короткостроковій перспективі

підприємство все ще залишатиметься у зоні збитковості, послідовна реалізація цих рішень формує стійку фінансову платформу для поступового виходу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» на рівень повної беззбитковості.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерського дослідження було вирішено поставлені завдання та отримано наступні результати:

1. Досліджено теоретичні засади та методичні підходи до управління витратами, що дозволило ідентифікувати їх роль як фундаментального фактора формування прибутковості підприємства. На основі систематизації наукових підходів розкрито економічну сутність витрат як продуктивних вкладень капіталу, а також обґрунтовано класифікацію видатків за ознаками керованості та участі у створенні доданої вартості. Це дозволило встановити, що в умовах нестабільного ринку саме раціоналізація структури витрат та контроль над порогом беззбитковості є головними резервами підвищення фінансової результативності.

2. Охарактеризовано сучасні методи оптимізації, такі як таргет-костинг та кайдзен-костинг, та визначено їх переваги у забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності. Встановлено, що перехід від традиційного обліку до цифрового контролінгу та автоматизації моніторингу видатків є необхідною умовою для оперативного прийняття управлінських рішень.

3. Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління витратами ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за період 2020–2024 років, що дозволило виявити причини стрімкого погіршення прибутковості підприємства. На основі вертикального та горизонтального аналізу фінансової звітності було зафіксовано трансформацію прибутку у чистий збиток у розмірі -46 781 тис. грн та критичне зростання витрат на 1 грн доходу до 1,17 грн. Детально досліджено структуру операційних витрат, що дозволило ідентифікувати неконтрольоване збільшення видатків на збут (на 125,8%) та адміністративних витрат, зумовлених територіальною розгалуженістю підрозділів і застарілими методами документообігу.

4. Також у ході аналітичного дослідження було оцінено фінансову стійкість компанії, яка продемонструвала високу залежність від зовнішнього капіталу через накопичення кредиторської заборгованості в обсязі 224 238 тис. грн. Виявлено ключові проблемні зони в структурі витрат об'єкта дослідження, на підставі того, що неконтрольоване зростання витрат на збут (+125,8% у 2024 р.) та фінансових витрат було зумовлене територіальною розгалуженістю підрозділів та застарілим паперовим документообігом. Встановлено, що висока частка некерованих витрат та боргове навантаження у 224 238 тис. грн (85% пасивів) створюють загрозу фінансовій стійкості підприємства. Система контролю витрат не забезпечує належної оперативності, а відсутність цифрових інструментів моніторингу унеможливорює своєчасне реагування на відхилення від точки безбитковості.

5. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексного інвестиційного проєкту цифрової трансформації на базі системи «Вчасно» та операційних методів кайдзен і 5S. Запропоновані заходи спрямовані на подолання територіальної роз'єднаності підрозділів та автоматизацію рутинних бізнес-процесів, що дозволяє радикально знизити непродуктивні видатки на логістику паперу та оптимізувати чисельність адміністративного персоналу. Прогнозні розрахунки підтвердили високу ефективність цифровізації: при інвестиціях у 250 тис. грн очікувана річна економія становить 4 891,9 тис. грн.

6. Паралельно з операційними заходами було обґрунтовано стратегію реструктуризації кредитного портфеля в межах Групи «ТАС», що є критично важливим через вибухове зростання фінансових витрат підприємства на 208,4%. За сценарієм часткового заміщення ринкових кредитів безвідсотковою допомогою та зниження відсоткових ставок, ТОВ «ТАС НЕЙЛ» здатне отримати додатковий економічний ефект у розмірі 14 877 тис. грн. Це дозволить суттєво послабити фінансовий тиск на чистий результат, знизивши річний обсяг витрат на обслуговування боргу більш ніж у два рази – з 26 035 тис. грн до 11 158 тис. грн.

7. Було проведено розрахунок сукупного синергетичного ефекту від реалізації обох векторів оптимізації, що дозволило змодельовати зменшення загального чистого збитку на 31,8% та зниження витрат на 1 грн доходу з 1,17 грн до 1,126 грн. Шляхом зіставлення витрат і результатів доведено, що запропонований комплекс рішень покращує показник ROA на 5,65% та формує стійку платформу для переходу від антикризового виживання до поступового виходу на поріг беззбитковості. Таким чином, виконано математичне обґрунтування того, що поєднання цифрової трансформації та фінансової реструктуризації є безальтернативним шляхом відновлення прибутковості ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у поточному періоді.

8. На завершальному етапі, ідентифіковано логістичну функцію ТОВ «ТАС НЕЙЛ» як зону «функціональної шкоди» шляхом застосування методології функціонально-вартісного аналізу (ФВА). У ході дослідження виявлено дисбаланс між високою вартістю утримання власного логістичного ланцюга та його низькою функціональною значущістю для кінцевого споживача. Обґрунтовано та доведено доцільність реструктуризації збутової політики через перехід на умови відвантаження FCA (склад продавця) як найбільш оперативного методу зниження витрат на збут на 15%. Завдяки елімінуванню витрат на транспортування, які не додають вартості продукту, забезпечено розрахункову економію у розмірі 8 247,7 тис. грн, що дозволяє розпочати процес відновлення функціональної рівноваги та стабілізації фінансового результату підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз точки беззбитковості (Break-Even-Analyse). BukLib: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28420/> (дата звернення: 12.01.2026)
2. Аудиторський висновок за 2024 рік ТОВ «ТАС-НЕЙЛ». URL: [https://nail.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA\\_%D0%B7%D0%B0\\_2024\\_%D1%80%D1%96%D0%BA\\_%D0%A2%D0%9E%D0%92\\_%D0%A2%D0%90%D0%A1\\_%D0%9D%D0%95%D0%99%D0%9B\\_compressed-1.pdf](https://nail.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA_%D0%B7%D0%B0_2024_%D1%80%D1%96%D0%BA_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%A2%D0%90%D0%A1_%D0%9D%D0%95%D0%99%D0%9B_compressed-1.pdf) (дата звернення: 28.12.2025)
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020 р.: форма № 1. Хмельницький, 2020. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021 р.: форма № 1. Хмельницький, 2021. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2022 р.: форма № 1. Хмельницький, 2022. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2023 р.: форма № 1. Хмельницький, 2023. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2024 р.: форма № 1. Хмельницький, 2024. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>
8. Біла О.Г. Фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2019. 383 с.
9. Бланк І.А. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2021. 512 с.
10. Власенко Т.Ю., Стародубцева О.С. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. Молодий вчений. 2018. № 64.12. С. 256–259.
11. Вчасно : веб-сайт. URL: <https://vchasno.ua/> (дата звернення: 14.01.2026).

12. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 24(2). С. 99–104.

13. Гірна О.Б. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2814> (дата звернення: 27.12.2025).

14. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49> (дата звернення: 27.12.2025).

15. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2008. 704 с.

16. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 11.01.2026).

17. Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. та ін. Управління витратами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.

18. Давидович І.Є. Управління витратами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

19. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.01.2026).

20. Дубовикова С. О., Єршова Н. Ю. Маржинальний аналіз в управлінні діяльністю підприємства. 2022. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/871ae8dd-e3af-4b70-a12b-3440237e3369> (дата звернення: 17.01.2026).

21. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020 р. Хмельницький, 2020. 2 с. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21336490/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21336490/)

22. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021 р. Хмельницький, 2021. 2 с. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21336490/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21336490/)

23. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2022 р. Хмельницький, 2022. 2 с. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21336490/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21336490/)

24. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2023 р. Хмельницький, 2023. 2 с. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21336490/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21336490/)

25. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2024 р. Хмельницький, 2024. 2 с. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21336490/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21336490/)

26. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2023 р.: форма № 3. Хмельницький, 2023. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

27. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2024 р.: форма № 3. Хмельницький, 2024. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020 р.: форма № 2. Хмельницький, 2020. 1 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021 р.: форма № 2. Хмельницький, 2021. 1 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2022 р.: форма № 2. Хмельницький, 2022. 1 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2023 р.: форма № 2. Хмельницький, 2023. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2024 р.: форма № 2. Хмельницький, 2024. 2 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490>

33. Інформація про юридичну особу ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Опендатабот : веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490> (дата звернення: 23.12.2025).

34. Кізіма А.В., Легенчук С.Ф. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 480 с.

35. Клебанова Т.С., Бондар О. М., Мозенков О. В. та ін. Фінансовий аналіз : підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2017. 262 с.

36. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2017. 483 с.

37. Крамаренко Г.О., Чорна М.В. Фінанси підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 480 с.

38. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. Вісник ЖДТУ. 2010. № 1. С. 125–129.

39. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1(8). С. 40–48. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12350/1/21679> (дата звернення: 09.01.2026).

40. Мільйон гривень економії та звільнення 50% часу: рік впровадження ЕДО в компанії ТАС Agro. Вчасно: веб-сайт. URL: <https://vchasno.ua/case/tas-agro/> (дата звернення: 06.01.2026).

41. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 30.12.2025).

42. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 30.12.2025).

43. Оптимізація витрат підприємства: 7 способів знизити фінансове навантаження на ТОВ. URL: <https://bip.net.ua/articles/optimizaciya-vitrat-pidpriyemstva/> (дата звернення: 11.01.2026).

44. Охріменко О.О. Функціонально-вартісний аналіз: навч. посіб. Київ: Освіта України, 2013. 208 с.

45. Павлова С.І. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 10. С. 56–58.

46. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

47. Програма цифрової зрілості малого та середнього бізнесу в Україні. Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.dii.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity> (дата звернення: 04.01.2026).

48. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 11. С. 39–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_11\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_12) (дата звернення: 27.12.2025).

49. Річна інформація ТОВ «ТАС-НЕЙЛ» за 2024 р. URL: <https://nail.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/> (дата звернення: 10.01.2026).

50. Рудакова С.В., Давидюк Т.В. Маржинальний дохід в теорії управління діяльністю підприємства. 2021. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/57a26f3f-6089-4496-af71-f33fb207d767> (дата звернення: 17.01.2026).

51. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 662 с.

52. Свистун Л.А., Левкова Р.М. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. Економіка і регіон. 2017. № 4. С. 59–62.

53. Селіверстова Л.С., Скрипник О.В. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 274 с.

54. ТОВ «ТАС НЕЙЛ»: веб-сайт. URL: <https://nail.com.ua/> (дата звернення: 18.01.2026).

55. Функціонально-вартісний аналіз. StudFile: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5082685/page:19/> (дата звернення: 05.01.2026).

56. Христенко Л.М., Мозговий Р.О. Побудова системи управління витратами промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 3 (157). С. 247–253.

57. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 14.01.2026).

58. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.

59. Чумаченко О.В. Японська філософія «КАЙДЗЕН» як практика вдосконалення кадрового потенціалу на підприємствах України. Матеріали XLVII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Вінниця: ВНТУ, 2018.

60. Шведовська М.В. Оптимізація витрат у забезпеченні підвищення прибутковості. Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький, 2025. Ч. I. с. 118.

61. Як перестати губити документи та навести лад у бізнес-процесах: досвід компанії «Севен Сі Ай». Вчасно: веб-сайт. URL: <https://vchasno.ua/case/7ci-group/> (дата звернення: 09.01.2026).

62. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 14 (594). С. 357–360.

## **ДОДАТКИ**

Таблиця 1. Показники абсолютних та відносних відхилень витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2020-2024 рр.\*

№ з / п	Показники	2020 р.	2021 р.			2022 р.			2023 р.			2024 р.		
			абсол. знач.	темп росту у % до попер. року	темп приро сту у % до попер. року	абсол. знач.	темп росту у % до попе р. року	темп приро сту у % до попер. року	абсол. знач.	темп росту у % до попер. року	темп приро сту у % до попер. року	абсол. знач.	темп росту у % до попер. року	темп прирос ту у % до попер. року
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	119559,7	+82051,2	168,6	+68,6	+45508,9	122,6	+22,6	+23566,2	109,5	+9,5	+43975	116,2	+16,2
2	Адміністративні витрати	5851	+2 179	137,2	+37,2	+1848	123	+23	+4 427	144,8	+44,8	-20	99,9	-0,1
3	Інші операційні витрати	–	–	–	–	+20354,9	–	–	-17468,9	14,2	-85,8	+10501	463,9	+363,9
4	Витрати на збут	19701	+4 524	123	+23	+11408	147	+47	+8058	122,6	+22,6	+11294	125,8	+25,8
5	Фінансові витрати	3047,9	-2330,9	23,5	-76,5	-221	69,1	-30,9	+11999	2519,2	+2419,2	+13540	208,4	+108,4
6	Інші витрати	1896,3	-1896,3	–	–	+14168,8	–	–	-10043,8	29,1	-70,9	-4013	2,7	-97,3
7	Всього витрат	150055,9	+84527	156,3	+56,3	+93067,6	139,7	+39,7	+20537,5	106,2	+6,2	+75277	121,6	+21,6

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [26-32,42]

**Виконала** студентка  
2 курсу магістратури за  
спеціальністю 072 Фінанси,  
банківська справа, страхування та  
фондовий ринок  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

---

Підпис

---

М.В. Шведовська  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

---

Підпис

---

О.М. Гриценко  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
Завідувачка кафедри, к.е.н.,  
доцентка

« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

---

Підпис

---

А.В. Крушинська  
Ініціали, прізвище