

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Сюзанна ВАХРУШЕВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту і права****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Бакалавр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачі****ВАХРУШЕВІЙ СЮЗАННІ РУСЛАНІВНІ**

1. Тема роботи «Удосконалення системи менеджменту виробничого підприємства в кризових умовах»,

Керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи Внутрішня документація ФОП Швець Т.О., що включає фінансово-господарську звітність за 2023-2025 роки, показники виробничої діяльності та структуру управління, а також аналітичні й наукові матеріали, присвячені системам менеджменту виробничих підприємств.

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

1. Вивчити сучасні підходи до управління виробничим підприємством.
2. Класифікувати ресурси та визначити механізми їх управління.
3. Здійснити аналіз виробничо-економічних процесів ФОП Швець Т.О.
4. Провести діагностику фінансових показників діяльності підприємства.
5. Розробити комплекс заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення.
6. Оцінити доцільність проєкту модернізації збутових процесів ФОП Швець Т.О.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

- 1) Структура активів ФОП Швець Т.О.
- 2) Структура операційних витрат ФОП Швець Т.О.
- 3) Тенденції зміни виручки від реалізації продукції ФОП Швець Т.О.
- 4) Динаміка фінансового результату господарської діяльності ФОП Швець Т.О.
- 5) Динаміка змін показників абсолютної та швидкої ліквідності ФОП Швець Т.О.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи та об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ управління виробничим підприємством. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та фінансової діяльності підприємства та системи управління. Виконання другого аналітичного розділу.	Жовтень 2025 р.- Березень 2026 року	
5	Розробка шляхів удосконалення системи менеджменту виробничого підприємства. Виконання третього, рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2026 року	
6	Формування висновків та пропозицій	Травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка
Керівник роботи

Сюзанна ВАХРУШЕВА
Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Сучасні концепції та моделі управління виробничим підприємством.....	8
1.2. Організаційно-економічні аспекти управління ресурсами та витратами у умовах економічної нестабільності.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ШВЕЦЬ Т.О.....	23
2.1. Аналіз виробничо-економічних процесів ФОП Швець Т.О.....	23
2.2. Діагностика фінансових показників діяльності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ШВЕЦЬ Т.О. В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	42
3.1. Підвищення ефективності управління ресурсами та витратами ФОП Швець Т.О.....	42
3.2. Модернізація збутових процесів та цифрових каналів реалізації ФОП Швець Т.О.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування виробничих підприємств дедалі більшою мірою характеризуються підвищеною невизначеністю та значною динамічністю змін у макро- та мікроекономічному середовищі, що зумовлено комплексом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До основних викликів, з якими стикаються підприємства, належать суттєві коливання валютних курсів та нестабільність фінансового ринку, активізація інфляційних процесів, системне зростання цін на сировину, матеріали та енергоносії, а також порушення або уповільнення логістичних ланцюгів через глобальні та регіональні фактори.

Виробниче середовище визначається високим рівнем ризику та невизначеності, що потребує від підприємств формування ефективних стратегій управління ресурсами, оптимізації витрат та підвищення адаптивності організаційної структури для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Підприємства змушені враховувати посилення конкуренції на ринках, що проявляється у підвищенні вимог до якості продукції та впровадженні інноваційних технологій. Не менш вагомими є постійні трансформації регуляторної та податкової політики, що вимагають від менеджменту гнучкості, оперативного реагування та адаптації управлінських рішень до нових економічних умов.

Українські підприємства перебувають під значним впливом глобальних кризових явищ, зокрема військових конфліктів, пандемічних хвиль та енергетичних шоків, які суттєво ускладнюють процеси стратегічного прогнозування, планування та управління господарською діяльністю. В таких умовах традиційні підходи до менеджменту, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління ресурсами та витратами з метою забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Проблематика дослідження полягає у відсутності комплексного підходу

до планування та контролю ресурсів і витрат у періоди економічної нестабільності, що призводить до зниження ефективності виробництва, росту собівартості продукції та погіршення фінансової стійкості підприємств. Особливо гостро дана ситуація впливає на малі і середні виробничі підприємства, де обмежені ресурсні можливості поєднуються з недостатньою деталізацією внутрішніх процесів управління. Саме тому виникає потреба у розробці теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих механізмів оптимізації ресурсного забезпечення і витратної політики.

Мета дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності з урахуванням специфіки діяльності об'єкта дослідження.

Відповідно до визначеної мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- здійснити теоретичний аналіз сучасних підходів до управління ресурсами та витратами у виробничих підприємствах;
- класифікувати ресурси та визначити механізми їх управління з урахуванням економічної нестабільності;
- здійснити аналіз виробничо-економічних процесів ФОП Швець Т.О.
- провести діагностику фінансових показників діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення і скорочення витрат без погіршення якості продукції;
- оцінити економічну доцільність проєкту модернізації збутових процесів та цифрових каналів реалізації ФОП Швець Т.О.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим підприємством на прикладі ФОП Швець Т.О.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методологічних підходів та практичних механізмів управління ресурсним та витратним потенціалом виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності.

Інформаційна база дослідження складається з методичних

рекомендацій щодо управління підприємницькою діяльністю, наукових праць у галузі менеджменту, економіки та фінансів, а також первинних даних господарської діяльності об'єкта дослідження, включаючи бухгалтерську та управлінську звітність, внутрішні регламенти й аналітичні матеріали ФОП Швець Т.О за період 2023-2025 років.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методологічних прийомів, що включає загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід), економіко-статистичні методи (горизонтальний і вертикальний аналіз, індексний аналіз), методи фінансового аналізу (аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності). Проектна частина роботи передбачає застосування класичних методів інвестиційної та фінансової оцінки ефективності проекту.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні комплексного підходу до удосконалення системи менеджменту ФОП Швець Т.О. в умовах кризового середовища, що включає оптимізацію управління ресурсами та витратами, а також модернізацію збутових процесів із використанням цифрових каналів реалізації, що забезпечує адаптивність підприємства до нестабільних економічних умов та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Практичне значення роботи полягає у формуванні комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витрат підприємства. Рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути застосовані у діяльності ФОП Швець Т.О. та адаптовані для інших малих і середніх виробничих підприємств, що функціонують в умовах нестабільної економіки.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Список літератури налічує 40 джерел. Робота виконана на 63 сторінках друкованого тексту, який включає 10 ілюстрацій та 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Сучасні концепції та моделі управління виробничим підприємством

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами, технологічною трансформацією та зростанням вимог до ефективності функціонування підприємств. У таких умовах виробниче підприємство розглядається як складна соціально-економічна система, що функціонує під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Це зумовлює необхідність використання сучасних концепцій та моделей управління, які забезпечують стратегічну гнучкість, інноваційність, ресурсну оптимальність і довгострокову конкурентоспроможність [9, 26].

Теоретичне підґрунтя сучасних управлінських підходів сформувалося на основі еволюції управлінської думки, починаючи з класичних концепцій наукового менеджменту, представлених працями Фредерік Тейлор, адміністративної школи Анрі Файоль, а також поведінкового напрямку, пов'язаного з іменем Елтон Мейо.

В сучасних умовах традиційні функціональні підходи трансформуються в інтегровані моделі, що поєднують стратегічне бачення, процесну орієнтацію, клієнтоцентричність та цифрові технології. Узагальнення та систематизація сучасних підходів до управління виробничим підприємством передбачає виділення ключових компонентів, які забезпечують ефективну взаємодію стратегічного планування, організаційної структури, виробничих процесів, фінансово-економічного забезпечення та інноваційного розвитку. Такі складові моделі відображають комплексний підхід, який поєднує аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оптимізацію ресурсів, інтеграцію

цифрових технологій та орієнтацію на потреби клієнтів. В результаті формується єдина система управління, де кожен елемент виконує специфічні функції, але водночас взаємодіє з іншими для досягнення стратегічних цілей підприємства [12, 34].

Структурні елементи інтегрованої моделі управління виробничим підприємством, що відображають основні напрямки діяльності представлено на рисунку 1.1.

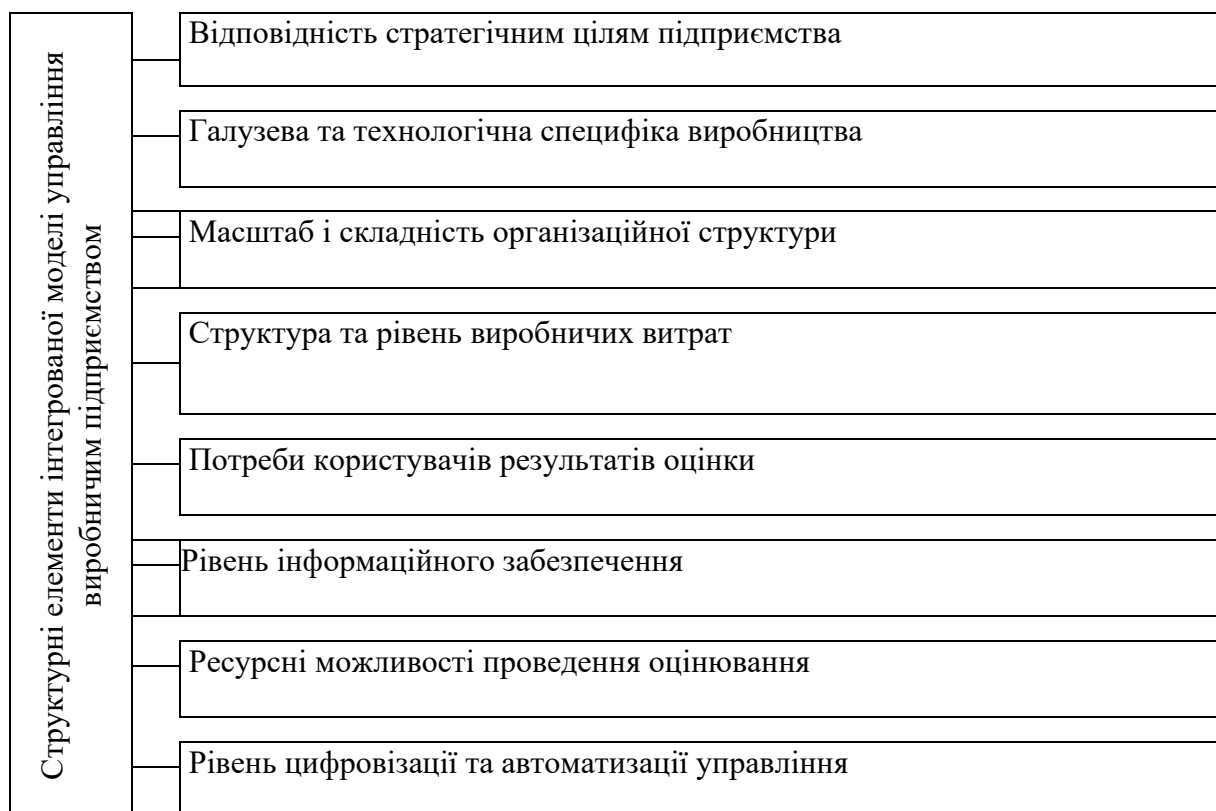


Рис. 1.1. Інтегрована модель управління виробничим підприємством [23]

Однією з базових концепцій сучасного управління є стратегічний підхід, який передбачає формування довгострокових цілей підприємства, визначення напрямів розвитку та створення стійких конкурентних переваг. Значний внесок у розвиток стратегічного управління здійснив Майкл Портер, який обґрунтував концепцію конкурентних стратегій та модель ланцюга створення вартості. Для виробничого підприємства стратегічне управління означає

узгодження виробничої програми з потребами ринку, визначення оптимальної структури витрат, формування інноваційної політики та забезпечення технологічної модернізації.

Стратегічне управління виробничим підприємством є комплексним безперервним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Воно охоплює взаємопов'язані етапи, які формують логічну послідовність прийняття та реалізації управлінських рішень стратегічного характеру.

Стратегічне управління виробничим підприємством охоплює [5, 27]:

- стратегічний аналіз (SWOT, PEST-аналіз);
- формування корпоративної та конкурентної стратегії;
- реалізацію та контроль виконання стратегічних рішень;
- оцінювання ефективності діяльності.

Початковим етапом стратегічного управління виступає стратегічний аналіз, що передбачає всебічне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінювання макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів впливу, зокрема із застосуванням PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові тенденції та ризики зовнішнього середовища. Паралельно проводиться SWOT-аналіз, у межах якого визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози його розвитку. Для виробничого підприємства стратегічний аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити техніко-технологічний рівень виробництва, ефективність використання основних фондів, кадровий потенціал, інноваційні можливості, фінансову стійкість та позиції на ринку збуту. Результати стратегічного аналізу формують інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [13, 31].

Наступним етапом є формування корпоративної та конкурентної стратегії, що передбачає визначення місії підприємства, стратегічних цілей і

довгострокових орієнтирів його діяльності. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, структуру бізнес-портфеля, масштаби диверсифікації та інтеграції, тоді як конкурентна стратегія зосереджується на формуванні переваг у межах конкретного ринку.

Для виробничого підприємства це може означати вибір стратегії лідерства за витратами, диференціації продукції або фокусування на певному сегменті ринку. Формування стратегії передбачає узгодження виробничих, фінансових, маркетингових та інноваційних планів, а також визначення необхідних ресурсів для їх реалізації. Важливою умовою ефективності цього етапу є забезпечення відповідності стратегічних рішень наявному потенціалу підприємства та тенденціям розвитку галузі [2, 16].

Реалізація стратегічних рішень становить наступну складову стратегічного управління і передбачає трансформацію визначених стратегічних цілей у конкретні програми, проекти та оперативні плани. На цьому етапі здійснюється розподіл ресурсів, формування організаційної структури, визначення відповідальних осіб та впровадження системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення стратегічних результатів.

Для виробничого підприємства реалізація стратегії може включати модернізацію обладнання, оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, розширення ринків збуту або підвищення рівня автоматизації. Важливою складовою цього етапу є стратегічний контроль, який забезпечує моніторинг виконання поставлених цілей, аналіз відхилень та своєчасне коригування управлінських рішень з урахуванням змін зовнішнього середовища [21, 36].

Завершальним елементом стратегічного управління є оцінювання ефективності діяльності, що передбачає аналіз досягнутих результатів та їх відповідності встановленим стратегічним цілям. Оцінювання здійснюється на основі системи фінансових і нефінансових показників, які відображають рівень прибутковості, рентабельності, продуктивності праці, інноваційної активності, якості продукції та конкурентних позицій підприємства. Для

виробничого підприємства важливо не лише оцінити економічні результати, а й визначити ступінь реалізації виробничого потенціалу, ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, а також рівень задоволеності споживачів. Отримані результати оцінювання слугують підґрунтям для коригування стратегії, удосконалення управлінських механізмів та формування нових стратегічних орієнтирів.

Стратегічне управління виробничим підприємством є циклічним, взаємопов'язаним процесом, у межах якого стратегічний аналіз формує основу для розроблення стратегії, реалізація забезпечує її практичне втілення, а оцінювання ефективності створює умови для безперервного вдосконалення системи управління та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічна орієнтація дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та формувати довгострокову траєкторію розвитку [6, 28].

Поряд із стратегічним підходом важливого значення набуває процесна модель управління, відповідно до якої підприємство розглядається як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення доданої вартості. Процесна орієнтація закріплена у стандартах систем управління якістю, розроблених International Organization for Standardization, зокрема у стандарті ISO 9001. У межах цього підходу особлива увага приділяється ідентифікації процесів, визначенню їхніх входів і виходів, встановленню відповідальних осіб та показників результативності [17, 30].

В умовах посилення конкуренції та зростання витрат виробничі підприємства активно впроваджують концепцію бережливого виробництва, що виникла на основі виробничої системи компанії Toyota. Концепція Lean орієнтована на усунення всіх видів втрат у виробничому процесі, раціональне використання ресурсів та створення максимальної цінності для споживача. Її впровадження передбачає оптимізацію потоків матеріалів і інформації, зменшення запасів, скорочення тривалості виробничого циклу та активне залучення персоналу до процесів удосконалення. Для виробничих

підприємств це означає підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів.

Суттєвим напрямом трансформації управління є концепція реінжинірингу бізнес-процесів, розроблена Майкл Хаммер та Джеймс Чампі. Реінжиніринг передбачає радикальне перепроєктування ключових процесів з метою досягнення істотних покращень у показниках вартості, якості, швидкості та рівня обслуговування. На відміну від поступового вдосконалення, BPR орієнтований на фундаментальні зміни організаційної структури, інформаційних потоків та управлінських механізмів. Для виробничого підприємства застосування реінжинірингу є доцільним у період кризових явищ, структурної перебудови або масштабної цифрової модернізації [10, 33].

Окремим напрямом розвитку сучасних моделей управління є цифрова трансформація, що базується на концепції Industry 4.0. Вона передбачає інтеграцію автоматизованих систем управління, кіберфізичних комплексів, аналітики великих даних та штучного інтелекту у виробничі процеси. Цифровізація дозволяє здійснювати моніторинг виробництва в режимі реального часу, підвищувати точність планування, оптимізувати логістичні операції.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна виокремити характеристики сучасних моделей управління виробничим підприємством [7]:

- стратегічна орієнтованість і довгострокове планування;
- процесна інтеграція та стандартизація діяльності;
- мінімізація втрат і ресурсна ефективність;
- інноваційність та цифрова трансформація;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Водночас ефективність функціонування виробничого підприємства значною мірою залежить від комплексного поєднання зазначених підходів. З метою систематизації теоретичних положень доцільно узагальнюють характеристики концепцій управління виробничим підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика сучасних концепцій та моделей
управління виробничим підприємством [11]**

Концепція	Теоретична основа	Ключові представники	Об'єкт управління	Інструментарій	Потенційні ризики
Стратегічне управління	Теорія конкурентних переваг	М. Портер	Позиція підприємства на ринку	SWOT-аналіз, стратегічне планування, аналіз ланцюга вартості	Невизначеність зовнішнього середовища
Процесний підхід	Системна теорія, управління якістю	ISO 9001	Бізнес-процеси підприємства	Регламентація процесів, KPI, внутрішній аудит	Надмірна формалізація
Lean-виробництво	Концепція безперервного вдосконалення	Toyota Production System	Виробничі потоки	Kaizen, Just-in-Time, 5S	Опір персоналу змінам
Реінжиніринг (BPR)	Радикальна трансформація процесів	М. Хаммер, Дж. Чампі	Ключові бізнес-процеси	Перепроєктування, цифровізація, реструктуризація	Високі організаційні ризики
Digital / Industry 4.0	Теорія цифрової економіки	—	Інформаційно-виробничі системи	ERP, MES, Big Data, автоматизація	Значні інвестиційні витрати

Таким чином, сучасні концепції та моделі управління виробничим підприємством відображають перехід від традиційного адміністративного менеджменту до інтегрованої, стратегічно орієнтованої та цифровізованої системи управління. Їх комплексне застосування створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

1.2. Організаційно-економічні аспекти управління ресурсами та витратами в умовах економічної нестабільності

В сучасних умовах економічної нестабільності управління ресурсами та витратами виробничого підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів визначає здатність підприємства до стабільного функціонування та підтримання конкурентних позицій на ринку. Економічна нестабільність, яка проявляється у коливанні валютних курсів, зростанні цін на сировину, змінах податкового та регуляторного середовища, потребує від менеджменту застосування адаптивних механізмів планування та контролю витрат [14, 20].

Організаційно-економічні аспекти управління ресурсами включають комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства через визначення структури ресурсного забезпечення, оптимізацію їх використання та формування чітких механізмів контролю результативності управлінських рішень. Управління ресурсами передбачає систематичну класифікацію всіх видів ресурсів, що задіяні у виробничому процесі, оцінку їх за вартісними, кількісними та якісними характеристиками, а також інтеграцію функціональних підсистем виробництва, включаючи виробничі, фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні компоненти.

Такий підхід дозволяє здійснювати своєчасне та точне планування потреб у ресурсах, контролювати фактичне використання матеріалів, трудових та фінансових ресурсів, а також забезпечувати оптимальний баланс між наявними ресурсами та обсягами запланованого виробничого процесу. Крім того, системне управління ресурсами сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, ефективному розподілу капіталу та матеріальних активів, що, у свою чергу, підвищує загальну стійкість підприємства до зовнішніх економічних та ринкових коливань.

Особливу увагу приділяють узгодженню ресурсного планування з

довгостроковими стратегічними цілями підприємства, що забезпечує не тільки ефективне використання поточних ресурсів, але й можливість гнучко реагувати на зміни ринкових умов, технологічні інновації та фінансові обмеження. Таким чином, організаційно-економічне управління ресурсами стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. Для наочного відображення доцільно структурувати організаційно-економічні аспекти управління ресурсами виробничого підприємства (табл. 1.2).

Матеріальні ресурси включають сировину, напівфабрикати та комплектуючі, які є базовим елементом виробничого процесу. Управління цими ресурсами здійснюється через оптимізацію запасів, планування закупівель та системний контроль обліку матеріалів. Ефективність використання матеріальних ресурсів оцінюється через показники фондівіддачі та матеріаломісткості продукції, що дозволяє визначити ступінь раціонального використання матеріалів та зменшення втрат у виробництві [24, 38].

Трудові ресурси охоплюють виробничий та управлінський персонал. Їхнє управління передбачає планування потреб у кадрах, розвиток професійних компетенцій, формування системи мотивації та оцінку продуктивності праці. Основними показниками ефективності є продуктивність праці, плинність кадрів та результативність програм навчання, що забезпечує збалансоване поєднання кількісного та якісного потенціалу персоналу.

Фінансові ресурси представлені капіталом, обіговими коштами та кредитними лініями, які визначають можливості підприємства щодо підтримки операційної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів. Управління фінансовими ресурсами здійснюється шляхом бюджетування, контролю фінансових потоків та управління ліквідністю. Показники ефективності включають рентабельність, обіг коштів та ліквідність, що

дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та ефективність використання капіталу [18, 29].

Таблиця 1.2

Класифікація ресурсів та механізми їх управління на виробничому підприємстві [35]

Категорія ресурсу	Основні складові	Механізми управління	Показники ефективності
Матеріальні ресурси	Сировина, напівфабрикати, комплектуючі	Оптимізація запасів, планування закупівель, контроль обліку матеріалів	Фондовіддача, матеріаломісткість продукції
Трудові ресурси	Працівники виробничого та управлінського персоналу	Планування потреб, розвиток компетенцій, мотивація та оцінка продуктивності	Продуктивність праці, плинність кадрів, ефективність навчання
Фінансові ресурси	Капітал, обігові кошти, кредитні лінії	Бюджетування, фінансовий контроль, управління ліквідністю	Рентабельність, обіг коштів, ліквідність
Інформаційні ресурси	Бази даних, ERP-системи, аналітичні платформи	Автоматизація обліку, інформаційна інтеграція, аналітична підтримка рішень	Точність прогнозів, своєчасність даних, доступність інформації
Технологічні ресурси	Обладнання, верстати, виробничі лінії	Планово-профілактичне обслуговування, модернізація, впровадження інновацій	Коефіцієнт використання обладнання, рівень автоматизації, інноваційність

Інформаційні ресурси охоплюють бази даних, ERP-системи та аналітичні платформи, які забезпечують своєчасність і точність управлінських рішень. Механізми управління передбачають автоматизацію обліку, інтеграцію інформаційних потоків та аналітичну підтримку процесів прийняття рішень. Ефективність використання інформаційних ресурсів оцінюється за точністю прогнозів, своєчасністю даних та доступністю інформації для менеджменту.

Технологічні ресурси включають обладнання, верстати та виробничі лінії, які є основою матеріальної бази підприємства. Управління цими ресурсами здійснюється через планово-профілактичне обслуговування, модернізацію обладнання та впровадження інноваційних технологій. Ключовими показниками ефективності є коефіцієнт використання обладнання, рівень автоматизації виробничих процесів та інноваційність, що забезпечує підвищення продуктивності та конкурентоспроможності продукції на ринку [3, 40].

Управління витратами виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності є багатокомпонентним процесом, який охоплює не лише контроль за фактичними витратами, а й стратегічне прогнозування їхньої динаміки та розроблення комплексних механізмів оптимізації. У таких умовах підприємство змушене враховувати коливання цін на сировину та матеріали, зміни тарифів на енергоресурси, вплив податкових та регуляторних чинників, а також ризики, пов'язані зі змінами попиту на продукцію.

До ключових аспектів управління витратами належить проведення структурного аналізу витрат за видами діяльності, що дозволяє чітко розмежувати виробничі, адміністративні, збутові та інвестиційні витрати, визначити їх питому вагу у загальних витратах та виявити найбільш ресурсомісткі процеси. Важливим елементом є функціональне розмежування витрат, яке забезпечує взаємозв'язок між витратами та відповідними підрозділами або видами діяльності, що дозволяє точніше оцінювати ефективність використання ресурсів.

Ефективне управління витратами виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності потребує комплексного використання методів контролю та оптимізації, які забезпечують не лише оперативний моніторинг фактичних витрат, а й прогнозування їхньої динаміки та планування майбутніх ресурсних потреб [1, 32].

До ключових методів належить бюджетування та калькулювання собівартості продукції, що дозволяє визначити структуру витрат за

категоріями та оцінити їхню відповідність виробничим і стратегічним цілям підприємства. Значну роль відіграє аналіз відхилень фактичних витрат від планових показників, який дозволяє своєчасно виявляти неефективне використання ресурсів, формувати заходи щодо їх скорочення та вдосконалювати внутрішні процеси управління.

Особлива увага приділяється ідентифікації резервів зменшення витрат без зниження якості продукції та продуктивності виробництва, що включає оптимізацію виробничих, адміністративних та збутових процесів, впровадження сучасних технологій автоматизації, раціоналізацію логістичних схем, перегляд структури витрат на оплату праці та матеріально-технічне забезпечення. Використання цифрових систем обліку та управління дозволяє здійснювати інтеграцію інформаційних потоків, підвищувати точність планування та прийняття управлінських рішень [19].

На практиці системний підхід до управління витратами реалізується через класифікацію витрат за категоріями, механізмами контролю та інструментами оптимізації. Така структуризація дозволяє комплексно оцінювати ефективність управлінських рішень, забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує фінансову стійкість підприємства та сприяє його адаптивності у нестабільних економічних умовах, формуючи основу для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності (табл. 1.3).

Виробничі витрати включають сировину, матеріали та оплату праці безпосередньо задіяного у виробничому процесі персоналу. Управління цими витратами передбачає планово-обліковий контроль та калькулювання собівартості продукції, що дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів на рівні кожного виробничого циклу. Інструментами оптимізації є раціоналізація використання матеріалів та автоматизація виробничих процесів, що дозволяє зменшувати втрати та підвищувати продуктивність.

Адміністративні витрати включають оплату праці управлінського персоналу та офісні витрати. Контроль здійснюється через бюджетування та регулярний аналіз виконання планів. Для оптимізації адміністративних витрат

застосовуються методи скорочення непрофільних витрат, впровадження цифрового документообігу та автоматизації внутрішніх процесів [22, 39].

Таблиця 1.3.

Категорії витрат та механізми їх управління на виробничому підприємстві [37]

Категорія витрат	Основні складові	Методи контролю	Інструменти оптимізації
Виробничі витрати	Сировина, матеріали, заробітна плата	Планово-обліковий контроль, калькулювання собівартості	Раціоналізація використання матеріалів, автоматизація виробничих процесів
Адміністративні витрати	Оплата управлінського персоналу, офісні витрати	Бюджетування, контроль виконання планів	Скорочення непрофільних витрат, впровадження цифрового документообігу
Витрати на збут	Транспортування, маркетинг, реклама	Моніторинг продажів, аналіз ефективності маркетингових заходів	Оптимізація логістики, автоматизоване планування продажів
Інвестиційні витрати	Модернізація обладнання, капітальні вкладення	Контроль інвестиційних проєктів, оцінка окупності	Раціональне планування капіталовкладень, застосування економічних методів оцінки ефективності
Непередбачені витрати	Ризикові витрати, надзвичайні ситуації	Страховання, резервування фондів	Формування резервного фонду, адаптивне планування витрат

Витрати на збут охоплюють транспортні витрати, маркетингові активності та рекламу продукції. Управління цими витратами передбачає моніторинг продажів, аналіз ефективності маркетингових заходів та контроль логістичних процесів. Інструментами оптимізації є автоматизоване планування продажів, покращення логістичної системи та раціоналізація

маркетингових витрат.

Інвестиційні витрати включають капітальні вкладення у модернізацію обладнання та розвиток виробничих потужностей. Управління інвестиційними витратами здійснюється через контроль реалізації інвестиційних проєктів, оцінку окупності та ризиків. Оптимізація досягається шляхом раціонального планування капіталовкладень та застосування економічних методів оцінки ефективності, що забезпечує максимальний економічний ефект від інвестицій [4, 25].

Непередбачені витрати охоплюють ризикові витрати та витрати, пов'язані з надзвичайними ситуаціями. Для контролю таких витрат підприємство формує резервні фонди та застосовує страхування. Оптимізація передбачає створення механізмів адаптивного планування витрат та формування резервного фонду.

Особливу увагу в сучасному управлінні приділяють системному виявленню резервів підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат, оскільки це дозволяє підприємству не лише знизити загальні витрати, а й забезпечити стабільність фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Процес виявлення резервів передбачає комплексний аналіз усіх підсистем виробничого процесу, включаючи технологічні, трудові, фінансові та інформаційні аспекти.

Раціоналізація виробничих процесів охоплює вдосконалення технологічних схем, скорочення зайвих операцій, впровадження автоматизації та цифрових рішень для планування виробництва, що дозволяє значно зменшувати час циклу виробництва та підвищувати використання обладнання. Скорочення непрофільних адміністративних витрат передбачає аналіз структури управлінського апарату, усунення дублюючих функцій, оптимізацію документообігу та впровадження сучасних систем управління, що зменшує витрати на обслуговування підприємства без втрати ефективності управління [15, 38].

Модернізація обладнання та впровадження інноваційних технологій

сприяють підвищенню рівня автоматизації та механізації виробничих процесів, що забезпечує більш точне та економне використання матеріальних ресурсів, зменшення простоїв та зниження виробничих втрат. Паралельно підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання робочого часу.

Важливим аспектом є також впровадження сучасних методів управління матеріально-технічними запасами, включаючи системи автоматизованого обліку, прогнозування потреб, оцінку оборотності запасів та визначення оптимальних обсягів закупівель. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та логістику, уникати надлишків та дефіциту матеріалів, а також забезпечує безперервність виробничого процесу.

Таким чином, організаційно-економічні аспекти управління ресурсами та витратами у виробничому підприємстві передбачають комплексне поєднання стратегічного планування, оцінки ефективності, інтеграції ресурсного та витратного планування, використання цифрових технологій та адаптивного підходу до управління. Такий системний підхід забезпечує не лише оптимізацію використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, а й створює передумови для підвищення стійкості підприємства та його здатності до швидкого реагування на виклики нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ШВЕЦЬ Т.О.

2.1. Аналіз виробничо-економічних процесів ФОП Швець Т.О.

Фізична особа-підприємець Швець Т.О. зареєстрована як суб'єкт підприємницької діяльності. Основний вид діяльності за КВЕД - виробництво керамічної продукції господарського та декоративного призначення, що передбачає виготовлення керамічного столового посуду, декоративних фігурок та інших виробів побутового призначення, що можуть реалізовуватися як через традиційну майстерню, так і в рамках підприємницької діяльності з продажу власної продукції.

Організаційно-правова форма діяльності (ФОП) забезпечує спрощену систему обліку та звітності, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та можливість обирати оптимальні форми оподаткування відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» та Податкового кодексу України. Підприємець несе відповідальність за зобов'язаннями в межах, встановлених законодавством.

Виробнича діяльність ФОП Швець Т.О. поєднує творчу та технологічну складові, що зумовлює специфіку організації діяльності та управління виробництвом. Процес виготовлення керамічної продукції значною мірою залежить від якості використовуваної сировини, рівня професійних навичок ручної праці, а також дотримання технологічних режимів формування, сушіння та випалу виробів. Важливу роль відіграє сезонність попиту, яка впливає на планування обсягів виробництва та формування запасів готової продукції, а також канали реалізації, що включають офлайн-продажі, а також онлайн-платформи.

Конкурентне середовище, у якому функціонує ФОП Швець Т.О., характеризується наявністю як дешевшої масової продукції, так і авторських

виробів, що зумовлює необхідність формування ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на диференціацію продукції.

Управління виробничо-економічною діяльністю ФОП Швець Т.О. здійснюється шляхом планування обсягів виробництва, організації та контролю процесів виготовлення, забезпечення належного контролю якості готової продукції, а також раціональної організації закупівель сировини та матеріалів і системи збуту.

З метою комплексної оцінки ефективності управління виробничо-економічною діяльністю ФОП Швець Т.О., а також виявлення внутрішніх факторів, що впливають на результати функціонування підприємства, доцільним є застосування інструментів стратегічного аналізу. Одним із таких інструментів є SWOT-аналіз. Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ФОП Швець Т.О. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ФОП Швець Т.О.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Творчий потенціал та унікальність продукції.	Обмежений обсяг фінансових ресурсів для масштабування.
Гнучкість у виробництві та адаптація до ринкових змін.	Висока залежність від попиту на керамічні вироби.
Можливість індивідуального підходу до клієнтів.	Сезонність продажів та обмежена клієнтська база.
Низькі адміністративні витрати порівняно з юрособами.	Обмежений доступ до інвестицій та кредитів.
Можливості	Загрози
Збільшення попиту на ручну та авторську продукцію в онлайн-сегменті.	Економічна нестабільність та інфляція в Україні.
Розвиток онлайн-продажів і соціальних мереж як каналів збуту.	Посилення конкуренції у сфері декоративних виробів.
Участь у виставках, ярмарках, локальних маркетах для просування бренду.	Податкові зміни та адміністративне навантаження на ФОПів.
Співпраця з місцевими магазинами та сувенірними крамницями.	Військовий та безпековий тиск у регіоні, що впливає на логістику.

SWOT-аналіз демонструє, що ФОП Швець Т.О. володіє значними

внутрішніми перевагами, такими як творчий потенціал, гнучкість виробництва та можливість індивідуального підходу до клієнтів. Слабкі сторони обумовлені обмеженими ресурсами, сезонністю продажів та залежністю від попиту. Зовнішні можливості пов'язані з розширенням каналів збуту, онлайн-продажами, тоді як загрози визначаються економічною нестабільністю, конкурентним середовищем та безпековими ризиками. Реалізація потенційних можливостей та мінімізація загроз вимагають стратегічного планування та фінансової стійкості.

Майновий стан підприємства визначають як сукупність його активів і джерел їх формування (власного та залученого капіталу), що відображає обсяг, структуру і забезпеченість ресурсами, необхідними для ведення господарської діяльності, а також здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання (табл. 2.2, рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Оцінка майнового стану ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Вартість активів, тис. грн.	30012,3	28345,1	27720,6	-2291,7	-7,6
Основні засоби, тис. грн.	15500,5	13250,2	12915,8	-2584,7	-16,7
Оборотні активи, тис. грн.	14511,8	15094,9	14804,8	292,9	2,0
Нематеріальні активи, тис. грн.	1200,4	1105,3	1025,7	-174,7	-14,6
Власний капітал, тис. грн.	-7100,1	-10000,5	-10260,4	-3160,3	-44,5
Залучені кошти, тис. грн.	37112,4	38345,6	37981,0	2868,6	7,7

У період 2023-2025 років загальна вартість активів ФОП Швець Т.О. зменшилася на 7,6 %, при цьому зниження основних засобів склало 16,7%, що відображає амортизаційні процеси та відсутність значних капіталовкладень у виробничі фонди. Оборотної активи за цей період зросли на 2%, демонструючи стабільність ліквідних ресурсів, необхідних для поточної операційної діяльності. Нематеріальні активи зменшилися на 14,6%, що пов'язано зі зменшенням залишкової вартості нематеріальних ресурсів. Власний капітал

залишався від'ємним і скоротився на 44,5%, що характеризує високу питому вагу залучених коштів у структурі фінансування. Обсяг залучених коштів збільшився на 7,7%, підкреслюючи зростання ролі зовнішніх джерел у формуванні фінансової бази підприємства.

Отже, структура майна і джерел фінансування за аналізований період демонструє переважання позикових ресурсів над власними, збереження оборотних активів на стабільному рівні та поступове зменшення вартості основних і нематеріальних засобів.

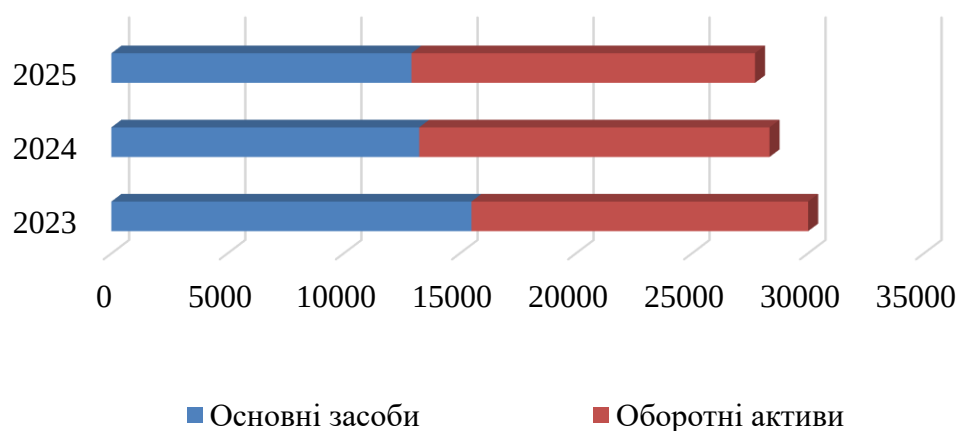


Рис. 2.1. Структура активів ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 роки

Протягом 2023-2025 років структура активів підприємства зазнала певних змін. У 2023 році основні та оборотні активи були розподілені майже рівномірно, при цьому частка основних засобів була трохи більшою. У 2024 році частка основних засобів зменшилася, а оборотних активів - зросла, що свідчить про посилення уваги до ліквідних ресурсів для забезпечення операційної діяльності. У 2025 році така тенденція продовжилася: оборотні активи стали домінуючими, а частка основних засобів продовжувала знижуватися, що вказує на більш гнучкий підхід до управління активами та підвищення оборотності ресурсів підприємства. Джерела покриття оборотних активів відображають структуру фінансування поточних ресурсів підприємства і включають власні та залучені кошти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура джерел покриття оборотних активів ФОП Швець Т.О.
за 2023-2025 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Власні оборотні кошти	-23801,0	-24356,0	-24201,9	-400,9	-1,7
Короткострокові залучені кошти	38312,8	39450,9	39006,7	693,9	1,8
Довгострокові джерела	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Запаси	14511,8	15094,9	14804,8	292,9	2,0
Загальні джерела покриття	14511,8	15094,9	14804,8	292,9	2,0

За аналізований період структура джерел покриття оборотних активів ФОП Швець Т.О. характеризується від’ємним значенням власних оборотних коштів. У 2023 році їх обсяг становив -23801,0 тис. грн., у 2024 році дефіцит поглибився до -24356,0 тис. грн., а у 2025 році склав -24201,9 тис. грн. Порівняно з 2023 роком від’ємне значення зросло на 400,9 тис. грн.

Основним джерелом покриття запасів виступають короткострокові залучені кошти, обсяг яких зріс з 38312,8 тис. грн. у 2023 році до 39006,7 тис. грн. у 2025 році, що становить приріст на 693,9 тис. грн. або 1,8%. У 2024 році спостерігалось максимальне значення показника – 39450,9 тис. грн. Довгострокові джерела фінансування протягом 2023-2025 рр. були відсутні.

Обсяг запасів за досліджуваний період збільшився з 14511,8 тис. грн. у 2023 році до 14804,8 тис. грн. у 2025 році, що відповідає приросту на 292,9 тис. грн. або 2,0%. Загальні джерела покриття оборотних активів дорівнюють обсягу запасів, що формально свідчить про їх повне фінансування. Водночас структура джерел фінансування є нестійкою, оскільки покриття оборотних активів здійснюється виключно за рахунок короткострокових зобов’язань.

Виконання плану замовлень та своєчасність відвантаження продукції є важливими показниками результативності господарської діяльності підприємства, оскільки вони відображають узгодженість між плануванням

обсягів реалізації та фактичними можливостями їх забезпечення. Аналіз динаміки планових і фактичних показників дозволяє оцінити рівень виконання договірних зобов'язань, ефективність операційної діяльності та ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування доходів підприємства.

Узагальнені результати оцінки виконання плану замовлень ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка виконання плану замовлень ФОП Швець Т.О. у 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Плановий обсяг замовлень, тис. грн.	6200,0	5000,0	5250,0	-950,0	-15,3
Фактичне відвантаження продукції, тис. грн.	5765,2	4738,9	5010,4	-754,8	-13,1
Виконання плану, %	93,0	94,8	95,4	2,4	2,6

Протягом 2023-2025 років спостерігалось зниження планового обсягу замовлень з 6200 тис. грн. у 2023 році до 5250 тис. грн. у 2025 році, що відповідає зменшенню на 15,3%. Фактичне відвантаження продукції також знизилось з 5765,2 тис. грн. до 5010,4 тис. грн., що становить скорочення на 13,1%. Водночас рівень виконання плану замовлень у відсотковому вираженні підвищився з 93,0% у 2023 році до 95,4% у 2025 році, демонструючи поступове покращення ефективності виконання замовлень відносно планових показників, незважаючи на зниження загального обсягу замовлень і відвантажень.

На рисунку 2.2. наведено порівняння планових та фактичних обсягів замовлень ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 роки.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається певна нестабільність у співвідношенні планових замовлень та фактичного відвантаження продукції ФОП Швець Т.О. Фактичні обсяги відвантаження загалом слідує за

плановими показниками, проте відзначаються невеликі відхилення, що вказує на необхідність вдосконалення планування та організації виробничо-збутової діяльності.

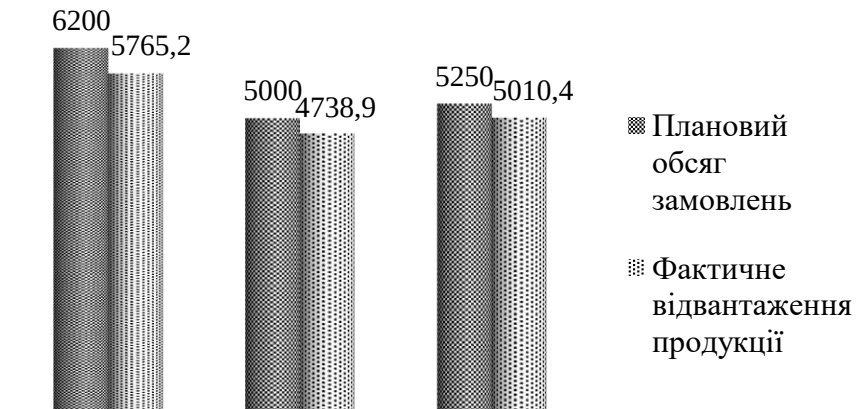


Рис. 2.2. Динаміка планового обсягу замовлень та фактичного відвантаження продукції за 2023-2025 роки

Отже, ФОП Швець Т.О. демонструє здатність виконувати планові завдання, зберігаючи при цьому достатній рівень гнучкості для реагування на зміни попиту та виробничих умов.

Операційні витрати є сукупністю витрат підприємства, пов'язаних із здійсненням його основної (операційної) діяльності, тобто виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт або наданням послуг. Операційні витрати, нерозривно пов'язані з виконанням головної місії підприємства - виробництвом матеріальних благ, виконанням робіт або наданням послуг, а також їхнім подальшим просуванням і реалізацією кінцевому споживачеві.

Рациональне управління операційними витратами передбачає контроль їх рівня, оптимізацію структури та забезпечення відповідності між витратами і обсягами діяльності, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємства та забезпечувати його фінансову стійкість у сучасних ринкових умовах. Зниження невиправданих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів сприяють зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку (табл. 2.5, рис. 2.3).

Таблиця 2.5

**Аналіз структури та динаміки операційних витрат
ФОП Швець Т.О. у 2023-2025 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Виробничі витрати	1725,4	3500,2	3555,0	1829,6	106,0
Адміністративні витрати	261,2	198,5	212,4	-48,8	-18,7
Витрати на збут	562,4	805,3	821,2	258,8	46,0

За таблицею 2.5 структура операційних витрат ФОП Швець Т.О. характеризується істотними змінами в окремих статтях. Адміністративні витрати зменшилися з 261,2 тис. грн. у 2023 році до 212,4 тис. грн. у 2025 році, що відповідає зниженню на 18,7%.

Витрати на збут зросли з 562,4 тис. грн. до 821,2 тис. грн., що становить приріст 46,0%, демонструючи збільшення ресурсів, спрямованих на реалізацію продукції та її просування на ринку. Найбільше зростання спостерігається у статті «виробничі витрати», які збільшилися з 1725,4 тис. грн. до 3555,0 тис. грн., що складає 106,0%.

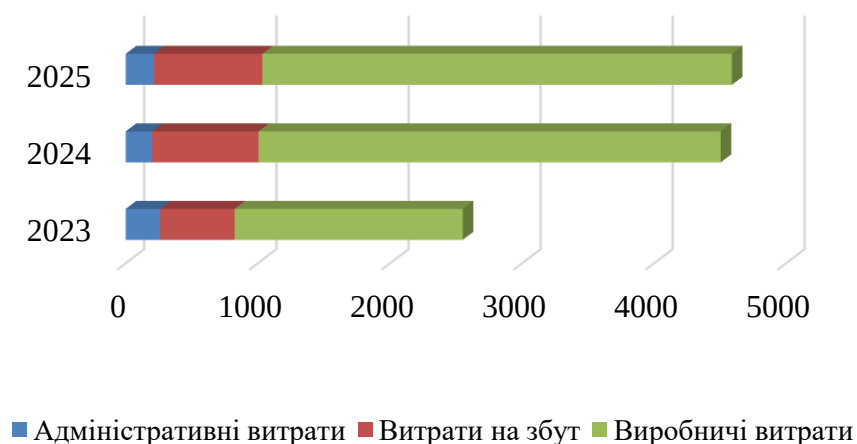


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 роки

Структура операційних витрат ФОП Швець Т.О. у 2023-2025 роках зазнала змін: зросли витрати на збут та виробничі витрати, тоді як адміністративні витрати залишалися відносно стабільними, що є наслідком посилення операційної діяльності та збільшення ресурсів, спрямованих на виробництво та реалізацію продукції, при одночасному контролі управлінських витрат.

Ефективність використання запасів і матеріалів характеризує рівень раціональності їх формування та споживання у процесі господарської діяльності підприємства, яка оцінюється за допомогою показників оборотності, тривалості одного обороту, матеріаломісткості та коефіцієнта забезпеченості виробництва запасами.

Прискорення оборотності запасів свідчить про зменшення потреби в додатковому фінансуванні та підвищення ліквідності, тоді як надмірне накопичення матеріалів може призводити до заморожування оборотних коштів і зростання витрат на їх зберігання. Оцінка змін у складі та обсягах витрат дає можливість виявити основні тенденції їх формування, визначити статті з найбільшою питомою вагою та встановити напрями оптимізації витратної політики (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання запасів та матеріалів

ФОП Швець Т.О. у 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Запаси на складі, тис. грн.	14511,8	15094,9	14804,8	292,9	2,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5740,8	5370,2	5458,9	-281,9	-4,9
Коефіцієнт оборотності запасів	0,40	0,36	0,37	-0,03	-7,5
Матеріаловіддача, грн./грн.	0,44	0,34	0,36	-0,08	-18,2
Матеріаломісткість, грн./грн.	2,27	2,94	2,78	0,51	22,5

У 2023-2025 роках обсяг запасів на складі ФОП Швець Т.О. коливався в

межах 14511,8-14804,8 тис. грн., що відображає відносну стабільність матеріальних ресурсів підприємства з приростом на 2,0%. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 4,9% за аналізований період. Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 0,40 до 0,37, а матеріаловіддача зменшилася з 0,44 грн./грн. до 0,36 грн./грн., демонструючи зниження ефективності використання матеріальних ресурсів. Матеріаломісткість зросла з 2,27 до 2,78. В цілому динаміка показників вказує на необхідність удосконалення управління запасами та оптимізації використання матеріалів для підвищення ефективності виробничого процесу.

Собівартість продукції є вартісним вираженням сукупних витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг, що відображає рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності та є одним із ключових показників ефективності функціонування підприємства.

Собівартість продукції ФОП Швець Т.О. формується переважно за рахунок операційних витрат. У зв'язку зі специфікою ведення обліку фізичною особою-підприємцем та застосуванням спрощеної системи обліку, виробнича собівартість окремо не виділяється, а основні витрати виробничого характеру включені до складу інших операційних витрат. Фінансові витрати у досліджуваному періоді суттєвого впливу на формування собівартості не мали (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Структурний аналіз операційних витрат у складі собівартості
продукції ФОП Швець Т.О.**

Показники	Роки			Частка у собівартості, %
	2023	2024	2025	
Адміністративні витрати, тис. грн.	261,2	198,5	212,4	3,9
Витрати на збут, тис. грн.	562,4	805,3	821,2	15,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	1725,4	3500,2	3555,0	65,1
Разом операційні витрати, тис. грн.	2548,0	4504,0	4588,6	84,0
Собівартість продукції, тис. грн.	5740,8	5370,2	5458,9	100

У період 2023-2025 років операційні витрати ФОП Швець Т.О. зросли з 2548,0 тис. грн. до 4588,6 тис. грн., що становить 84% від собівартості продукції у 2025 році. Адміністративні витрати за цей період зменшилися на 18,7%, демонструючи економію на управлінських потребах підприємства. Витрати на збут збільшилися на 46,0 %, що відображає зростання ресурсів, спрямованих на реалізацію продукції та її просування на ринку. Найбільше зростання спостерігається у статті «інші операційні витрати», які збільшилися на 106,0%, що пов'язано з нарощуванням виробничих витрат і забезпеченням операційної діяльності підприємства.

В цілому структура собівартості продукції за аналізований період характеризується значним збільшенням частки виробничих витрат, зростанням витрат на збут і одночасним зниженням адміністративних витрат, що відображає переважання ресурсів, спрямованих безпосередньо на виробництво та реалізацію продукції.

2.2. Діагностика фінансових показників діяльності підприємства

Діагностика фінансових показників діяльності підприємства є важливим етапом комплексної оцінки його господарської діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів та тенденції зміни фінансового стану в динаміці. Аналіз фінансових результатів забезпечує виявлення проблемних аспектів функціонування підприємства, оцінку впливу доходів і витрат на формування кінцевого результату, а також визначення перспектив підвищення результативності діяльності (табл. 2.8).

За результатами дослідження виручка від реалізації продукції ФОП Швець Т.О. зменшилася з 6315,7 тис. грн. у 2023 році до 5402,3 тис. грн. у 2025 році, що відповідає скороченню на 14,5%. Собівартість продукції знизилася на 4,9%, досягнувши 5458,9 тис. грн. у 2025 році, що відображає певну оптимізацію витрат на виробництво. Фінансовий результат підприємства за цей період покращився на 5829,7 тис. грн., скоротивши збитки

з 7700,2 тис. грн. до 1870,5 тис. грн. (рис. 2.4). Рентабельність доходів залишалася від’ємною, але зросла з -118,0% до -33,3%.

Таблиця 2.8

**Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Швець Т.О.
за 2023-2025 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6315,7	5185,6	5402,3	-913,4	-14,5
Собівартість продукції, тис. грн.	5740,8	5370,2	5458,9	-281,9	-4,9
Фінансовий результат, тис. грн.	-7700,2	-2930,1	-1870,5	5829,7	75,7
Рентабельність доходів, %	-118,0	-54,4	-33,3	84,7	—

Отже, динаміка показників фінансових результатів демонструє поступове стабілізування діяльності підприємства та покращення співвідношення між доходами і витратами.

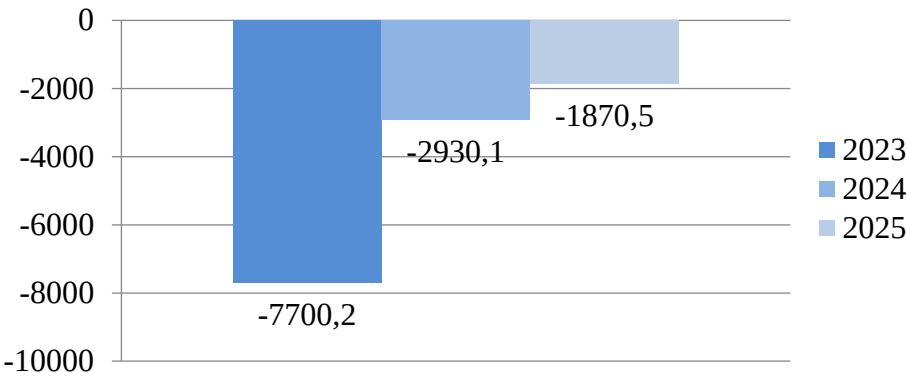


Рис. 2.4. Динаміка фінансового результату господарської діяльності ФОП Швець Т.О., 2023-2025 роки

Фінансовий результат ФОП Швець Т.О. демонстрував позитивну динаміку на протязі 2023-2025 років. Спостерігається суттєве покращення показників діяльності, що проявляється у значному зменшенні збитковості, що

підтверджує ефективність управління ресурсами, оптимізацію витрат і раціональне планування операційної діяльності. ФОП Швець Т.О. поступово наближається до фінансової стабільності та покращує свою економічну позицію на ринку.

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, що відображає співвідношення отриманого фінансового результату до витрат або доходів. Даний показник дозволяє оцінити прибутковість підприємства, ефективність використання ресурсів та рівень управлінських рішень у процесі господарської діяльності. Розрізняють кілька видів рентабельності: валова рентабельність, яка показує співвідношення прибутку до собівартості продукції; операційна рентабельність, що оцінює ефективність основної діяльності підприємства з урахуванням операційних витрат; та рентабельність продажів, яка відображає прибутковість реалізованої продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз показників рентабельності ФОП Швець Т.О.
за 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року
	2023	2024	2025	
Валова рентабельність, %	10,0	-3,4	-1,0	-11,0
Операційна рентабельність, %	-118,0	-54,4	-33,3	84,7
Рентабельність продажів, %	-118,0	-54,4	-33,3	84,7

За таблицею 2.9 валова рентабельність ФОП Швець Т.О. зазнала коливань від 10,0% у 2023 році до -1,0% у 2025 році. Операційна рентабельність залишалася від'ємною протягом усього періоду, але демонструє позитивну динаміку: від -118,0% у 2023 році до -33,3% у 2025 році. Рентабельність продажів також зростає з -118,0% до -33,3%, відображаючи поліпшення співвідношення доходів і витрат у процесі господарської діяльності. Таким чином, динаміка показників рентабельності демонструє

стабілізацію фінансових результатів ФОП Швець Т.О. та поступове наближення підприємства до фінансової стабільності, хоча рівень прибутковості операційної діяльності потребує подальшої оптимізації витрат і контролю над собівартістю продукції.

Доходи від реалізації відображають обсяг отриманих коштів від продажу продукції, робіт або послуг і свідчать про масштаби господарської діяльності та попит на продукцію підприємства. Фінансовий результат, у свою чергу, характеризує чистий прибуток або збиток підприємства після врахування всіх витрат, податків та інших фінансових операцій, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та рентабельність діяльності.

Аналіз динаміки даних показників визначає тенденції розвитку підприємства, здійснює оцінку економічної стійкості, співвідношення доходів і витрат, а також виявляє фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка доходів та фінансових результатів діяльності
ФОП Швець Т.О. у 2023-2025 рр.**

Роки	Виручка від реалізації, тис. грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Темп зміни виручки, % до 2023р.	Темп зміни фінансового результату, % до 2023р.
2023	6315,7	-7700,2	-	-
2024	5185,6	-2930,1	-17,9	61,9
2025	5402,3	-1870,5	-14,5	75,7

За результатами аналізу таблиці 2.10 встановлено тенденцію до зменшення виручки від реалізації продукції ФОП Швець Т.О. за період 2023-2025 років з 6315,7 тис. грн. до 5402,3 тис. грн., що відповідає скороченню на 14,5% порівняно з 2023 роком. Чистий фінансовий результат за цей період зменшив збитки з -7700,2 тис. грн. до -1870,5 тис. грн., що складає покращення на 75,7%. Темпи зміни виручки і фінансового результату демонструють

зниження обсягів реалізації при одночасному покращенні фінансового стану підприємства за рахунок оптимізації витрат та підвищення ефективності господарської діяльності.

Динаміку виручки від реалізації продукції ФОП Швець Т.О. відображено на рисунку 2.5.

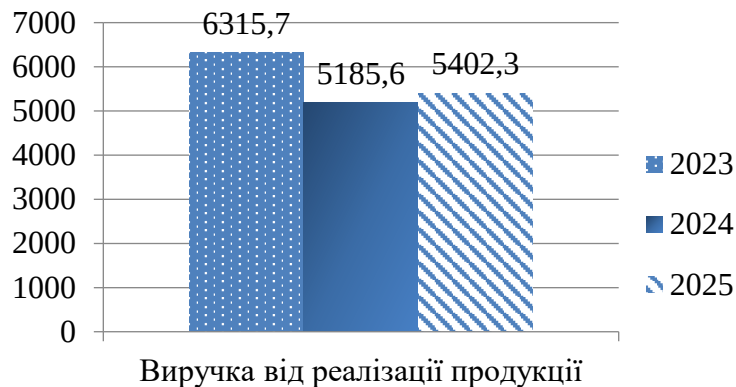


Рис. 2.5. Тенденції зміни виручки від продажу продукції ФОП Швець Т.О., 2023-2025 роки

Аналіз виручки від реалізації продукції ФОП Швець Т.О. за період 2023-2025 років виявляє певні коливання в обсягах продажу. У 2024 році спостерігається зменшення виручки порівняно з попереднім роком, що є наслідком впливу зовнішніх ринкових факторів або внутрішніх змін у структурі продажів.

У 2025 році відзначається зростання виручки порівняно з попереднім періодом, що підкреслює стабілізацію діяльності підприємства та підвищення ефективності реалізації продукції. Отже, динаміка виручки відображає процес адаптації підприємства до змін ринкових умов та його здатність підтримувати операційну стабільність.

Показники ліквідності та платоспроможності є важливими елементами фінансового аналізу, оскільки дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання.

З метою визначення рівня фінансової стійкості, ефективності управління

оборотними активами та залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування проведено оцінку основних показників ліквідності та платоспроможності ФОП Швець Т.О., включно з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності, поточним коефіцієнтом покриття, коефіцієнтом фінансової автономії та фінансового важеля (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка ліквідності та платоспроможності ФОП Швець Т.О.
у 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,06	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,30	0,33	0,36	0,06
Поточний коефіцієнт покриття	0,32	0,34	0,37	0,05
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,25	-0,35	-0,27	-0,02
Коефіцієнт фінансового важеля	-5,20	-3,95	-2,48	2,72

Протягом 2023-2025 років спостерігається тенденція до підвищення ліквідності ФОП Швець Т.О. Абсолютна ліквідність зросла з 0,01 до 0,06, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,30 до 0,36, а поточний коефіцієнт покриття – з 0,32 до 0,37, що відображає збільшення частки високоліквідних активів у покритті короткострокових зобов'язань (рис. 2.6).

Показник фінансової автономії залишався від'ємним у межах від -0,35 до -0,25, що вказує на значну питому вагу позикового капіталу у структурі фінансування, при цьому коефіцієнт фінансового важеля зменшив абсолютне значення з -5,20 до -2,48, що корелює зі скороченням залежності від зовнішніх джерел.

Отримані дані демонструють, що ФОП Швець Т.О. поступово підвищує платоспроможність, проте структура капіталу залишається дисбалансованою, що може впливати на фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз поточного коефіцієнта покриття за період 2023-2025 років демонструє поступове зростання його значень. Протягом трьох років

коефіцієнт підвищився, що відображає покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Зростання показника у 2025 році порівняно з 2023 роком демонструє покращення, що може забезпечувати більш стабільну операційну діяльність у майбутньому, однак показник залишається значно нижчим за нормативне значення.

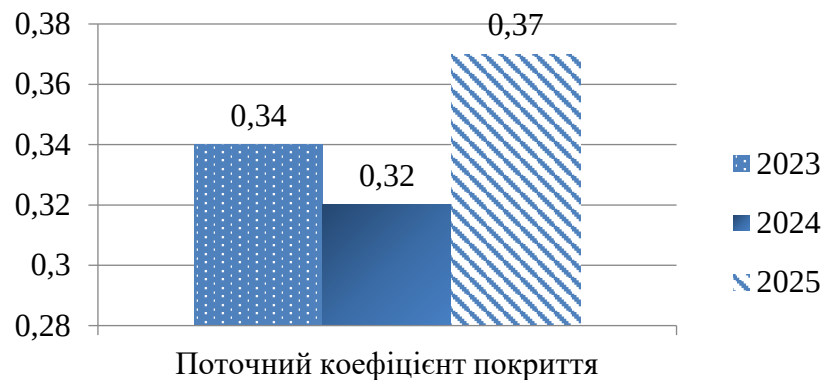


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта покриття поточних зобов'язань ФОП Швець Т.О., 2023-2025 роки

Зміни показників абсолютної та швидкої ліквідності ФОП Швець Т.О. за період 2023-2025 років наведено на рисунку 2.7.

Аналіз показників ліквідності ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 роки демонструє позитивну динаміку як абсолютної, так і швидкої ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає здатність підприємства негайно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, зріс, що підтверджує покращення фінансової готовності підприємства до розрахунків із кредиторами.

Підвищився коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок більш ліквідних активів. Динаміка даних показників відображає поступове зміцнення ліквідності ФОП Швець Т.О. та підвищення його короткострокової фінансової стійкості, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

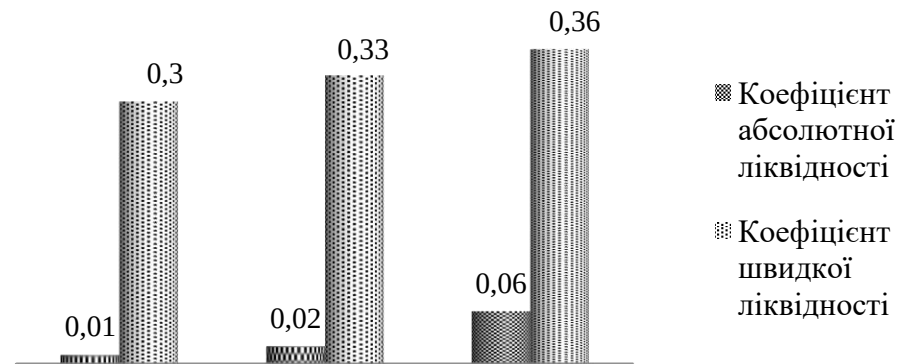


Рис. 2.7. Динаміка змін показників абсолютної та швидкої ліквідності ФОП Швець Т.О. за 2023-2025 роки

Фінансова стійкість підприємства характеризує його спроможність стабільно здійснювати господарську діяльність та зберігати рівновагу між джерелами формування ресурсів і напрямками їх використання в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, відображає рівень незалежності підприємства від позикових коштів, раціональність структури капіталу та ефективність управління фінансовими потоками.

Фінансово стійке підприємство здатне своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та державою, забезпечувати безперервність виробничого процесу й інвестувати у подальший розвиток. Важливою складовою фінансової стійкості є оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики та підтримувати належний рівень платоспроможності підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій стратегічній перспективах.

Фінансова стійкість виступає комплексною характеристикою фінансового стану підприємства, яка визначає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати стабільність діяльності та формувати основу для сталого економічного розвитку.

Основними показниками фінансової стійкості є частка власного капіталу в активах, яка відображає рівень незалежності підприємства від зовнішніх

джерел фінансування; частка залученого капіталу, що характеризує ступінь залучення позикових та інших зовнішніх ресурсів; та маневреність власного капіталу, яка показує можливості підприємства оперативно використовувати власні кошти для фінансування поточної діяльності та реагування на зміни зовнішнього середовища (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз фінансової стійкості ФОП Швець Т.О. у 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 року до 2023 року
	2023	2024	2025	
Частка власного капіталу в активах, %	-23,5	-35,3	-37,0	-13,5
Частка залученого капіталу, %	123,5	135,3	137,0	13,5
Маневреність власного капіталу	1,75	1,24	1,31	-0,44

Аналіз показників фінансової стійкості ФОП Швець Т.О. за період 2023-2025 років демонструє перевищення залученого капіталу над власним, що підтверджується зростанням його частки в активах з 123,5% до 137,0%, тоді як частка власного капіталу зменшилася з -23,5% до -37,0%. Маневреність власного капіталу за три роки скоротилася з 1,75 до 1,31, що відображає обмежені можливості підприємства щодо мобілізації власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Структура капіталу ФОП Швець Т.О. вказує на високу фінансову залежність від зовнішніх джерел і підвищену вразливість до змін у зобов'язаннях, що визначає низький рівень фінансової стійкості та потребує корекції політики управління капіталом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ШВЕЦЬ Т.О. В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Підвищення ефективності управління ресурсами та витратами ФОП Швець Т.О.

Результати комплексної оцінки фінансово-економічного стану ФОП Швець Т.О. засвідчили наявність системних диспропорцій у структурі капіталу, зниження ефективності використання ресурсного потенціалу та ознаки фінансової нестійкості. Зокрема, від'ємне значення власного капіталу, перевищення частки залучених коштів у структурі джерел фінансування (137,0%), зниження оборотності запасів та збереження збитковості діяльності свідчать про необхідність трансформації існуючої системи управління.

З огляду на специфіку діяльності ФОП Швець Т.О. (виробництво керамічної продукції), удосконалення системи управління доцільно здійснювати на засадах антикризового підходу, що передбачає інтеграцію виробничо-ресурсного, збутового та фінансового напрямів управлінської діяльності.

Аналіз структури операційних витрат ФОП Швець Т.О. засвідчив їх суттєве зростання, зокрема операційних витрат (106%), що негативно впливає на формування собівартості продукції та фінансовий результат. Крім того, зниження матеріаловіддачі та оборотності запасів свідчить про нераціональне використання оборотних активів.

У зв'язку з цим ФОП Швець Т.О. пропонується реалізація комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат та раціоналізацію управління запасами. Запропонований комплекс заходів передбачає впровадження систематизованого обліку матеріальних ресурсів, застосування сучасних методів планування закупівель та підвищення контролю за рухом запасів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо оптимізації витрат та управління запасами
ФОП Швець Т.О.

Виявлена проблема	Управлінська рекомендація	Порядок практичної реалізації
Зростання операційних витрат	Розробити та затвердити внутрішні норми витрат глини, глазури, допоміжних матеріалів на кожен вид виробу	1. Проаналізувати фактичне використання матеріалів за останні 6 місяців; 2. Визначити середнє нормативне споживання; 3. Затвердити норми наказом; 4. Фіксувати відхилення у виробничому журналі
Низька оборотність запасів	Встановити ліміт складських залишків сировини на рівні 30-45 днів виробництва	1. Провести інвентаризацію складу; 2. Визначити мінімальний та максимальний рівень запасів; 3. Закупівлі здійснювати дрібнішими партіями; 4. Укласти договори з постачальниками з гнучкими умовами поставки
Заморожування оборотних коштів у готовій продукції	Перейти частково на модель виробництва під замовлення (pre-order) для колекційної продукції	1. Запуск анонсів нових виробів у соціальних мережах; 2. Прийом передоплати 30-50%; 3. Виробництво після підтвердження замовлення
Низька ефективність використання матеріалів	Запровадити щомісячний аналіз відхилень фактичних витрат від установлених норм	1. Формування простої електронної таблиці контролю витрат; 2. Порівняння нормативних і фактичних показників; 3. Виявлення причин перевитрат (брак, технологічні втрати)

З огляду на зростання операційних витрат ФОП Швець Т.О. доцільно розробити та затвердити внутрішні норми витрат основної сировини (глини, глазури) та допоміжних матеріалів для кожного виду керамічної продукції. Практична реалізація заходу передбачає проведення аналізу фактичного використання матеріалів за останні шість місяців, визначення середнього

нормативного споживання на одиницю виробу та затвердження відповідних норм внутрішнім управлінським рішенням.

Подальший контроль пропонується здійснювати шляхом фіксації фактичних витрат у виробничому журналі з регулярним аналізом відхилень. Очікуваним результатом є зниження матеріальних витрат на 8-10%, що безпосередньо сприятиме зменшенню собівартості продукції та покращенню фінансового результату.

Низька оборотність запасів ФОП Швець Т.О. свідчить про надлишкове накопичення сировини та неефективне використання оборотних коштів. У зв'язку з цим ФОП Швець Т.О. пропонується встановити ліміт складських залишків на рівні 30-45 днів виробничої потреби. Практична реалізація заходу включає проведення повної інвентаризації складу, визначення мінімального та максимального рівнів запасів, а також перехід до закупівель меншими партіями відповідно до виробничого плану. Доцільним є укладення договорів з постачальниками, що передбачають гнучкі умови поставки. Впровадження зазначених заходів дозволить ФОП Швець Т.О. прискорити оборотність запасів та зменшити обсяг коштів, вилучених з обороту.

Значна частка оборотних коштів ФОП Швець Т.О. акумулюється у вигляді нереалізованої готової продукції. З метою мінімізації такого ефекту пропонується частковий перехід на модель виробництва під замовлення (pre-order), особливо для колекційної та лімітованої продукції. Практична реалізація передбачає попереднє анонсування нових виробів у соціальних мережах, прийом передоплати у розмірі 30-50% та виготовлення продукції лише після підтвердження замовлення. Такий підхід дозволить ФОП Швець Т.О. вивільнити до 15-20% оборотних коштів, зменшити складські залишки та знизити ризик нереалізації продукції.

Для підвищення ефективності використання матеріалів, ФОП Швець Т.О. доцільно впровадити щомісячний аналіз відхилень фактичних витрат від установлених норм. Запровадження системи контролю відхилень фактичних витрат від нормативних може здійснюватися за допомогою електронної

таблиці контролю витрат, у якій порівнюються нормативні та фактичні показники. Аналіз причин відхилень (брак, технологічні втрати, помилки у виробничому процесі) дозволить своєчасно виявляти внутрішні резерви економії. Прогнозується підвищення матеріаловіддачі та скорочення витрат від браку.

З метою підтвердження ефективності запропонованих управлінських заходів проведено прогнозне проектування їхнього впливу на основні фінансові та економічні показники діяльності ФОП Швець Т.О. Базою для розрахунків слугували фактичні показники 2025 року, які характеризуються збитковістю діяльності, низькою ліквідністю та перевищенням зобов'язань над власним капіталом.

Запропоновані заходи (нормування витрат сировини, контроль відхилень, оптимізація інших операційних витрат) дозволяють прогнозувати зниження собівартості реалізованої продукції на 8%.

Прогнозована собівартість після впровадження заходів становитиме:

$$5458,9 \times (1 - 0,08) = 5019,0 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат вказує на наявність внутрішнього резерву зниження витрат без залучення додаткових фінансових ресурсів.

За умови збереження обсягу виручки на рівні 5402,3 тис. грн., скорочення собівартості безпосередньо впливає на фінансовий результат.

Новий операційний результат визначається як:

$$5402,3 - 5019,0 = 383,3 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням інших витрат прогнозний чистий фінансовий результат становитиме –1487,2 тис. грн.

Отже, скорочення збитку становить:

$1870,5 - 1487,2 = 383,3$ тис. грн., що відповідає зменшенню збитковості на 20,5%.

Результати розрахунків підтверджують, що оптимізація витрат є ключовим антикризовим інструментом для ФОП Швець Т.О.

Окремим резервом покращення фінансового стану ФОП Швець Т.О. є

скорочення надлишкових запасів. За даними аналізу, обсяг запасів становить 14804,8 тис. грн. Пропоноване скорочення складських залишків на 15% дозволяє вивільнити:

$$14804,8 \times 0,15 = 2220,7 \text{ тис. грн.}$$

Даний захід має подвійний ефект для діяльності ФОП Швець Т.О.:

1. Зменшення витрат на зберігання та ризику морального старіння запасів.
2. Зниження потреби у короткостроковому кредитуванні.

Вивільнені кошти ФОП Швець Т.О. рекомендовано спрямувати на часткове погашення поточних зобов'язань, що покращить структуру балансу.

Початковий коефіцієнт поточної ліквідності (0,37) вказує на критично низьку платоспроможність ФОП Швець Т.О. Після погашення частини зобов'язань на 2220,7 тис. грн. прогнозний коефіцієнт зросте до 0,38-0,42, демонструючи позитивну тенденцію та наближення до нормативних орієнтирів.

Таблиця 3.2

Прогнозний фінансово-економічний ефект від впровадження заходів оптимізації витрат та запасів ФОП Швець Т.О.

Показники	До впровадження (2025рік)	Після впровадження	Абсолютна зміна, +/-	Відносна зміна, %
Виручка, тис. грн.	5402,3	5402,3	0	0
Собівартість реалізації, тис. грн.	5458,9	5019,0	-439,9	-8,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-1870,5	-1487,2	383,3	20,5
Запаси, тис. грн.	14804,8	12584,1	-2220,7	-15
Поточні зобов'язання, тис. грн.	8450,0	6229,3	-2220,7	-26,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,37	0,38-0,42	0,01-0,05	2,7-13,5
Вивільнення оборотних коштів, тис. грн.	—	2220,7	2220,7	—

За результатами прогнозних розрахунків упровадження заходів з оптимізації витрат і управління запасами у ФОП Швець Т.О. матиме позитивний фінансово-економічний ефект. При незмінному обсязі виручки (5402,3 тис. грн.) очікується зниження собівартості реалізації на 439,9 тис. грн або на 8,1%, що є основним фактором покращення фінансового результату (рис. 3.1).

Як наслідок, чистий фінансовий результат покращується на 383,3 тис. грн. (на 20,5%), що вказує на зменшення збитковості діяльності підприємства. Крім того, відбувається скорочення запасів на 15% та відповідне зменшення поточних зобов'язань на 26,3%, що забезпечує вивільнення оборотних коштів у сумі 2220,7 тис. грн.

Позитивні зміни також відображаються у зростанні коефіцієнта поточної ліквідності з 0,37 до 0,38-0,42, що вказують на покращення платоспроможності підприємства.

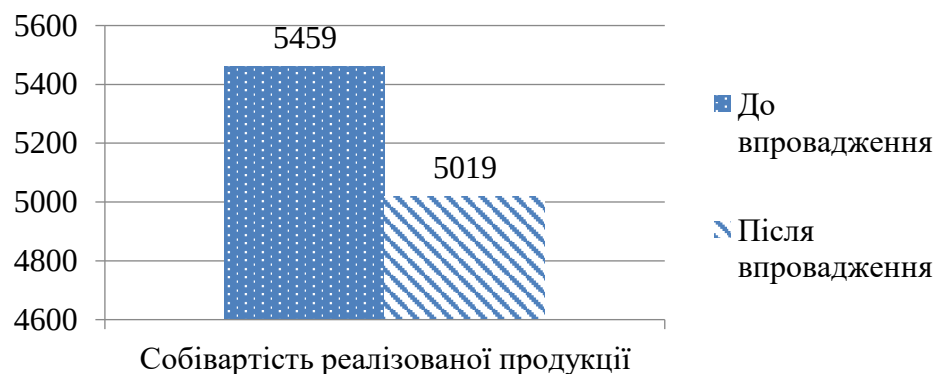


Рис. 3.1. Динаміка зміни собівартості реалізації до та після впровадження заходів

Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними та сприяють зміцненню фінансової стійкості ФОП Швець Т.О. Проведені розрахунки доводять, що впровадження системи управління витратами та запасами для ФОП Швець Т.О. має не лише організаційний, а й виражений фінансово-економічний ефект.

3.2. Модернізація збутових процесів та цифрових каналів реалізації ФОП Швець Т.О

Аналіз фінансових показників діяльності ФОП Швець Т.О. за період 2023-2025 років виявив тенденцію до поступового зниження виручки від реалізації продукції, що обумовлює необхідність трансформації існуючої моделі збуту та запровадження комплексних заходів для підвищення ефективності реалізаційної діяльності підприємства.

З огляду на виробничу специфіку підприємства, що спеціалізується на виготовленні господарських і декоративних керамічних виробів, а також наявні конкурентні переваги, доцільним є впровадження стратегії, орієнтованої на розвиток цифрових каналів комунікації із споживачами.

Таблиця 3.3

Заходи з удосконалення системи збуту ФОП Швець Т.О.

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний вплив на продажі
Цифровізація збуту та асортиментна стратегія	Розвиток онлайн-продажів через соціальні мережі та маркетплейси; запуск моделі попередніх замовлень (pre-order) для сезонних колекцій	Розширення ринкової присутності, залучення нових клієнтів та зростання середнього чека
Управління клієнтською базою	Впровадження CRM-системи для обліку та аналізу поведінки клієнтів	Підвищення частки повторних продажів та покращення клієнтського досвіду
Диверсифікація каналів реалізації	Розвиток партнерських відносин із локальними торговельними точками	Зменшення залежності від одного каналу збуту та стабілізація продажів
Формування лояльності	Впровадження програм стимулювання постійних клієнтів (бонуси, знижки, клуби лояльності)	Стабілізація обсягів реалізації та підвищення рівня лояльності клієнтів

В умовах нестабільного попиту та зростання конкуренції на ринку керамічної продукції для ФОП Швець Т.О. ключовим фактором розвитку є

розширення каналів реалізації та підвищення керованості продажів. З огляду на виробничу специфіку підприємства (виготовлення господарських і декоративних керамічних виробів), доцільним є впровадження комплексного проєкту цифровізації збуту, що передбачає:

- розвиток онлайн-продажів через соціальні мережі;
- вихід на маркетплейси;
- запуск моделі попередніх замовлень (pre-order) для сезонних колекцій.

Запропонований проєкт спрямований на зростання обсягів реалізації, підвищення маржинальності окремих виробів та покращення оборотності продукції.

Для реалізації цифрової моделі збуту передбачається формування окремого бюджету, що охоплює створення онлайн-інфраструктури, рекламну підтримку та запуск механізму попередніх замовлень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис заходів з впровадження цифрових каналів збуту

ФОП Швець Т.О., тис. грн

Стаття	Сума, тис. грн.	Обґрунтування
Розробка фото- та відеоконтенту, онлайн-каталогу	64,0	Опис товарів, базова зйомка відео для соцмереж
Інтеграція з маркетплейсами (реєстрація, логістика)	55,0	Налаштування SKU, тарифи доставки, інтегратор
Річний бюджет digital-просування (таргет, SMM, маркетплейс-кампанії)	197,0	Кампанії протягом 12 міс. (розподілено помісячно)
Налаштування pre-order процесу (форми, воронки, оплати)	10,0	Технічне доопрацювання та процедури обробки замовлень
Інструменти аналітики та навчання персоналу	5,0	Підписки/інструменти, коротке навчання
Разом	331,0	Загальні інвестиції в цифровий канал на рік

Загальний бюджет впровадження цифрових каналів збуту ФОП Швець

Т.О. становить 331 тис. грн. і передбачає комплекс заходів для розвитку онлайн-продажів, оптимізації процесів замовлення та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Передбачено створення якісного фото- та відеоконтенту, формування онлайн-каталогу продукції для соціальних мереж і маркетплейсів, що підвищує привабливість товарів та спрощує їх вибір. Включено інтеграцію з маркетплейсами, налаштування SKU, тарифів доставки та підключення інтеграторів для автоматизації продажів і розширення каналів реалізації.

Річний бюджет digital-просування охоплює проведення рекламних кампаній у соцмережах і на маркетплейсах протягом 12 місяців для залучення нових клієнтів і стимулювання попиту. Запроваджується модель pre-order для колекційної продукції з налаштуванням форм замовлень, воронки продажів та оплати, що дозволяє оптимізувати виробництво та зменшити залишки готової продукції.

Передбачено придбання аналітичних інструментів та коротке навчання персоналу для ефективного контролю продажів і підвищення компетентності співробітників. Реалізація зазначеного кошторису забезпечує формування повноцінної цифрової моделі збуту та підвищення ефективності продажів.

Враховуючи виробничий характер підприємства (виготовлення керамічного столового посуду та декоративних виробів), нарощування онлайн-продажів не може бути миттєвим, оскільки потребує адаптації асортименту, фотоконтенту, логістики, а також тестування рекламних кампаній.

В розрахунках прийнято помірний сценарій із поступовим зростанням обсягів реалізації протягом року та посиленням продажів у другому півріччі, що корелює із сезонністю попиту на декоративну продукцію (осінньо-зимовий період, святкові замовлення).

Прогноз додаткових продажів формується на основі базисної виручки ФОП Швець Т.О. за 2025 рік, яка становить 5402,3 тис. грн., та очікуваного річного інкрементного ефекту від впровадження цифрових каналів збуту,

включно з активізацією продажів через соціальні мережі, маркетплейси та застосуванням моделі pre-order, на рівні 1700 тис. грн.

Загальний додатковий річний обсяг продажів у 1700 тис. грн. розподіляється з урахуванням етапу доналаштування digital-інструментів у першому кварталі та прогнозованого пікового зростання продажів у четвертому кварталі, що дозволяє забезпечити рівномірне нарощування ефекту від цифровізації протягом року (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз додаткових online-продажів за проектом
цифровізації збуту, 2027 рік**

Місяць	Додаткові продажі, тис. грн.	Частка у річному прирості, %	Кумулятивний підсумок, тис. грн.
Січень	80	4,7	80
Лютий	90	5,3	170
Березень	110	6,5	280
Квітень	120	7,1	400
Травень	130	7,6	530
Червень	140	8,2	670
Липень	150	8,8	820
Серпень	160	9,4	980
Вересень	170	10,0	1150
Жовтень	190	11,2	1340
Листопад	210	12,4	1550
Грудень	150	8,8	1700
Разом	1700	100,0	—

Таким чином, середньомісячний приріст виручки становитиме 141,7 тис. грн., однак у другому півріччі він перевищуватиме 170-190 тис. грн. на місяць, що відповідає піковому попиту на керамічну продукцію декоративного та подарункового призначення.

Графічне відображення прогнозованого додаткового обсягу реалізації керамічної продукції ФОП Швець Т.О. за результатами впровадження проекту наведено на рисунку 3.2.

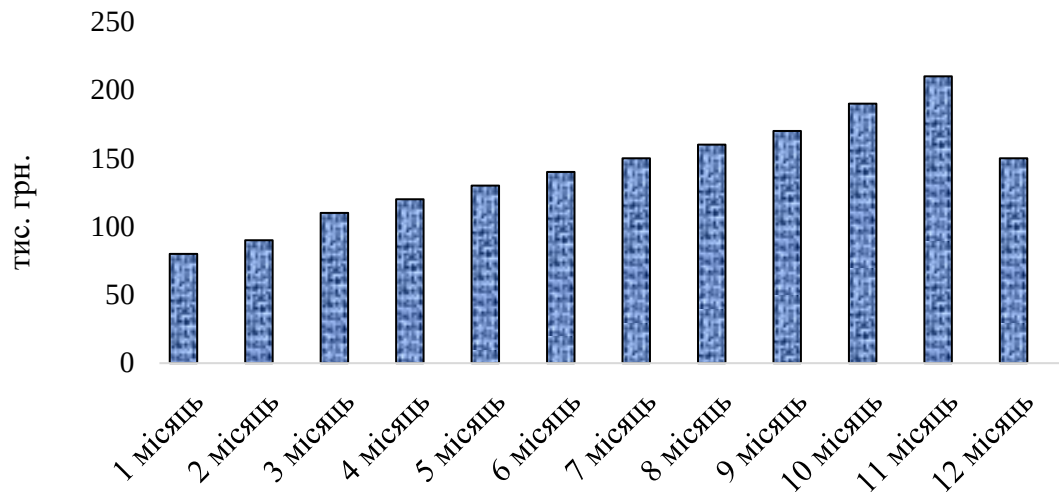


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованого приросту online-продажів у результаті впровадження проєкту цифровізації збуту, 2027 рік

Інкрементна валова маржа на online-продажі приймається на рівні 30%, що є консервативною оцінкою для виробника, який реалізує продукцію без посередників. Тобто з кожної 1 грн. додаткової виручки підприємство отримує 0,30 грн. валового прибутку покриття.

Отже, валовий прибуток від додаткових продажів за проєктом:

$$1700 \text{ тис. грн} \times 30 \% = 510 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реалізація digital-стратегії дозволить збільшити загальну виручку підприємства з 5402,3 тис. грн. до 7102,3 тис. грн. (31,5 % до базового року), що є суттєвим зростанням для малого виробничого підприємства. При цьому валовий прибуток покриття у 510 тис. грн. створює фінансову базу для покриття витрат на маркетинг, просування, обслуговування маркетплейсів та логістику, а також формує потенціал переходу підприємства до беззбиткової діяльності в наступному періоді.

Враховуючи те, що у 2025 році показник чистого фінансового результату становив -1870,5 тис. грн., навіть часткове використання потенціалу online-каналів із збереженням маржинальності дозволяє істотно скоротити збитковість діяльності ФОП Швець Т.О. і наблизити підприємство до точки операційної рівноваги (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз додаткової виручки та валового прибутку за проектом
цифровізації збуту, 2027 рік**

Місяць	Додаткова виручка, тис. грн.	Валова маржа, тис. грн.
Січень	80	24,0
Лютий	90	27,0
Березень	110	33,0
Квітень	120	36,0
Травень	130	39,0
Червень	140	42,0
Липень	150	45,0
Серпень	160	48,0
Вересень	170	51,0
Жовтень	190	57,0
Листопад	210	63,0
Грудень	150	45,0
Разом	1700	510,0

У межах економічного обґрунтування проекту цифровізації збуту продукції ФОП Швець Т.О. здійснено розрахунок щомісячного грошового потоку з урахуванням структури інвестиційних витрат та.

Загальний річний бюджет операційних витрат на маркетингове просування керамічної продукції ФОП Швець Т.О. у 2027 році в межах реалізації проекту становить 181 тис. грн. і сформований з урахуванням поетапного впровадження digital-інструментів та прогнозованої динаміки продажів протягом року (рис. 3.3).

Найвищі витрати заплановані у січні (26 тис. грн.) та лютому (30 тис. грн.), що зумовлено активною фазою запуску рекламних кампаній, тестуванням цільових аудиторій, налаштуванням таргетованої реклами та просуванням на маркетплейсах.

У березні операційні маркетингові витрати зменшуються до 20 тис. грн., що пов'язано з оптимізацією рекламних кампаній після отримання перших результатів.

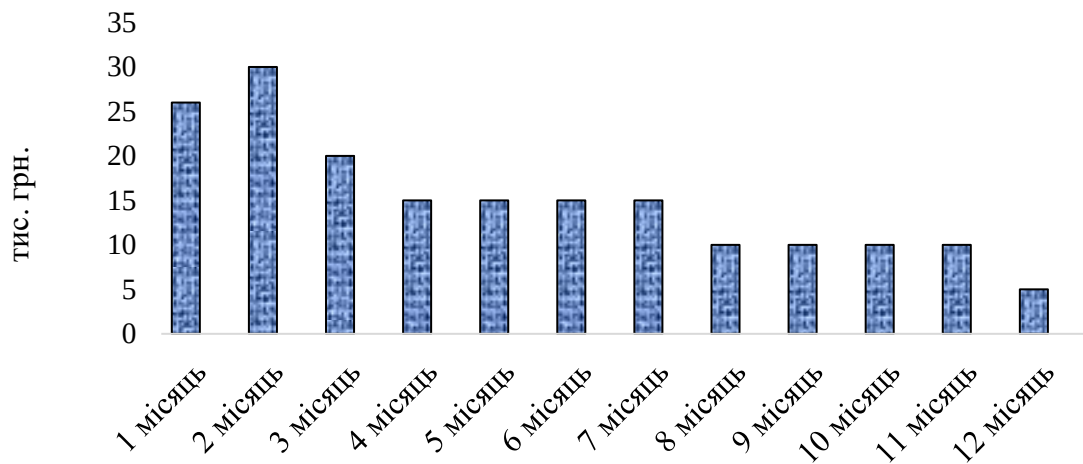


Рис. 3.2. Динаміка маркетингових витрат за проектом цифровізації збуту, 2027 рік

У період з квітня по липень витрати стабілізуються на рівні 15 тис. грн. щомісяця, що відповідає етапу підтримувального маркетингу та масштабування найбільш ефективних каналів просування.

Починаючи з серпня, бюджет за проектом скорочується до 10 тис. грн. на місяць, оскільки формується органічний попит та підвищується впізнаваність бренду.

У грудні витрати становлять 5 тис. грн., що пояснюється використанням накопиченого ефекту попередніх маркетингових активностей.

Таким чином, структура витрат на маркетингове просування продукції має поступово спадний характер, що вказує на перехід від інтенсивної фази запуску до етапу підтримки та оптимізації digital-продажів, забезпечуючи раціональне використання маркетингового бюджету.

Поточні грошові надходження формуються за рахунок інкрементної валової маржі, отриманої від додаткових онлайн-продажів. В роботі обґрунтовано, що річний приріст виручки становить 1700 тис. грн. при валовій маржі 30%, що забезпечує 510 тис. грн. додаткового валового прибутку. Оскільки приріст продажів має нерівномірний характер протягом року, щомісячна валова маржа також варіюється залежно від обсягів реалізації продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Фінансовий прогноз щомісячних доходів та витрат проєкту
цифровізації збуту ФОП Швець Т.О., 2027 рік**

Період	Валовий прибуток, тис. грн.	Витрати на просування, тис. грн.	Одноразові інвестиції, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.
0	0	0	150	
1	24	26	150	
2	27	30	0	-150
3	33	20	0	-152
4	36	15	0	21
5	39	15	0	24
6	42	15	0	27
7	45	15	0	30
8	48	10	0	38
9	51	10	0	41
10	57	10	0	47
11	63	10	0	53
12	45	5	0	40
Разом	510	181	150	179

За результатами фінансового прогнозу загальний річний обсяг валового прибутку від реалізації проєкту цифровізації збуту становить 510 тис. грн. Сукупні витрати на маркетингове просування протягом року складають 181 тис. грн, що формує операційний внесок (маржинальний дохід після покриття витрат на просування) у розмірі 329 тис. грн.

З урахуванням одноразових інвестиційних витрат на запуск проєкту чистий грошовий потік за підсумками року становить 179 тис. грн., що підтверджує фінансову доцільність реалізації проєкту вже в перший рік його функціонування та підтверджує здатність цифрових каналів збуту генерувати позитивний грошовий результат після покриття як операційних, так і інвестиційних витрат.

Співвідношення валового прибутку до витрат на маркетингове просування продукції (510 тис. грн. до 181 тис. грн.) демонструє достатній

рівень ефективності маркетингових вкладень, а сформований чистий грошовий потік створює фінансову базу для подальшого масштабування online-продажів.

Для оцінки інвестиційної привабливості та економічної доцільності впровадження проєкту цифровізації збуту здійснено дисконтований аналіз прогнозованих грошових потоків. Оскільки реалізація проєкту передбачає початкові інвестиційні витрати та отримання доходів у різні періоди часу, виникає необхідність урахування фактора вартості грошей у часі.

З цією метою прогнозовані чисті грошові потоки були приведені до теперішньої вартості із застосуванням ставки дисконтування 14%, що дозволяє визначити реальний економічний ефект від реалізації проєкту та розрахувати його чисту приведену вартість.

Результати детального дисконтованого аналізу економічної ефективності проєкту наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Дисконтований аналіз ефективності проєкту цифровізації збуту, тис. грн.

Період	Чистий грошовий потік	Поточна дисконтована вартість	Кумулятивна дисконтована вартість
0	-150,0	-150,0	-150,0
1	-152,0	-149,3	-299,3
2	-3,0	-2,97	-302,3
3	13,0	12,56	-289,7
4	21,0	20,06	-269,7
5	24,0	22,79	-246,9
6	27,0	25,44	-221,5
7	30,0	28,18	-193,3
8	38,0	35,15	-158,2
9	41,0	37,91	-120,3
10	47,0	43,36	-76,9
11	53,0	48,72	-28,2
12	40,0	36,01	7,8
Сума	179,0	384,7	7,8

Результати дисконтованого аналізу демонструють позитивну динаміку фінансових показників протягом року. На початковому етапі реалізації проєкту спостерігається негативний чистий грошовий потік через одноразові інвестиції та початкові витрати на просування, що відображено у високих негативних значеннях кумулятивної дисконтованої вартості (-150 тис. грн. у період 0 та -299,3 тис. грн. у період 1-2).

Починаючи з третього місяця, чистий грошовий потік стає позитивним і поступово зростає до 53 тис. грн. у листопаді, що демонструє нарощування доходів від онлайн-продажів. Дисконтовані значення грошових потоків враховують часову вартість грошей і дозволяють оцінити реальну економічну доцільність проєкту. Кумулятивна дисконтована вартість переходить у позитивну зону в останньому місяці року.

Сума чистого грошового потоку за рік становить 179 тис. грн., а сукупна поточна дисконтована вартість – 384,7 тис. грн., що вказує на достатній рівень прибутковості і можливість масштабування цифрових каналів збуту для подальшого зростання доходів.

Оцінку ефективності проєкту цифровізації збуту проведено за ключовими фінансовими показниками, які відображають економічну доцільність інвестицій та прогнозовану прибутковість. На основі розрахованих щомісячних грошових потоків визначено показники NPV, IRR та період окупності, що дозволяють комплексно оцінити фінансову результативність проєкту.

Розрахунок чистої теперішньої вартості показав значення 7,8 тис. грн., вказує на повну окупність інвестицій із урахуванням дисконту за ставкою 14%. Внутрішня норма рентабельності (14,3%) підтверджує доходність проєкту. Період окупності складає 12 місяців, тобто чисті грошові потоки стають позитивними у дванадцятому місяці реалізації проєкту.

В комплексі дані фінансові показники підтверджують ефективність проєкту цифровізації збуту та створюють обґрунтовану базу для подальшого масштабування онлайн-продажів та розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Фізична особа-підприємець Швець Т.О. зареєстрована як суб'єкт підприємницької діяльності. Основний вид діяльності за КВЕД - виробництво керамічної продукції господарського та декоративного призначення, що передбачає виготовлення керамічного столового посуду, декоративних фігурок та інших виробів побутового призначення, що можуть реалізовуватися як через традиційну майстерню, так і в рамках підприємницької діяльності з продажу власної продукції.

2. SWOT-аналіз демонструє, що ФОП Швець Т.О. володіє значними внутрішніми перевагами, такими як творчий потенціал, гнучкість виробництва та можливість індивідуального підходу до клієнтів. Слабкі сторони обумовлені обмеженими ресурсами, сезонністю продажів та залежністю від попиту. Зовнішні можливості пов'язані з розширенням каналів збуту, онлайн-продажами, тоді як загрози визначаються економічною нестабільністю, конкурентним середовищем та безпековими ризиками. Реалізація потенційних можливостей та мінімізація загроз вимагають стратегічного планування та фінансової стійкості.

3. Оцінка майнового стану ФОП Швець Т.О. показала зниження вартості основних засобів та негативну динаміку власного капіталу при зростанні залучених коштів, що свідчить про високу питому вагу позикового фінансування і потребу у реальній корекції структури капіталу. Одночасно оборотні активи залишаються відносно стабільними, що дає управлінські інструменти для роботи з запасами.

4. Протягом 2023-2025 років структура активів підприємства зазнала певних змін. У 2023 році основні та оборотні активи були розподілені майже рівномірно, при цьому частка основних засобів була трохи більшою. У 2024 році частка основних засобів зменшилася, а оборотних активів - зросла, що свідчить про посилення уваги до ліквідних ресурсів для забезпечення операційної діяльності. У 2025 році така тенденція продовжилася: оборотні

активи стали домінуючими, а частка основних засобів продовжувала знижуватися, що вказує на більш гнучкий підхід до управління активами та підвищення оборотності ресурсів підприємства.

5. Проаналізувавши структуру операційних витрат встановлено значне зростання витрат на збут та виробничих витрат, тоді як адміністративні витрати зменшились. Адміністративні витрати зменшилися з 261,2 тис. грн. у 2023 році до 212,4 тис. грн. у 2025 році, що відповідає зниженню на 18,7%. Витрати на збут зросли з 562,4 тис. грн. до 821,2 тис. грн., що становить приріст 46,0%, демонструючи збільшення ресурсів, спрямованих на реалізацію продукції та її просування на ринку. Найбільше зростання спостерігається у статті «виробничі витрати», які збільшилися з 1725,4 тис. грн. до 3555,0 тис. грн., що складає 106,0%.

6. За результатами дослідження виручка від реалізації продукції ФОП Швець Т.О. зменшилася з 6315,7 тис. грн. у 2023 році до 5402,3 тис. грн. у 2025 році, що відповідає скороченню на 14,5%. Собівартість продукції знизилася на 4,9%, досягнувши 5458,9 тис. грн. у 2025 році, що відображає певну оптимізацію витрат на виробництво. Фінансовий результат підприємства за цей період покращився на 5829,7 тис. грн., скоротивши збитки з 7700,2 тис. грн. до 1870,5 тис. грн. Рентабельність доходів залишалася від'ємною, але зросла з -118,0% до -33,3%.

7. Показники ліквідності демонструють позитивну динаміку: коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності зросли, хоча фінансова автономія залишається від'ємною. Протягом 2023-2025 років спостерігається тенденція до підвищення ліквідності ФОП Швець Т.О. Абсолютна ліквідність зросла з 0,01 до 0,06, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,30 до 0,36, а поточний коефіцієнт покриття – з 0,32 до 0,37, що відображає збільшення частки високоліквідних активів у покритті короткострокових зобов'язань.

8. Показник фінансової автономії залишався від'ємним у межах від -0,35 до -0,25, що вказує на значну питому вагу позикового капіталу у структурі фінансування, при цьому коефіцієнт фінансового важеля зменшив абсолютне

значення з -5,20 до -2,48.

9. За результатами дослідження діяльності ФОП Швець Т.О. обґрунтовано та запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на вдосконалення управління запасами, оптимізацію витратної частини та цифрову трансформацію збутової діяльності:

- нормування та контроль витрат сировини: запровадити нормативи витрат на кожен вид продукції та щомісячний аналіз відхилень з метою скорочення непродуктивних витрат і зниження браку;

- управління запасами: встановити допустимі ліміти складських залишків на рівні 30-45 днів виробничої потреби, впровадити регулярну інвентаризацію та політику закупівель «just-in-time» для зменшення оборотних коштів, заблокованих у запасах);

- частковий перехід на модель виробництва під замовлення: застосувати pre-order для сезонної продукції з метою зниження готових залишків і поліпшення оборотності капіталу;

- цифрова трансформація збуту та CRM: розвинути онлайн-канали (соцмережі, маркетплейси), впровадити CRM-систему та аналітичні інструменти для сегментації клієнтів і підвищення частки повторних продажів;

- оптимізація маркетингових витрат: здійснити перерозподіл коштів на користь найбільш ефективних каналів просування, переглянути контент-стратегію та застосувати таргетовані кампанії з метою зростання конверсії при помірних витратах.

10. В роботі економічно обґрунтовано доцільність реалізації проєкту цифровізації збутової діяльності ФОП Швець Т.О. Інвестиції у проєкт становлять 331 тис. грн., прогнозований річний приріст виручки – 1700 тис. грн. Чиста приведена вартість складає 7800 тис. грн., термін окупності – менше року. Розрахований чистий приведений дохід та індекс рентабельності підтверджують фінансову ефективність впровадження проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О. В. Методологічні основи обліку запасів: міжнародний та національний вимір. *Бізнеснавігатор*. № 5. 2021. С. 66-71.
2. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами: навч. посіб. Київ. 2018. 116 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
4. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ. 2020. 225 с.
5. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2021. 260с.
6. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. та ін. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: підручник. Чернівці. 2020. 458 с.
7. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 88-92.
8. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.
9. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навч. посіб. Одеса 2020. 263 с.
10. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків. 2022. 227 с.
11. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 214 с.
12. Загурський О.М. Управління ланцюгом постачань: навч. посіб. Біла Церква. 2018. 416 с.
13. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес - середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 143-148.

14. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. Київ. 2019. 320 с.
15. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. Суми. 2020. 185 с.
16. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. Київ. 2019. 808 с.
17. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 316 с.
18. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів. 2020. 316 с.
19. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 12. С. 125-129.
20. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.
21. Левченко Ю.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. Київ. Кондор, 2021. 448 с.
22. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212 с.
23. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. Київ. 2020. 170 с.
24. Несененко П. П., Артеменко О. А., Патлатой О. Є. Теоретичні основи економічної політики: навч. посіб. Київ. 2019. 306 с.
25. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.
26. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. Сучасні методи управління витратами. *Наукові перспективи*. 2021. № 7. С. 255-266.
27. Токмакова І., Дикань В., Зубенко І., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
28. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118-126.
29. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і

практика: навч. посіб. Київ. 2018. 528 с.

30. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

31. Фролова Л.В., Роженко О.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія. Кривий Ріг. 2018. 210 с.

32. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.

33. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2018. 320 с.

34. Швидка Т. Проблеми забезпечення добросовісної конкуренції та впровадження правил ринкової економіки. Підприємництво, господарство і право. Господарське право і процес. 2021. № 3. С. 126-131.

35. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2020 р. 252 с.

36. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ. 2021. 320 с.

37. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів. 2021. 412 с.

38. The official site of OpenAI (2026), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 18.03.2026)

39. Lepekhyn O., Azhazha M., Dashko I., Chernikova N.M. (2019) Formation of principles of investment strategy of industrial enterprises International scientific conference Machines. Technologies. Materials. Year III, ISSUE 4 (15), Sofia, Bulgaria. С. 415-417.

40. Panchenko, V.,Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. (2022) Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. Journal of Business Economics and Management, 23 (5), 1155-1169.

ДОДАТКИ

Комплексна характеристика ресурсів та витрат виробничого підприємства
та механізмів їх управління

Категорія	Основні складові	Механізми управління	Методи контролю
Матеріальні ресурси	Сировина, напівфабрикати, комплектуючі, запасні частини	Планування потреб, оптимізація запасів, контроль обліку	Інвентаризація, аудит, контроль руху матеріалів
Трудові ресурси	Виробничий персонал, управлінські кадри, зовнішні консультанти	Планування чисельності, розвиток компетенцій, мотивація	Оцінка продуктивності, моніторинг плинності, атестації
Фінансові ресурси	Капітал, обігові кошти, кредитні лінії, резервні фонди	Бюджетування, фінансовий контроль, управління ліквідністю	Фінансовий аналіз, план-фактний контроль, ревізії
Інформаційні ресурси	ERP-системи, аналітичні платформи, бази даних, документообіг	Автоматизація обліку, інтеграція інформаційних потоків, підтримка рішень	Аудит даних, моніторинг доступності, контроль точності
Технологічні ресурси	Обладнання, верстати, виробничі лінії, інструменти	Планово-профілактичне обслуговування, інновації	Технічний аудит, контроль використання, моніторинг простоїв
Виробничі витрати	Сировина, матеріали, заробітна плата	Планово-обліковий контроль, калькулювання	Аналітика витрат, контроль план-факт
Адміністративні витрати	Оплата управлінського персоналу	Бюджетування, контроль виконання планів	Звітність по підрозділах, аудит
Витрати на збут	Транспортування, маркетинг, реклама	Моніторинг продажів, аналіз маркетингових заходів	Контроль логістики, оцінка ефективності маркетингу
Інвестиційні витрати	Модернізація обладнання, капітальні вкладення	Контроль інвестиційних проєктів, оцінка окупності	Моніторинг реалізації, економічна оцінка
Непередбачені витрати	Ризикові витрати, надзвичайні ситуації	Страховання, резервування фондів	Аудит резервів, контроль полісів