ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Борсай Євгеній Вікторович

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління прибутком підприємства (на прикладі ТОВ «ВІАБУД»)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Борсай Є.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник
Кандидат пед. наук, доц. _____ Головач Н.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
управління бізнесом
доктор економічних наук, проф. _____ Братусь Г.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Борсай Є.В. «Стратегічне управління прибутком підприємства (на прикладі ТОВ «ВІАБУД»)»- Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

Метою кваліфікованої роботи є обґрунтування комплексу заходів з удосконалення стратегічного управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методична база дослідження – загальнонаукові методи пізнання, метод порівняння, аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, матричні методи стратегічного управління (SWOT-аналіз).

Автором вивчено та узагальнено теоретико-методологічні засади управління прибутком підприємства. Також досліджено вплив факторів ендогенного та екзогенного середовищ на процеси управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД».

У другому розділі діагностовано фінансово-економічний стан ТОВ «ВІАБУД» за допомогою системи показників платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності підприємства. Проведено аналіз системи управління прибутком ТОВ «ВІАБУД».

У заключному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» з позиції концепції стратегічного управління, визначено фінансову ефективність даних заходів. Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності компанії.

Ключові слова: *стратегічне управління, економічна ефективність, фінансовий аналіз, прибуток, прибутковість, рентабельність підприємства.*

ABSTRACT

Borsai E.V. “Strategic revenue management for enterprises (on the application of VIABUD LLC)” - Manuscript.

Qualification *work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026*

The purpose of the qualified work of the master is to substantiate a set of measures to improve the management of enterprise profits in modern market conditions.

Methodological basis of the research - general scientific methods of cognition, method of comparison, analysis and synthesis, statistical research methods, matrix methods of strategic management (SWOT-analysis).

The author has studied and generalized the theoretical and methodological principles of enterprise profit management. The influence of factors of endogenous and exogenous environments on the processes of profit management in LLC was also studied.

The second section diagnoses the financial and economic condition of company with the help of a system of indicators of solvency, financial independence and business activity of the enterprise. An analysis of the profit management system of company was performed.

The final section substantiates the proposals for improving the profit management of LLC from the standpoint of the concept of strategic management.

Practical recommendations and calculations can be used in the further activities of the company.

Key words: *economic efficiency, financial analysis, profit, profitability, profitability of the enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ……..8

1.1 Управління прибутком як складова стратегічного управління..... 8
підприємством

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком .. 15
підприємства

1.3 Напрями удосконалення управління прибутком підприємства 23

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ1…….30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ 31
ТОВ «ВІАБУД»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності 31
ТОВ «ВІАБУД»

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВІАБУД» 39

2.3 Організація управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД» 46

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ2…….56

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ..... 58
ПРИБУТКОМ ТОВ «ВІАБУД»

3.1 Можливості удосконалення управління прибутком 58
ТОВ «ВІАБУД»

3.2 Розроблення стратегії управління прибутком ТОВ «ВІАБУД»…..... 66

3.3 Оцінювання ефективності пропозицій щодо удосконалення управління
прибутком ТОВ «ВІАБУД»..... 73

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ3…….79

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 84

ВСТУП

Результатом правильно організованої господарської діяльності підприємств є прибуток, який є своєрідною реакцією споживачів на пропонований асортимент товарів та послуг. Недостатній рівень прибутковості діяльності підприємства може призвести до підвищення його залежності від залучених ресурсів, втрати фінансової незалежності, скорочення платоспроможності, що у довгостроковій перспективі загрожує підприємству банкрутством.

Забезпечення прибутковості підприємства на сучасному етапі розвитку економіки, який характеризується високим ступенем невизначеності та ризику, є важливою та складною метою в системі стратегічного управління підприємством. Саме тому планування комплексу заходів щодо управління прибутком повинен бути узгодженим із основними завданнями підприємства в сфері стратегічного управління та сприяти раціональному використанню потенціалу підприємства. Актуальність дослідження проблеми управління прибутком підприємства обумовлюється необхідністю формування довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку, що потребує комплексного та системного розвитку виробничої сфери, активізації інноваційної діяльності, підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвитку корпоративної культури тощо. Основним джерелом фінансування такого розвитку є прибуток підприємства, тому питання управління прибутком набувають першочергового значення.

Для ефективного управління прибутком підприємства необхідно приділяти достатньо уваги усім етапам класичного процесу управління: плануванню, організації, мотивації та контролю. Слід зазначити, що незважаючи на достатню кількість наукових публікацій з тематики управління прибутком, недостатньо дослідженими залишаються питання управління прибутком з позиції концепції стратегічного управління, адаптації процедури стрес-тестування до процесів управління прибутком в умовах ризику та невизначеності.

Дослідженню теоретико-методологічних аспектів управління прибутком підприємства присвячені роботи таких науковців, як Одіжний В. О. [1],

Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. [2], Власенко Т. Ю., Стародубцева О. С. [3], Коваленко Д. І., Бейгул В. І. [4], Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. [5], Николишин С. Є. [6] та інших. У роботах цих науковців підкреслюється стратегічне значення управління прибутком для підприємства, визначаються основні принципи цього процесу. Разом з тим подальшого розвитку потребують питання узгодження стратегії управління прибутком підприємства з його стратегічним набором.

Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства систематизовані у роботах Ніпіаліді О. [7], Попович Д. В., Славчаник О. Р. [8], Маркіної І. А., Вороніної В. Л. [9], Мартиненко В. П., Кушик І. Л. [10], Нечаєвої І. А., Савчук І. О. [11], Кунаєва А. Ю. [12] та інших. Безперечною перевагою цих робіт є визначення основних напрямів оцінювання ефективності управління прибутком, але слід відзначити, що питання впливу ризиків на процеси управління прибутком підприємства залишаються недостатньо розкритими.

Проблематика удосконалення управління прибутком підприємства розглянута у роботах Бондаренко Н. С., Тюленевої Ю. В. [13], Тульчинської С. О., Бершадської І. І. [14], Данчук В. Д., Козак Л. С., Данчук М. В. [15], Мельник Т. Ю. [16], та інших. У цих роботах досліджено основні напрями удосконалення управління прибутком підприємства, достатньо уваги приділено процедурі контролю в системі управління прибутком підприємства, але подальшого розвитку потребують питання урахування впливу ризиків при плануванні комплексу заходів з управління прибутком підприємства.

Мета роботи – обґрунтування комплексу заходів з удосконалення управління прибутком підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

– вивчено та узагальнено теоретико-методичні засади управління прибутком підприємства;

– досліджено вплив факторів ендогенного та екзогенного середовищ на процеси управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД»;

– діагностовано фінансово-економічний стан ТОВ «ВІАБУД» за допомогою системи показників платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності підприємства;

– проведено аналіз системи управління прибутком ТОВ «ВІАБУД»;

– обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» з позиції концепції стратегічного управління.

Об’єкт дослідження – процеси стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах ризику.

Предмет дослідження – процеси управління прибутком підприємства в системі стратегічного управління підприємством.

Методологічна база дослідження – загальнонаукові методи пізнання, метод порівняння, аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, матричні методи стратегічного управління (SWOT-аналіз).

Наукова та практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних підходів щодо управління прибутком підприємства в сучасних економічних умовах.

Базою дослідження виступає ТОВ «ВІАБУД”, яке спеціалізується на ремонті електротехнічного обладнання, електротехнічних та монтажних роботах, наданні інжинірингових послуг, будівництві об’єктів для забезпечення електроенергією та телекомунікаціями.

Інформаційна база дослідження – публікації науковців з проблематики стратегічного управління прибутком підприємства, методичних підходах щодо оцінювання ефективності управління прибутком, офіційна інформація щодо діяльності ТОВ «ВІАБУД”.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Управління прибутком як складова стратегічного управління підприємством

Управління прибутком підприємства є логічним продовженням стратегічного управління ним та не може реалізовуватися як незалежний бізнес- процес. Підвищення ефективності управління прибутком передбачає узгодження стратегії управління прибутком із загальною стратегією управління підприємством. Як складова стратегічного управління підприємством управління прибутком потребує уточнення таких аспектів, як підходи до управління прибутком, завдання та принципи управління прибутком, елементи системи управління прибутком тощо.

Гуменюк В. С. у [17, с. 51 – 52] систематизує основні підходи до управління прибутком наступним чином:

– стратегічний (розроблення системи управління прибутком з урахуванням стратегічної спрямованості розвитку підприємства);

– організаційний (процес управління прибутком розглядається як комплекс організаційно-управлінських рішень);

– системний (система управління прибутком є сукупністю функціональних підсистем управління, які у процесі взаємодії забезпечують економічну ефективність від управління прибутком).

Спільною рисою наведених вище підходів є формулювання основної мети управління прибутком підприємства – забезпечення економічної ефективності цього процесу, тобто зростання прибутковості підприємства від удосконалення управління прибутком повинно компенсувати витрати на розроблення та реалізацію комплексу цих заходів.

Аналізуючи завдання управління прибутком, наведені у [17, с. 52], відзначимо, що у них знайшли відображення стратегічний аспект управління прибутком (формування оптимального розміру фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до стратегічних цілей підприємства), маркетинговий аспект (забезпечення максимізації прибутку з урахуванням обмежень ринкової кон'юнктури), виробничий аспект (забезпечення максимізації прибутку з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства) та інвестиційний аспект (забезпечення зростання ринкової вартості підприємства, забезпечення можливості виплати високих дивідендів власникам підприємства).

Основні принципи управління прибутком в системі стратегічного управління підприємством наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1. 1

Принципи управління прибутком підприємства [17, с. 52]

Принцип	Сутність
Системності	забезпечення економічної ефективності процесу управління прибутком
Комплексності	урахування при управлінні прибутком потреб основних функціональних підсистем управління підприємством
Безперервності	реалізація процесу управління прибутком підприємства на постійній основі з урахуванням впливу факторів екзогенного та ендогенного середовищ
Варіативності	реалізація сценарного підходу при управлінні прибутком
Орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства	узгодження цілей управління прибутком із стратегічними цілями розвитку підприємства
Динамічності управління	швидка адаптація до нових завдань при управлінні прибутком

Елементи системи управління підприємством, які повинні бути підпорядковані системі стратегічного управління підприємством, визначені Жигалкевич Ж. М. та Фісенко Е. С. у [5, с. 146]. До цих елементів належать:

– концепція управління прибутком;

– політика підприємства стосовно управління прибутком;

– принципи управління прибутком;

– механізм управління прибутком;

– інформаційна система;

– методи аналізу та планування прибутку.

Необхідність управління прибутком з позиції концепції стратегічного управління обумовлюється тим, що саме прибуток характеризує економічний ефект від здійснення господарської діяльності підприємства. Також він одночасно є і фінансовим результатом, і основним елементом фінансових ресурсів підприємства як джерело формування бюджетів різних рівнів [2, с. 191].

Аналізуючи управління прибутком як складову системи стратегічного управління підприємством, необхідно достатньо уваги приділяти питанням узгодження загальної стратегії розвитку підприємства та стратегії управління прибутком. Вишневський О. О. пропонує для досягнення цієї мети застосовувати категорію «цінності», яка безпосередньо пов'язана із місією підприємства [18, с. 103]. Стратегія розвитку підприємства, яке планує мати довгостроковий успіх на цільовому сегменті ринку, базується на таких цінностях:

– професіоналізм;

– згуртованість;

– відповідальність;

– прагнення вдосконалюватися.

Базисом для стратегії управління прибутком виступають такі цінності:

– максимізація прибутковості підприємства;

– забезпечення платоспроможності підприємства;

– збереження фінансової незалежності підприємства;

– підтримування цільового рівня ділової активності підприємства.

Результатом узгодження стратегії управління прибутком та стратегії розвитку є певний синергетичний ефект, який проявляється у зростанні швидкості досягнення стратегічних цілей підприємства. Для удосконалення процедури узгодження цих стратегій необхідно визначити, які ознаки має потенційно ефективна стратегія. Основні характеристики ефективної стратегії підприємства систематизовано В. П. Мікловдою, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідовичем [19, с. 59] та

представлено на рис. 1.1.

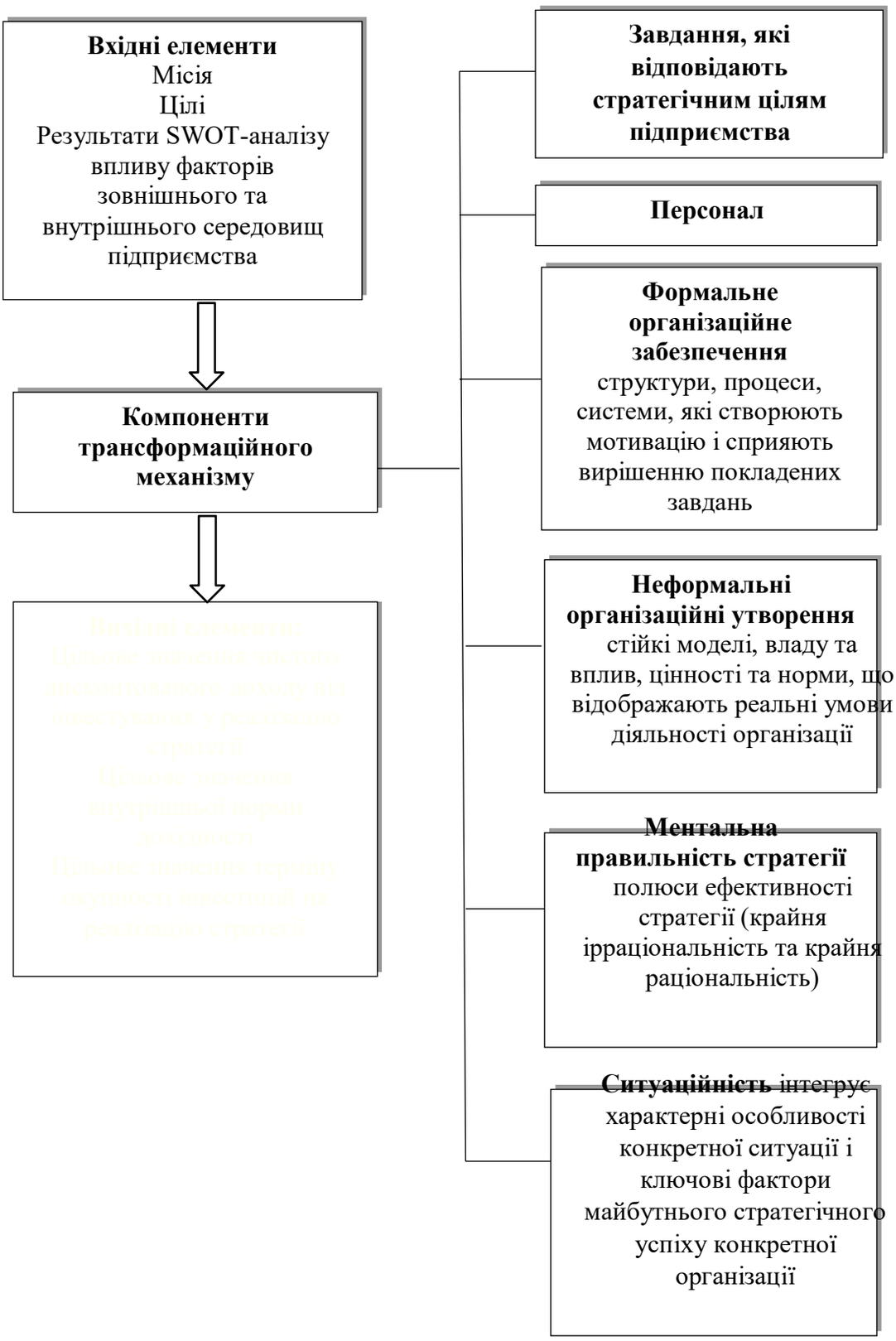

Рис. 1.1. Характеристики потенційно ефективної стратегії [19]

З рис. 1. 1 видно, що ефективність стратегії характеризується класичними показниками ефективності інвестиційних проектів (чистий дисконтований дохід, внутрішня норма дохідності, термін окупності), це пояснюється тим, що реалізація стратегії займає певний проміжок часу, тому адекватне оцінювання співвідношення притоків та відтоків грошових коштів в даному випадку можливе лише за умови дисконтування цих потоків.

В процесі стратегічного управління прибутком ключового значення набувають питання формування прибутку, з одного боку, та його розподіл – з іншого. Прибуток підприємства може бути отримано внаслідок провадження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Розподіл прибутку в системі стратегічного управління підприємством складається з такого комплексу заходів [6, с. 301]:

– управління сплатою податкових зобов'язань з прибутку;

– оптимізація пропорцій розподілу прибутку на частини, що капіталізуються та споживаються;

– управління частиною прибутку, що капіталізується;

– використання прибутку, що споживається.

Згідно Податкового Кодексу України ст. 134, об'єктом оподаткування є прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень цього Кодексу [20].

Базова ставка податку на прибуток складає 18 %. Податковими (звітними) періодами для податку на прибуток підприємств є календарні: квартал, півріччя, три квартали, рік. При цьому податкова декларація розраховується наростаючим підсумком [20].

При розрахуванні пропорцій між капіталізацією прибутку та його споживанням необхідно здійснити аудит фінансового стану підприємства для

визначення його платоспроможності, ділової активності та фінансової незалежності. Особливу увагу слід приділяти аналізу значень нормованих коефіцієнтів фінансового стану, які об'єктивно свідчать про наявну ситуацію в сфері управління фінансами підприємства та управління прибутком у тому числі.

Управління частиною прибутку, що капіталізується, повинно базуватися на прискіпливому аналізі можливих альтернатив вкладання коштів. Це можна доручити робити професіоналам – компаніям з управління активами, які відстежують основні показники фінансового ринку та запропонують оптимальний варіант інвестування коштів підприємства. Перед співробітництвом з такими компаніями необхідно попередньо оцінити його економічну ефективність та проаналізувати ризики, які супроводжують такого роду співпрацю.

При використанні прибутку, що споживається, на перший план виходять питання його раціонального розподілу між основними областями управління на підприємстві: виробництва, кадри, фінанси, маркетинг, інновації. Для підвищення ефективності цього процесу на базі організаційної структури підприємства доцільно розробити його фінансову структуру з виділенням центрів фінансової відповідальності та використовувати бюджетування та контролінг.

Коваленко Д. І. та Бейгул В. І. аналізуючи стратегічне управління прибутком в системі стратегічного управління підприємством, підкреслюють, що оцінювання ефективності управління прибутковістю підприємства з позиції економічної збалансованості повинно здійснюватися на основі обраного критерію економічної збалансованості та порогів економічно збалансованого розвитку підприємства [4, с. 47]. Тобто стратегії управління прибутком підприємства надається вагома роль, оскільки прогноз евристичних зон прибутковості є підґрунтям прийняття управлінського рішення стосовно стратегії розвитку підприємства.

Циклічні причинно-наслідкові зв'язки між підсистемами управління прибутком дослідили Власенко Т. Ю. та Стародубцева О. С. у [3, с. 257]. З позиції системного підходу управління прибутком – складна система, яка

складається з таких функціональних підсистем:

– планування прибутку;

– аналіз прибутку;

– прогнозування прибутку;

– контроль за фактичними даними.

Від розміру прибутку, який заплановано отримати від господарської діяльності за певний період, залежить подальша ділова активність підприємства на цільових ринках збуту продукції. Ефективний аналіз, прогнозування та контроль за рівнем прибутковості підприємства, у свою чергу, значною мірою визначають розмір його прибутковості у майбутніх періодах. Таким чином, маємо певний управлінський цикл, який забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємства. Стратегічна орієнтація управління прибутком як складової системи стратегічного управління підприємством обґрунтовується, виходячи із аналізу кон'юнктури ринку, ресурсного потенціалу підприємства.

Оскільки підприємство є відкритою соціально-економічною системою, необхідно ураховувати при розробленні стратегії управління прибутком прогнози стану платоспроможності споживачів, прогнозне значення місткості цільового ринку, активність конкурентів, відносини із постачальниками тощо. В той же час, існує достатньо багато інструментів максимізації прибутку за рахунок більш раціонального використання потенціалу підприємства: підвищення продуктивності праці, підвищення ділової активності, прискорення оборотності оборотних коштів підприємства, підвищення ефективності використання основних фондів, зменшення собівартості продукції, удосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Таким чином, управління прибутком підприємства є вагомою складовою системи його стратегічного управління. Стратегія управління прибутком належить до функціональних стратегій підприємства, є частиною його стратегічного набору. Питання узгодження стратегії управління прибутком із стратегією управління потенціалом підприємства, загальною стратегією його розвитку набувають першочергового значення при

плануванні комплексів господарських рішень підприємства в умовах невизначеності та ризику.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства

Удосконалення будь-якого процесу управління повинно базуватися на аналізі його ефективності. Саме тому нагальною потребою є систематизація методичних підходів до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком

Автор	Сутність підходу	Інформація для застосування підходу	Примітки
Кошельок Г. В. [21, с. 146]	стрес-тестування: аналіз чутливості грошових потоків до зміни факторів ризику (моделюються наслідки зміни одного фактору ризику або групи тісно взаємопов'язаних факторів, при цьому значення інших факторів залишаються без змін)	прогнозні значення майбутніх прибутків та ключові фактори ризику, історичні та гіпотетичні сценарії розвитку підприємства у плановий період	результати стрес-тестів необхідно розглядати як у межах комплексу інструментів управління ризиками, так і під час визначення величини капіталу, необхідного для покриття ризиків
Мартиненко В. П., Кушик І. Л. [10, с. 165]	розрахунок показників ефективності використання основних виробничих фондів, трудових ресурсів, матеріальних ресурсів та обігових фондів	дані щодо структури та вартості основних виробничих фондів, кількісного та якісного складу персоналу, розмір власного капіталу, собівартість продукції, обсягів реалізації тощо	застосування цього підходу дозволяє комплексно оцінити управління прибутком підприємства від операційної діяльності

Продовження таблиці 1. 2

Автор	Сутність підходу	Інформація для застосування підходу	Примітки
Куцик П. О., Головацька С. І. [24, с. 148]	визначення ефективності системи контролінгу за управлінням прибутком підприємства за кількісними та якісними показниками	приріст грошового потоку внаслідок удосконалення управління прибутком, величина витрат на удосконалення управління прибутком	дозволяє комплексно оцінити наслідки удосконалення управління прибутком за кількісними та якісними показниками
Ніпіаліді О. [7, с. 21]	визначення ефективності забезпечувальних складових (організаційної, кадрової, інформаційної, методологічної та методичної) управління прибутком підприємства	інформація щодо якості виконання планових завдань, продуктивності роботи персоналу, адекватності системи моніторингу підприємства, методичних підходах, що застосовуються при управлінні прибутком	доцільно виділити також ресурсну складову, оскільки у запропонованих складових відображено лише кадрові ресурси підприємства, не ураховані матеріальні та фінансові ресурси, що актуально при управлінні прибутком
Гринів Л. В., Вачіль О. П., [22, с. 295]	визначення ефективності управління прибутком з позиції теорії ігор	платіжна матриця, елементами якої є прибуток підприємства унаслідок реалізації альтернативних стратегій управління прибутком	при виборі оптимальної стратегії важливим є обраний критерій відсіювання альтернатив (критерій Вальда, оптимізму, Севіджа або Гурвіца)
Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В., Згурська О. М. [23, с. 110]	визначення розміру суми «межі безпеки” або «запасу міцності» підприємства як результат управління прибутком підприємства	зменшення обсягу реалізації при несприятливій кон’юнктурі ринку при збереженні прибутковості операційної діяльності	є подальшим розвитком методичного підходу визначення точки беззбитковості виробництва

Слід зазначити, що перевагою методичного підходу стрес-тестування є сценарний підхід, у межах якого розробляють історичний сценарій (на основі екстраполяції тенденцій за фактичними значеннями динамічного ряду прибутку підприємства) та/або гіпотетичні сценарії (сценарій максимальних втрат, теорія екстремальних значень) [24, с. 144].

Мартиненко В. П. та Кушик І. Л. пропонують оцінювати ефективність процесу управління прибутком за основними напрями формування прибутку: від операційної діяльності, від фінансової діяльності та від інвестиційної діяльності. Вони підкреслюють, що для виробничого підприємства ключовою є операційна діяльність, тому основну увагу фокусують на системі показників, які характеризують ефективність використання основних ресурсів підприємства [10]. Характеристика основних показників управління прибутком від операційної діяльності наведена на рис. 1. 2.

Показники ефективності використання основних виробничих фондів характеризують обсяг виробленої підприємством продукції у вартісних вимірниках, що припадає на 1 грн вартості основних виробничих фондів; частку вартості основних фондів, що припадає на кожну гривню продукції, що випускається; частку прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів тощо.

Не менш вагомими є показники ефективності використання трудових ресурсів, до яких належать витрати праці на одиницю виробленої продукції; витрати часу на одиницю продукції; забезпеченість підприємства трудовими ресурсами.

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів відображають вартість витрат матеріальних ресурсів, що припадають на одиницю виробленої продукції; ефективність використаних предметів праці, тобто показує, скільки вироблено продукції з одиниці витрачених матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива, електроенергії та ін.).

Значення показників ефективності використання обігових фондів надають інформацію щодо використання обігових активів підприємства (грошових коштів,

запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості); швидкості обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством; кількості оборотів матеріальних запасів; середнього періоду погашення дебіторської заборгованості підприємства; стабільності або зростання обігових коштів за зростання обсягів реалізації продукції.

Рис. 1. 2. Показники ефективності управління прибутком від операційної діяльності [10]

При оцінюванні ефективності управління прибутком підприємства необхідно розуміти, що наслідки удосконалення цього процесу можуть носити як монетарний, так і немонетарний характер. Так, Куцик П. О. та Головацька С. І. у [24, с. 148] пропонують монетарні наслідки удосконалення управління прибутком оцінювати за допомогою показника економічної ефективності системи контролінгу за управлінням прибутком (співвіднесення збільшення грошових потоків підприємства за рахунок удосконалення управління прибутком та витрат на підготовку та реалізацію цього удосконалення). Окремої уваги заслуговують матеріали цих науковців щодо немонетарних наслідків удосконалення управління прибутком. Результати систематизації цих наслідків представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1. 3

Якісні показники оцінювання ефективності управління прибутком підприємства [21]

Назва показника	Ознака оцінювання	Показник оцінювання
Інформаційні ознаки		
Достовірність	кваліфікація осіб, що надають інформацію	кількість виявлених помилок у процесі перевірки наданої інформації
Об’єктивність	перевірка компетентності та зацікавленості осіб, що надають інформацію	Кількість випадків некоректної інтерпретації інформації суб’єктами, що її надають у системі управління прибутком
Релевантність	відповідність наданої інформації завданням управління прибутком підприємства	значущість інформації для процесу управління прибутком
Повнота	оптимальність обсягу інформації для користувачів різних рівнів управління підприємством	відповідність отриманої інформації запитам в системі управління прибутком підприємства
Своєчасність	актуальність інформації для відповідної мети управління прибутком	відсоток досягнення мети управління прибутком підприємства
Комплексність	кількісні та якісні показники, які характеризують основні функціональні підсистеми управління прибутком	синергетичний ефект від інформаційного забезпечення процесу управління прибутком підприємства

Продовження таблиці 1. 3

Назва показника	Ознака оцінювання	Показник оцінювання
Компаративність	формування бази даних щодо відхилень планових та фактичних показників у сфері управління прибутком	своєчасність діагностування характеру відхилень між плановими та фактичними показників управління прибутком підприємства
Економіко-стратегічні ознаки		
Рівень досягнення економічних цілей підприємства	оцінювання фінансового стану підприємства: платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності	коефіцієнти загальної, швидкої, абсолютної ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансового ризику, маневреності власного капіталу тощо
Рівень реалізації стратегії розвитку підприємства	аналіз процесів планування стратегічних цілей підприємства	досягнення стратегічної мети у відсотках
Організаційно-управлінські ознаки		
Рівень координації діяльності різних рівнів управління	прозорість комунікації між рівнями управління прибутком	швидкість виконання поставлених завдань
Уніфікація внутрішньої звітності та регулювання прав доступу до інформації	ефективність бюджетної моделі підприємства, актуальність та якість наданої інформації	відповідність наданої інформації потребам при управління прибутком підприємства
Організація функціональних зв’язків між працівниками	зрозумілість посадових інструкцій, ефективність системи мотивації, процедура атестації кадрів	кількість конфліктів в колективі, ставлення співробітників до корпоративних цінностей
Професійний рівень виконання завдань в сфері управління прибутком	кваліфікація кадрів, прагнення до підвищення кваліфікації, креативність, згуртованість персоналу	відсоток виконання завдань з управління прибутком підприємства, відповідність співробітника посадовій інструкції

Таким чином, при оцінюванні ефективності управління прибутком необхідно ураховувати як кількісні, так і якісні зміни у діяльності підприємства.

Ніпіаліді О. виділяє в управлінні прибутком забезпечувальні складові (організаційне, кадрове, інформаційне, методологічне та методичне забезпечення) [7, с. 21]. Тому при оцінюванні ефективності управління прибутком доцільно визначати інтегральний ефект, який є сукупністю ефективності організаційних

заходів з управління прибутком, забезпечення продуктивної роботи кадрів, швидкості та прозорості роботи систем моніторингу на підприємстві та використання сучасних методичних підходів для планування комплексу рішень з управління прибутком підприємства.

Гринів Л. В. та Вачіль О. П. пропонують визначати ефективність управління прибутком на засадах теорії ігор [22, с. 295]. Ефективний процес управління прибутком є наслідком вибору оптимальної стратегії гравця, яким є підприємство в умовах ринку.

Доцільність застосування інструментарію стратегічного управління для оцінювання ефективності управління прибутком підприємства також наводить у [25, с. 54] Микитюк П. П. За допомогою матричних методів стратегічного управління (моделі BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, Hofer/Schendel, матриця Ансоффа) можна визначити перспективні напрями управління прибутком підприємства.

Автори Бершадська І. І. та Тульчинська С. О. у методологічному забезпеченні управління прибутком виокремлюють економічні методи (планування, економічний аналіз, економічне стимулювання, цінова політика, податкова політика); організаційно-розпорядчі методи (розпорядчі, організаційно-стабілізуючі, дисциплінарні) та соціально-психологічні методи (моральні цінності, взаємовідносини між людьми) [26, с. 183]. Погоджуючись із авторами щодо вагомості економічних, організаційно-розпорядчих та соціально- психологічних факторів у процесі управління прибутком, підставимо під сумнів доречність наведеної класифікації, оскільки вона більше відображає фактори, які впливають на управління прибутком, ніж методи. Разом з тим слід відзначити, що процес управління прибутком є залежним від наведених авторами факторів, тому при визначенні його ефективності доцільно оцінювати наслідки впливу зазначених факторів на прибутковість підприємства.

Науковці Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В., Згурська О. М. пропонують аналізувати ефективність управління прибутком підприємства за допомогою суми

«межі безпеки” або «запасу міцності» підприємства, тобто розміру зменшення

обсягу реалізації продукції у вартісному виразі при несприятливій кон'юнктурі товарного ринку, який дозволяє йому здійснювати прибуткову операційну діяльність [23, с. 110].

Кунаєв А. Ю. пропонує оцінювати ефективність управління прибутком підприємства за зовнішньою (ступінь використання ринкових можливостей) та внутрішньою (ступінь використання можливостей підприємства) ефективністю менеджменту [12, с. 103]. Погоджуючись з автором, відзначимо, що обґрунтованість оцінювання зовнішньої та внутрішньої ефективності менеджменту значно підвищиться, якщо буде спиратися на результати проведення SWOT-аналізу, застосування якого дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Нечаєва І. А., Савчук І. О. пропонують застосовувати цільовий підхід для оцінювання ефективності управління прибутком, який полягає у визначенні цілей для кожного підрозділу для коригування подальшої діяльності [11, с. 636]. Слід зазначити, що ефективність застосування цільового підходу для управління прибутком суттєво підвищиться при впровадженні системи бюджетування на підприємстві, оскільки виділення центрів фінансової відповідальності у структурі підприємства дозволить зробити більш прозорими процеси управління його грошовими потоками та, як наслідок, управління прибутком.

Автори Маркіна І. А., Вороніна В. Л. акцентують увагу на тому, що ефективність управління прибутком залежить від стратегії управління ним, що, у свою чергу, залежить від етапу життєвого циклу підприємства. За свій життєвий цикл підприємство послідовно реалізує такі стратегії: первинна стратегія розвитку, стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія виживання [9, с. 109]. Тому для адекватного оцінювання ефективності управління прибутком підприємства необхідно розуміти, на якому саме етапі свого життєвого циклу воно знаходиться.

Дослідники Попович Д. В., Славчаник О. Р. під управлінням прибутком розуміють побудову системи управління, що враховує тактичні та стратегічні

аспекти управління [8, с. 747]. Тому визначення ефективності управління прибутком перетворюється на завдання визначення ефективності роботи такої системи управління за напрямами: оцінювання прибутковості виробничої та комерційної діяльності підприємства, оцінювання ризиків, забезпечення зростання прибутковості підприємства, виплати дивідендів акціонерам, створення резервних фондів.

Таким чином, для оцінювання ефективності управління прибутком підприємства можна застосовувати достатню кількість методичних підходів, які дозволяють визначити результати процесу управління з позиції концепції стратегічного управління, теорії ігор, цільового підходу.

1.3 Напрями удосконалення управління прибутком підприємства

Одним із напрямів удосконалення управління прибутком підприємства є посилення процесу контролю розподілу прибутку. Мельник Т. Ю. пропонує процес контролю розділити на два етапи:

– розподіл загального прибутку між підприємством і державою;

– розподіл чистого прибутку на капіталізовану та спожиту частини [16, с. 202].

Якщо перший етап процесу контролю розподілу прибутку регламентується державою через низку нормативних актів, основним з яких є Податковий Кодекс України [20], то при реалізації другого етапу підприємство має певну свободу, яка обмежується кваліфікацією менеджерів, фінансовим станом підприємства та розміром прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після оподаткування. Також автор підкреслює, що для ефективного розподілу чистого прибутку підприємства необхідно розробити систему економічно обґрунтованих норм (бюджетних показників) розподілу прибутку [16, с. 202]. З цього можна зробити висновок, що наявність бюджетної моделі підприємства є обов’язковою для застосування цих норм. Крім того, оскільки контроль розподілу прибутку на

основі бюджетних показників не може існувати як незалежний управлінський процес, існує потреба узгодження планових бюджетних показників із плановими показниками підприємства в системі ризик-менеджменту. Наприклад, такий напрям мінімізації підприємницьких ризиків, як лімітування концентрації ризиків, передбачає також розроблення системи норм, які забезпечують ефективну роботу підприємства та визначають припустимий рівень ризикованості за основними бізнес-процесами підприємства. Тому норми в системі лімітування концентрації ризиків повинні корелюватися із бюджетними нормами при контролі розподілу прибутку підприємства.

Також Мельник Т. Ю. пропонує значення норми розподілу прибутку в залежності від етапу життєвого циклу підприємства:

– на етапі зародження капіталізація прибутку рекомендована на рівні 100 %;

– на етапі зростання капіталізація прибутку має бути на рівні 80 – 100 %, споживання прибутку – 0 – 20 %;

– на етапі зрілості капіталізація прибутку орієнтовно дорівнює 60 – 80 %, а споживання прибутку – 20 – 40 %;

– на етапі спаду норми розподілу прибутку залежатимуть від подальшої стратегії діяльності підприємства [16, с. 204].

Пропозиції автора є логічними, але певним недоліком наведеного вище нормування є його суб’єктивність та недостатня обґрунтованість. Крім того, автор вказує на те, що лише на етапі спаду норми розподілу прибутку залежать від стратегії діяльності підприємства, в той час, як це є актуальним для кожного з етапів життєвого циклу підприємства.

Зупинимося докладніше на такому напрямі удосконалення управління прибутком, як стрес-тестування. Данчук В. В., Козак Л. С., Данчук М. В. пропонують застосовувати синергетичний метод оцінювання ризиків при проведенні стрес-тестування управлінських процесів [15]. Методичний підхід стрес-тестування стає дедалі популярним через підвищення ступеню ризикованості середовища, у якому функціонує підприємство. Процедура стрес-тестування дозволяє сформувати сценарії та технології розрахунку впливу

екстремальних змін факторів бізнес-середовища, які можуть завдати суттєвих збитків підприємству. Метою стрес-тестування є отримання альтернативного сценарію розвитку підприємства у відповідь на «стресові" значення факторів ринку [15, с. 190]. Кузнєцова С. А. пропонує для удосконалення управління прибутком застосовувати концепцію інтегрованої організації управлінського контролю [27], тобто, на її думку, недоцільно окремо аналізувати питання управління прибутком, оскільки лише у взаємозв'язку об'єктів управлінського контролінгу можна визначити дійсно перспективні шляхи удосконалення управління прибутком підприємства. Стрішенець О. у [28, с. 21] робить акцент на тому, що при управлінні прибутком підприємства найважливішим питанням є використання результатів економічного аналізу, тому ключовим напрямом удосконалення управління прибутком підприємства є застосування сучасних методичних підходів для планування прибутку підприємства, що є відправною точкою в управлінні прибутком. Стрішенець О. також звертає увагу, що ефективність управління прибутком забезпечується не лише максимізацією обсягів продажів продукції підприємства, а і економією витрат. Зменшити витрати на управління прибутком можна за допомогою більш раціонального використання фінансового, кадрового та інформаційного потенціалів підприємства. Для діагностування якості управління прибутком пропонується застосовувати показник рентабельності власного капіталу, який характеризує величину прибутку, отримуваного з кожної гривні, укладеної в підприємство власниками [28, с. 23]. Результати систематизації основних напрямів удосконалення управління прибутком на підприємстві згідно [28, с. 24] наведено на рис. 1.3, з якого видно, що невід'ємною частиною управління прибутком є комплекси рішень, які забезпечують розвиток підприємства, збільшення його цільової частки ринку за допомогою підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності. Крім того важливим напрямом в удосконаленні управління прибутком є робота з кадрами. Автор підкреслює, що ефективне управління неможливе без закріплення конкретних завдань до конкретних виконавців.

Рис. 1.3. Напрями удосконалення управління прибутком підприємства [28]

Особливу увагу рекомендовано приділяти процедурі підбору кадрів, їх атестації. Це є важливим, оскільки підвищити ефективність використання

кадрового потенціалу підприємства неможливо без урахування особистих якостей персоналу та його прагнення довгострокової співпраці із підприємством.

Тульчинська С. О. та Бершадська І. І. також підкреслюють значущість попереднього аналізу діяльності підприємства в процесі управління прибутком та рекомендують проводити:

– горизонтальний аналіз результатів діяльності підприємства для визначення динаміки змін;

– вертикальний аналіз для дослідження структури активів та пасивів підприємства;

– факторний аналіз для оцінювання впливу факторних ознак на результуючий показник [14].

В роботі також сформульовані умови забезпечення ефективного управління прибутком, які необхідно мати на увазі при плануванні заходів з удосконалення управління прибутком підприємства:

– максимізація прибутку підприємства, обмеженнями цього зростання виступають місткість цільового ринку збуту продукції, виробнича потужність підприємства та його ресурсний потенціал;

– узгодженість цілей управління прибутком із цілями стратегічного розвитку підприємства;

– визначення балансу між прибутковістю та ризикованістю операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства;

– забезпечення високої якості прибутку, під якою розуміють такий рівень прибутку підприємства, який стимулює його розвиток у довгостроковій перспективі;

– моніторинг показників доходності на інвестований капітал [14].

Бондаренко Н. С. та Тюленева Ю. В. пропонують такий алгоритм управління прибутком:

– пошук інформації для оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства;

– аудит управління прибутком на підприємстві у попередні планові періоди;

– систематизувати вплив екзогенних та ендогенних факторів на ефективність процесу управління прибутком підприємства;

– аналіз стратегічних та тактичних цілей підприємства та за результатами цього аналізу визначення пропорцій розподілу прибутку;

– обґрунтування комплексів управлінських рішень щодо ефективного управління прибутком підприємства;

– забезпечення контролю реалізації розроблених комплексів управлінських рішень та корегування заходів з управління прибутком підприємства у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах [13].

Відповідно до наведеного вище алгоритму доцільно планувати заходи з удосконалення управління прибутком підприємства (див. табл. 1. 4).

Таблиця

1.4 Напрями удосконалення управління прибутком підприємства за етапами алгоритму процесу управління прибутком

Етап алгоритму	Заходи щодо удосконалення управління прибутком
Пошук інформації	– систематизація потреби в інформації за центрами фінансової відповідальності; – розроблення універсальних форм для заповнення відповідно до потреби у інформації; удосконалення системи моніторингу підприємства відповідно до потреб управління прибутком
Аудит управління прибутком на підприємстві	– аналіз якості прибутку; – співвіднесення життєвого циклу підприємства із пропорціями капіталізованого прибутку та прибутку для споживання
Аналіз впливу екзогенних та ендогенних факторів на управління прибутком	– проведення SWOT-аналізу; – формулювання ключових факторів успіху підприємства; проведення стрес-тестування та розроблення сценаріїв управління прибутком
Узгодження управління прибутком із стратегічними та тактичними цілями підприємства	– проведення SMART-оцінювання цілей підприємства з метою узгодження цілей управління прибутком із цілями стратегічного розвитку підприємства; узгодження стратегії управління прибутком із стратегічним набором підприємства
Підготовка комплексів управлінських рішень з управління прибутком	– формулювання альтернативних варіантів рішень за цілями управління прибутком підприємства; вибір оптимальних варіантів рішень

Продовження таблиці 1. 4

Етап алгоритму	Заходи щодо удосконалення управління прибутком
Контроль реалізації прийнятих управлінських рішень	– вибір методу контролю реалізації управлінських рішень; залучення незалежних експертів для визначення причин відхилень планових та фактичних показників
Адаптація управлінських рішень відповідно до змін у бізнес-середовищі підприємства	– вибір стратегії поведінки підприємства по відношенню до невизначеності та ризику; – розроблення нових альтернатив управлінських рішень відповідно до нових умов бізнес-середовища; корегування планів щодо розподілу прибутку підприємства

Таким чином, узагальнюючи наведені вище пропозиції науковців щодо удосконалення управління прибутком підприємства, відзначимо найбільш поширені рекомендації з цього приводу:

– визначити пріоритетні напрямки використання прибутку підприємства, що забезпечують сталий розвиток підприємства, оптимізувати структуру фонду споживання, приділяючи належну увагу матеріальному заохоченню кадрів для запобіганню підвищення плинності кадрів;

– визначити економічно доцільний розмір резервного фонду, провести аудит цільових фондів підприємства та оптимізувати їх кількість;

– уникнення використання прибутку підприємства не за призначенням;

– розробити сценарії використання прибутку підприємства;

– посилення контролю за виконанням планів, виконати аналіз отриманих прибутків у базовому періоді та виявити резерви, що будуть сприяти максимізації прибутку, а також плануванню формуванню, розподілу та використанню прибутку у наступних.

При удосконаленні процесу управління прибутком, необхідно застосовувати системний підхід, оскільки він допомагає ураховувати як тактичні, так стратегічні аспекти управління, які спрямовані на максимізацію прибутку в короткостроковому та довгостроковому періодах. Для забезпечення ефективного управління прибутковістю, необхідно своєчасно впроваджувати систему завдань використання прибутку та встановити оптимальні обмеження за рівнем його споживання та капіталізації.

Висновки до розділу 1

Управління прибутком підприємства є вагомою складовою системи його стратегічного управління. Стратегія управління прибутком належить до функціональних стратегій підприємства, є частиною його стратегічного набору. Питання узгодження стратегії управління прибутком із стратегією управління потенціалом підприємства, загальною стратегією його розвитку набувають першочергового значення при плануванні комплексів господарських рішень підприємства в умовах невизначеності та ризику.

При організації управління прибутком підприємства необхідно ураховувати не тільки кількісні, але і якісні показники.

До кількісних показників відносять:

– ефективність використання основних виробничих фондів;

– ефективність використання кадрів;

– ефективність використання маркетингових ресурсів.

До якісних показників ефективності управління прибутком відносять:

– об'єктивність, повноту, своєчасність та комплексність інформації;

– ступінь реалізації стратегії розвитку підприємства;

– швидкість та якість виконання поставлених завдань.

До основних напрямів удосконалення управління прибутком підприємства належать:

– збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок активізації маркетингової діяльності підприємств;

– посилення кадрового потенціалу підприємства за рахунок удосконалення системи мотивації та підвищення рівня корпоративної культури;

– підвищення ефективності використання обігових коштів;

– посилення конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку збуту;

застосування сучасних методичнихпідходів для удосконалення управлінських процесів на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «ВІАБУД»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ВІАБУД»

ТОВ «ВІАБУД» спеціалізується на будівництві споруд електропостачання та телекомунікацій (будівництво систем розподільчих ліній для передавання електроенергії, ліній телекомунікації, а також будівель і споруд, що є невід'ємною частиною цих систем).

Електричні мережі об'єднаної енергосистеми України складаються з високовольтних (магістральних та міждержавних) електричних мереж та розподільних (місцевих, локальних) електричних мереж.

За допомогою магістральних і міждержавних електричних мереж здійснюється передавання виробленої генерувальними компаніями електричної енергії енергопостачальним компаніям, паралельна робота об'єднаної енергосистеми України з енергосистемами суміжних країн, а також експорт і імпорт електричної енергії.

Розподільні електричні мережі ліцензіатів з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та постачання електричної енергії за регульованим тарифом, які є завершальною ланкою в системі забезпечення споживачів електричною енергією, перебувають у безпосередній взаємодії як з конкретним споживачем, так і магістральними та міждержавними електричними мережами. Результати роботи розподільних електричних мереж багато в чому визначають надійність, якість, і ефективність роботи всієї об'єднаної енергосистеми України.

Як свідчить аналіз сучасного стану електричних мереж, існує об'єктивна необхідність у оптимізації режимів їх роботи, удосконалення принципів побудови мереж за рівнями напруги та видами виконання, комплексній автоматизації, підвищенні надійності, якості та ефективності функціонування мереж з урахуванням регіональних особливостей, що

забезпечить ефективне управління, модернізацію та інноваційний розвиток електричних мереж. Ці та інші проблеми вимагають свого розв'язання шляхом вибору оптимального напрямку розвитку електричних мереж. В умовах реформування відносин власності в енергетиці технічна політика є дієвим інструментом, який реалізує положення Закону України «Про електроенергетику" в частині створення державою умов для розвитку і підвищення технічного рівня електроенергетики.

В зв'язку із зазначеним, виникає потреба у розробленні технічної політики в побудові та експлуатації магістральних і розподільних електричних мереж, яка, враховуючи особливості власності, складається з двох частин:

– технічна політика у сфері побудови та експлуатації магістральних та міждержавних електричних мереж;

– технічна політика у сфері побудови та експлуатації розподільних електричних мереж [32].

Діяльність ТОВ «ВІАБУД» у сфері телекомунікацій чітко регламентована чинним законодавством. Органи управління у сфері телекомунікацій та їх повноваження згідно Закону України «Про телекомунікації» [33] наведено на рис. 2. 1.

Умовами застосування технічних засобів телекомунікацій є їх відповідність технічним вимогам та/або технічним регламентам. Технічні засоби телекомунікацій повинні мати виданий у встановленому законодавством порядку документ про відповідність вимогам технічних вимог та/або інших нормативно- правових актів у сфері телекомунікацій. Центральний орган виконавчої влади в галузі зв'язку приймає рішення щодо переліку технічних засобів, які можуть застосовуватися в телекомунікаційних мережах загального користування, і не менше ніж два рази на рік публікує цей перелік в офіційному бюлетені національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Розвиток та вдосконалення телекомунікаційних мереж загального

користування України здійснюється відповідно до Концепції розвитку телекомунікацій України із застосуванням новітніх технологій у сфері телекомунікацій, які відповідають міжнародним стандартам, з урахуванням технологічної цілісності всіх мереж та засобів телекомунікацій, підвищення ефективності та сталості функціонування. Головною метою Концепції розвитку телекомунікацій України є гармонійний та динамічний розвиток телекомунікаційних мереж на всій території країни, насамперед у регіонах з недостатнім рівнем насиченості місцевих мереж загального користування.

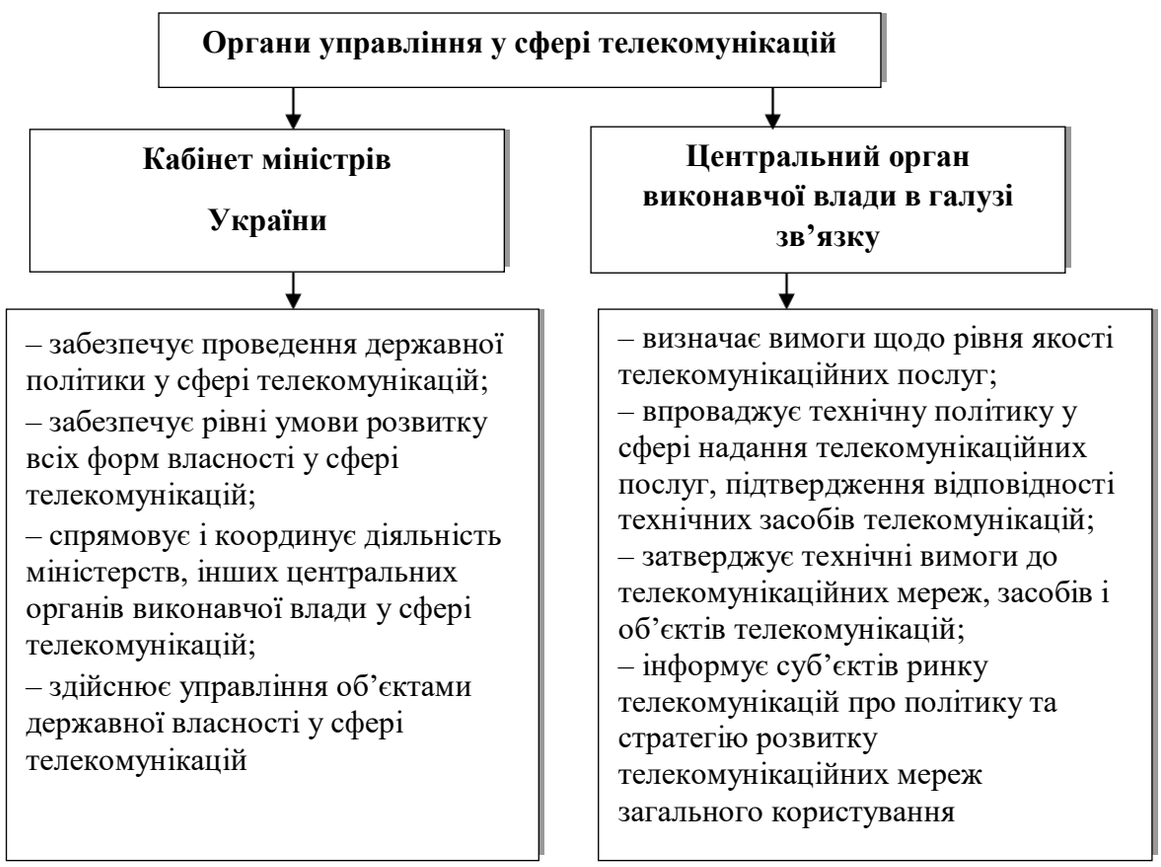

Рис. 2. 1. Державне регулювання у сфері телекомунікацій [33]

З наведено вище видно, що господарська діяльність ТОВ «ВІАБУД" має стратегічне значення для розвитку національного господарства України та суворо регламентується чинним законодавством.

Організаційна структура ТОВ «ВІАБУД» є лінійно- функціональною (див. рис. 2.2). Перевагами цього типу організаційної структури є мінімізація дублювання посадових обов'язків, оскільки структурні одиниці утворюють відповідно до операційної діяльності компанії.

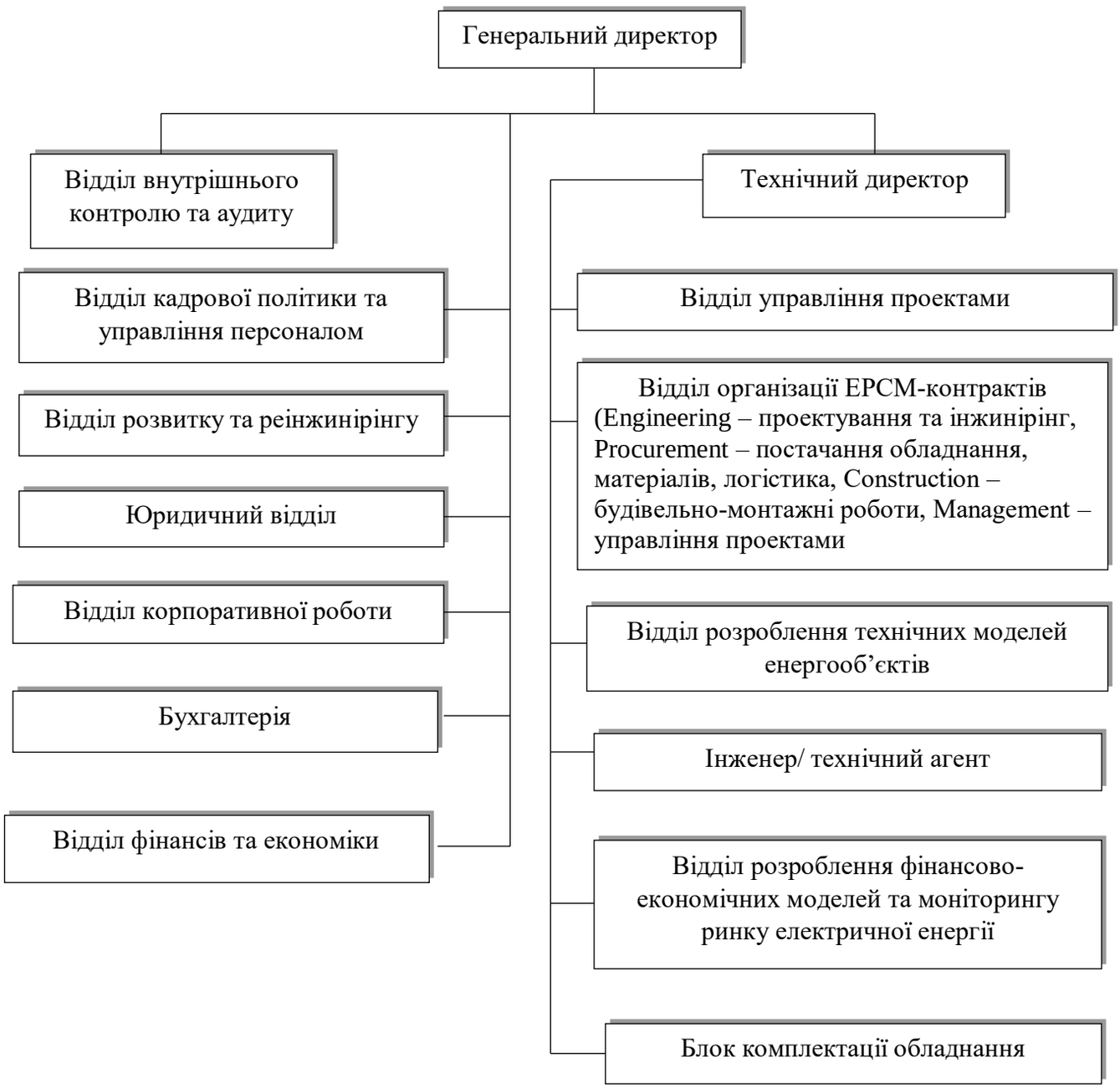

Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ВІАБУД"

Для удосконалення управління прибутком підприємства доцільно організаційну структуру перебудувати у фінансову (з виділенням центрів фінансової відповідальності).

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТОВ «ВІАБУД” досліджено за допомогою SWOT-аналізу, який є своєрідним стратегічним балансом підприємства. Ключові фактори впливу на діяльність підприємства систематизовані у SWOT-матриці, представленій на рис. 2.3.

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
	– стратегічне значення діяльності компанії для України; – кадри високої кваліфікації; – платоспроможність підприємства; значний досвід роботи у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій	– несистемне управління розподілом прибутку підприємства; – недостатнє застосування сучасних методичних підходів в сфері управління компанією; – недостатня впізнаваємість сайту компанії; недостатня збалансованість стратегічного портфелю компанії
МОЖЛИВОСТІ (О) – подальший розвиток технологій у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій; реформування галузі електропостачання та телекомунікацій	ПОЛЕ СиМ (SO-СТРАТЕГІЯ)	ПОЛЕ СлМ (WO-СТРАТЕГІЯ)
ЗАГРОЗИ (Т) – висока активність конкурентів у галузі; – високий рівень інфляції; – складність залучення нових клієнтів; лобіювання інтересів місцевих компаній при будівництві нових об’єктів	ПОЛЕ СиЗ (ST-СТРАТЕГІЯ)	ПОЛЕ СлЗ (WT-СТРАТЕГІЯ)

Рис. 2.3. SWOT-матриця для ТОВ «ВІАБУД»

З наведеного на рис. 2. 3 переліку будується таблиця результатів аналізу SWOT-матриці для ТОВ «ВІАБУД» (див. табл. 2. 1). У табл. 2. 1 знак «+» ставиться в тому випадку, якщо спостерігається позитивний взаємний вплив факторів.

Таблиця 2. 1

Результати аналізу SWOT-матриці для ТОВ «ВІАБУД”

Показник	Фактори зовнішнього середовища						Разом (внутрішнє середовище)
	Можливості		Загрози				
	Подальший розвиток технологій у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій	Реформування галузі електропостачання та телекомунікацій	Висока активність конкурентів у галузі	Високий рівень інфляції	Складність залучення нових клієнтів	Лобіювання інтересів місцевих компаній при будівництві нових об'єктів	
Сильні сторони							+2
Стратегічне значення діяльності компанії для України	+	+	–	–	–	–	–2
Кадри високої кваліфікації	+	0	+	–	+	–	+1
Платоспроможність підприємства	+	+	–	–	+	–	0
Досвід роботи у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій	+	+	+	0	+	–	+3
Слабкі сторони							–13
Несистемне управління розподілом прибутку підприємства	0	–	–	0	0	0	–2
Недостатнє застосування сучасних методичних підходів в сфері управління компанією	–	–	–	0	–	0	–4
Недостатня впізнаваємість офіційного сайту компанії	0	–	–	0	–	0	–3
Недостатня збалансованість стратегічного портфелю компанії	–	–	–	0	–	0	–4
Разом (зовнішнє середовище)	+2	–1	–4	–3	–1	–4	–11

Знак «–» ставиться в тому випадку, коли спостерігається негативний взаємний вплив факторів, а позначка «0» ставиться у разі відсутності зв'язку між факторами. Підраховуючи кількість «+» та «–», визначаємо взаємний вплив факторів, виходячи із того, що сума «+» та «–» дорівнює нулю.

Стратегічне значення діяльності компанії для України, поєднуючись із можливістю подальшого розвитку технологій у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій, забезпечує позитивний вплив на діяльність компанії.

Висока активність конкурентів є значною загрозою для ТОВ «ВІАБУД», вона може негативно вплинути на фінансовий стан компанії. В той же час наявність кадрів високої кваліфікації та певний досвід роботи на ринку будівельних послуг надають можливість розробити адекватну ситуації конкурентну стратегію та деякою мірою знизити ризики втрати замовників.

Складність залучення нових клієнтів для компанії обумовлюється специфікою її діяльності: просування послуг технічного характеру вимагає застосування таргетованих підходів при роботі з клієнтами, вплив на емоції при цьому є мінімальним, значущості набувають інструменти інтернет-маркетингу (лендінг, веб-аналітика, SEO-оптимізація, активність у соціальних мережах, контент-маркетинг, контекстна реклама, розсилки, сервіси чату, зворотнього дзвінку, контроль та облік дій клієнта на сайті CRM)). Нівелювати загрозу
«Складність залучення нових клінтів» дозволяють такі сильні сторони ТОВ, як кадри високої кваліфікації та з досвідом роботи (за рахунок застосування наведених вище маркетингових інструментів, високої якості послуг та сервісного обслуговування), платоспроможність компанії (імідж успішної компанії сприяє зростанню довіри клієнтів, наявність можливості збільшити маркетинговий бюджет, впроваджувати інноваційні технології та зростання ділової активності).

Несистемне управління розподілом прибутку ТОВ «ВІАБУД" є слабкою стороною підприємства та не дозволяє повною мірою скористатися такою можливістю зовнішнього середовища, як реформування галузі

електропостачання та телекомунікацій, оскільки наслідки неефективного управління прибутком підприємства відображаються на розмірі його чистого робочого капіталу, що у свою чергу, обмежує можливості маневрування компанії в умовах реформ на ринку. Також хаотичний розподіл прибутку на засадах інтуїтивних управлінських рішень обмежує можливості конкурентної боротьби ТОВ «ВІАБУД» (через нестачу коштів для підготовки та реалізації комплексу заходів відповідно до конкурентної стратегії компанії).

Бали, які отримано у останньому осередку табл. 2.1 (–11 балів), свідчать про несприятливий сукупний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «ВІАБУД", оскільки маємо негативне значення. Виходячи із цього, підприємству доцільно орієнтуватися на захисні стратегії ведення бізнесу та провести ревізію своїх слабких сторін з метою їх посилення за рахунок більш ефективного управління потенціалом підприємства. Серед загроз зовнішнього середовища слід звернути особливу увагу на такі: висока активність конкурентів у галузі (оцінка «–4»), лобіювання інтересів місцевих компаній при будівництві нових об'єктів (оцінка «–4»). Можливістю зовнішнього середовища ТОВ «ВІАБУД", за допомогою якої деякою мірою можна нівелювати негативний вплив загроз, є подальший розвиток технологій у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій (оцінка «+2»). Найбільш вагомими сильними сторонами підприємства є досвід роботи у сфері будівництва споруд електропостачання та телекомунікацій (оцінка «+3") та кадри високої кваліфікації (оцінка «+2"). Серед слабких сторін внутрішнього середовища підприємства найбільш негативний вплив спричиняють недостатнє застосування сучасних методичних підходів в сфері управління компанією (оцінка «–4») та недостатня збалансованість стратегічного портфелю компанії.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність суттєвого удосконалення управлінських бізнес-процесів у ТОВ «ВІАБУД». Слід зазначити, що управління прибутком підприємства також належить до управлінських бізнес-процесів та потребує удосконалення.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВІАБУД”

Для дослідження фінансово-економічного стану підприємства доцільно застосовувати вертикальний та горизонтальний аналізи балансу, що дозволить визначити зміни у структурі та динаміку активів та пасивів ТОВ «ВІАБУД” протягом 2023 – 2025 рр. Вертикальний або структурний аналіз підприємства свідчить про структуру кінцевих даних бухгалтерського балансу у вигляді відносних величин (табл. 2. 2).

Таблиця

2.2 Вертикальний аналіз бухгалтерського балансу ТОВ «ВІАБУД” за 2023-2025 рр.

Показник	Значення показників			Вертикальний аналіз		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Нематеріальні активи, тис. грн	8	6	4	0,01	0,01	0,01
Основні засоби, тис. грн	4013	5839	7093	7, 44	8, 75	13, 3
Разом необоротні активи, тис. грн	4021	5845	7097	7, 45	8, 76	13, 3
Виробничі запаси, тис. грн	5880	6931	10723	10,9	10,39	20,1
Незавершене виробництво, тис. грн	7569	13498	11245	14, 03	20, 23	21, 08
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	27715	30401	11634	51, 37	45, 56	21, 81
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, тис. грн	5589	5904	5053	10, 36	8, 85	9, 47
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	2858	3464	2203	5,3	5,19	4,13
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	52	–	1010	0,1	–	1,89
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	–	–	3695	–	–	6,93
Інші оборотні активи, тис. грн	264	681	681	0,49	1,02	1,28
Разом оборотні активи, тис. грн	49927	60879	46244	92,55	91,24	86,7
Разом активи, тис. грн	53948	66724	53341	100	100	100
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн	13	13	13	0,02	0,02	0,02
Нерозподілений прибуток, тис. грн	4216	6732	9409	7, 81	10, 09	17, 64
Разом власний капітал, тис. грн	4229	6745	9422	7, 84	10, 11	17, 66
Довгострокові зобов’язання та забезпечення, тис. грн	9766	13481	–	18, 1	20, 2	–
Короткострокові кредити банків, тис. грн	1698	1495	2000	3, 15	2, 24	3, 75

Продовження таблиці 2. 2

Показник	Значення показників			Вертикальний аналіз		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями, тис. грн	1282	314	–	2,38	0,47	–
товари, роботи, послуги, тис. грн	10487	14629	15794	19,44	21,92	29,61
розрахунками з бюджетом, тис. грн	2710	3487	1738	5,02	5,23	3,26
розрахунками зі страхування, тис. грн	728	781	996	1,35	1,17	1,87
розрахунками з оплати праці, тис. грн	2710	3029	3714	5, 02	4, 54	6, 96
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, тис. грн	18939	22346	3807	35,11	33,49	7,14
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	1399	417	15870	2,59	0,62	29,75
Разом поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн	39953	46498	43919	74,06	69,69	82,34
Разом пасиви, тис. грн	53948	66724	53341	100	100	100

За результатами аналізу видно, що оборотні активи становлять 92,55 % (2023 р.), 91,24 % (2024 р.) та 86, 7 % (2025 р.) активів компанії, тобто їх частка постійно зменшується, у той же час частка необоротних активів, навпаки, зросла з 7,45 % у 2023 р. до 13,3 % у 2025 р. У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають виробничі запаси, незавершене виробництво та дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Слід звернути увагу, що у структурі активів частка дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги скоротилася із 51,37 % у 2023 р. до 21,81 % у 2025 р. Це є позитивною ознакою для підприємства та свідчить про удосконалення політики роботи із споживачами та підвищення їх платіжної дисципліни.

Власний капітал ТОВ «ВІАБУД" переважно складається із нерозподіленого прибутку. Найбільшу питому вагу у пасиві підприємства займають поточні зобов'язання та забезпечення (74,06 % (2023 р.), 69,69 % (2024 р.) та 82, 34 % (2025 р.)). Поточна кредиторська заборгованість за

одержаними авансами суттєво скоротилася: якщо у 2023 р. її питома вага у пасивах підприємства складала 35,11 %, то вже у 2025 р. – 7, 14 %.

Горизонтальний аналіз допомагає визначити зміни підсумкових показників бухгалтерського балансу в часі, проаналізувати спрямованість цих змін. Результати горизонтального аналізу балансу ТОВ «ВІАБУД” представлено у табл. 2. 3.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз бухгалтерського балансу ТОВ «ВІАБУД” за 2023-2025 рр.

Показник	Значення показників			Горизонтальний аналіз			
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	абсол. зміна 2024 р. до 2023 р.	відносна зміна 2024 р. до 2023 р.	абсол. зміна 2025 р. до 2024 р.	відносна зміна 2025 р. до 2024 р.
Нематеріальні активи, тис. грн	8	6	4	–2	0, 75	–2	0,67
Основні засоби, тис. грн	4013	5839	7093	1826	1,46	1254	1, 21
Разом необоротні активи, тис. грн	4021	5845	7097	1824	1,45	1252	1, 21
Виробничі запаси, тис. грн	5880	6931	10723	1051	1, 18	3792	1,55
Незавершене виробництво, тис. грн	7569	13498	11245	5929	1,78	–2253	0, 83
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	27715	30401	11634	2686	1,1	–18767	0, 38
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, тис. грн	5589	5904	5053	315	1,06	–851	0, 86
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	2858	3464	2203	606	1, 21	–1261	0,64
Інші оборотні активи, тис. грн	264	681	681	417	2, 58	0	1
Разом оборотні активи, тис. грн	49927	60879	46244	10952	1,22	–14635	0, 76
Разом активи, тис. грн	53948	66724	53341	12776	1, 24	–13383	0,8
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн	13	13	13	0	1	0	1

Продовження таблиці 2.3

Показник	Значення показників			Горизонтальний аналіз			
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	абсол. зміна 2024 р. до 2023 р.	відносна зміна 2024 р. до 2023 р.	абсол. зміна 2025 р. до 2024 р.	відносна зміна 2025 р. до 2024 р.
Нерозподілений прибуток, тис. грн	4216	6732	9409	2516	1, 6	2677	1,4
Разом власний капітал, тис. грн	4229	6745	9422	2516	1, 59	2677	1,4
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн	9766	13481	–	3715	1, 38	–	–
Короткострокові кредити банків, тис. грн	1698	1495	2000	-203	0,88	505	1, 34
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями, тис. грн	1282	314	–	–968	0,24	–	–
товари, роботи, послуги, тис. грн	10487	14629	15794	4142	1, 39	1165	1,08
розрахунками з бюджетом, тис. грн	2710	3487	1738	777	1, 29	–1749	0,5
розрахунками зі страхування, тис. грн	728	781	996	53	1, 07	215	1,28
розрахунками з оплати праці, тис. грн	2710	3029	3714	319	1,12	685	1, 23
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, тис. грн	18939	22346	3807	3407	1, 18	–18539	0,17
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	1399	417	15870	–982	0, 3	15453	38,06
Разом поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн	39953	46498	43919	6545	1, 16	–2579	0,94
Разом пасиви, тис. грн	53948	66724	53341	12776	1,24	–13383	0, 8

З отриманих розрахунків видно, що активи та пасиви підприємства у 2024 р. відносно 2023 р. збільшилися на 24 % (12776 тис. грн), а у 2025 р. відносно 2024 р., навпаки, скоротилися на 20 % (13383 тис. грн). У 2025 р. на 55 %

збільшився обсяг виробничих запасів підприємства, обсяг нерозподіленого прибутку збільшився на 40 %. Обсяг короткострокових кредитів банків збільшився на 34 % (на 505 тис. грн).

Суттєво виріс обсяг інших поточних зобов'язань: з 417 тис. грн у 2024 р. до 15870 тис. грн у 2025 р.

Далі проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «ВІАБУД» (див. табл. 2. 4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «ВІАБУД" за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Оптим. знач.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1 Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), Кп	ф1р. 1195/ф1р. 1695	> 1, 0	1, 25	1, 31	1, 05
2 Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кшл	ф1(р. 1195 – р. 1100) / ф1р. 1695	> 0, 6 – 0, 8	0, 91	0, 87	0, 55
3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабл	ф1(р. 1160 + р. 1165) / ф1 р. 1695	0,2 – 0,35	0,001	0	0, 023
4 Чистий оборотний капітал, Чок	ф1(р. 1195 – р. 1695)	–	9974	14381	2325

Значення коефіцієнту покриття відповідають нормативному значенню протягом досліджуваного періоду, ще свідчить про спроможність ТОВ «ВІАБУД» відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства у 2023 р., 2024 р. відповідав нормативного діапазону значень, а у 2025 р., вже спостерігаємо невиконання нормативних умов, що свідчить про появу проблем у підприємства при спробі погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок продажу ліквідних активів. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду свідчить про брак готівкових коштів на підприємстві та його неспроможності миттєво погашати поточні зобов'язання, це є негативним маркером у фінансовому стані.

підприємства. Скорочення розміру чистого оборотного капіталу у 2025 р. свідчить про скорочення ділової активності підприємства.

Результати розрахунків показників фінансової стійкості підприємства наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2. 5

Показники фінансової стійкості ТОВ «ВІАБУД” за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1 Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), Кавт	ф1р. 1495 / ф1р. 1900 (оптимальне значення > 0, 5)	0, 08	0, 1	0, 18
2 Коефіцієнт фінансового ризику, Кфр	ф1(р. 1595 + р. 1695 + р. 1700 + р. 1800) / ф1р. 1495 (оптимальне значення < 0, 5 критичне значення – 1)	11,76	8,89	4,66
3 Коефіцієнт забезпече- ності власними оборотними коштами, Косс	ф1(р. 1195 – р. 1695) / ф1р. 1195 (оптимальне значення > 0, 1)	0, 2	0, 24	0, 05
4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу, Кмвк	ф1 (р. 1195 – р. 1695) / ф1р. 1495 (оптимальне значення 0,4 – 0,6)	2,36	2,13	0,25

Значення коефіцієнту автономії протягом 2023 –2025 рр. свідчить про відсутність фінансової незалежності підприємства. Значення коефіцієнту фінансового ризику в декілька разів перевищує критичний рівень, що свідчить про високі фінансові ризики ТОВ «ВІАБУД» та негативно відображається на інвестиційній привабливості підприємства.

Протягом 2023 р., 2024 р. підприємство було забезпечено власними коштами на достатньому рівні (значення коефіцієнту забезпеченості власними коштами відповідало нормативному), але вже у 2025 р. ситуація погіршилася і обсяг власних коштів є недостатнім.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – один з ключових маркерів ефективності бізнесу. Його значення за 2025 р. у табл. 2.5 свідчить про наявність проблем у підприємства.

Показники оцінки ділової активності наведено в табл. 2. 6. Для розрахунку цих показників використовуються дані форми № 1 «Баланс” та форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.6

Показники оцінки ділової активності ТОВ «ВІАБУД” за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1 Коефіцієнт оборотності активів, $К_{оа}$	ф2р. 2000 /((ф1 (р. 1300гр.3 + р. 1300гр. 4)) /2)	2,09	1,64	1,94
2 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, $К_{одз}$	ф2р. 2000 /ф1((сума р. 1120 до р. 1155 включно (гр.3) + сума р. 1120 до р.1155 включно (гр. 4)) / 2)	3,25	2,61	3,97
3 Строк погашення дебіторської заборгованості, $Т_{дз}$	360 / $К_{одз}$	110,77	137,93	90,68
4 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, $К_{окз}$	ф2р. 2000 /((сума р. 1605 до р.1670 включно (гр. 3) + сума р.1605 до р. 1670 включно (гр.4)) / 2)	3, 044	2, 422	3, 289
5 Строк погашення кредиторської заборгованості, $Т_{кз}$	360 / $К_{окз}$	118, 27	148, 64	109, 46
6 Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), $К_{ооз}$	ф2р. 2000 /((ф1 (р. 1010гр.3 + р. 1010гр. 4)) /2)	31,03	20,09	18,03
7 Коефіцієнт оборотності власного капіталу, $К_{овк}$	ф2р. 2000 /((ф1 (р. 1495гр.3 + р. 1495гр. 4)) /2)	23,71	18,03	14,42
8 Коефіцієнт рентабельності активів, $К_{ра}$	ф2р. 2350 або 2355 / ((ф1 (р. 1300гр. 3 + р. 1300гр.4)) /2)	0, 05	0, 04	0, 04
9 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $К_{рвк}$	ф2р. 2350 або 2355 / ((ф1 (р. 1495гр. 3 + р. 1495гр.4)) /2)	0, 6	0, 46	0, 33
10 Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, $К_{ррп}$	ф2р. 2190 або 2195 / ф2 (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150)	0,08	0,08	0,07

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2023 – 2025 р. зазнав незначних коливань. Збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності веде до зростання

потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії [34].

Збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей позитивно вплинуло на показники строку їх погашення.

Коефіцієнти рентабельності реалізації продукції та рентабельності власного капіталу зменшуються, що свідчить про скорочення ділової активності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Таким чином, результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства свідчать про те, що воно є платоспроможним, але має проблеми із фінансовою незалежністю на фоні скорочення ділової активності. Фінансові ризики для підприємства є критичними, тому удосконалення управління прибутком підприємство доцільно здійснювати на засадах антикризового управління.

2.3 Організація управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД"

Для ефективного управління прибутком підприємства необхідно провести аудит його прибутковості, для цього у кваліфікаційної роботі проведено розрахунок показників рентабельності реалізації продукції, витрат основної діяльності, активів, власного капіталу та оборотних активів (див. табл. 2.7), а також проведено факторний аналіз прибутку.

Таблиця 2. 7

Показники рентабельності ТОВ «ВІАБУД» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, $К_{ррп}$	ф2р. 2190 або 2195 / ф2 (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150)	0,08	0,08	0,07
Коефіцієнт рентабельності витрат основної діяльності, $К_{род}$	ф2р. 2090 / ф2 р. 2050	0, 39	0, 39	0, 12
Коефіцієнт рентабельності активів, $К_{ра}$	ф2р. 2350 або 2355 / ((ф1 (р. 1300гр. 3 + р. 1300гр.4)) /2)	0, 05	0, 04	0, 04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $К_{рвк}$	ф2р. 2350 або 2355 / ((ф1 (р. 1495гр.3 + р. 1495гр. 4)) /2)	0,6	0,46	0,33

Динаміку чистого прибутку підприємства за період 2023 – 2025 рр. наведено на рис. 2.4.

Рис. 2. 4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВІАБУД”

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку ТОВ «ВІАБУД” наведено у табл. 2. 8.

Таблиця 2.8

Дані для проведення факторного аналізу прибутку підприємства за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 р.	2025 р.
	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	77041	98940	116558
Собівартість продукції, тис. грн	55500	71033	104052
Валовий прибуток, тис. грн	21541	27907	12506
Адміністративні та інші операційні витрати, тис. грн	18460	24158	8292
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3081	3749	4214
Індекс зміни цін	1, 00	1, 1	1, 04

Знаходимо обсяг реалізації у базисних цінах: $О_{р\ 2024\ бц}$ = 98940 / 1, 1 = 89945, 45 тис. грн

$О_{р\ 2025\ бц}$ = 116558 / 1, 04 = 112075 тис. грн

Визначаємо зміну обсягів реалізації з урахуванням індексу цін:

$\Delta O_{р\ 2024\ бц/2023} = 89945,45 / 77041 = 1,17$

$\Delta O_{р\ 2025\ бц/2024} = 112075 / 98940 = 1,13$

За рахунок зміни обсягів реалізації фінансовий результат від операційної діяльності змінився таким чином:

$ФР_{\Delta ор\ 2024/2023} = 3081 \cdot 0,17 = 523,77$ тис. грн $ФР_{\Delta ор\ 2025/2024} = 3749 \cdot 0,13 = 487,37$ тис. грн

Визначаємо фінансовий результат звітного періоду за базисною собівартістю та базисними цінами:

$ФР_{2024\ бс\ бц} = 89945,45 – 1,17 \cdot 55500 – 18460 = 6550,45$ тис. грн

$ФР_{2025\ бс\ бц} = 112075 – 1,13 \cdot 71033 – 24158 = 7649,71$ тис. грн

Вплив змін асортименту послуг підприємства на фінансовий результат: $ФР_{\Delta ас\ 2024/2023} = 6550,45 – 1,17 \cdot 3081 = 2945,68$ тис. грн

$ФР_{\Delta ас\ 2025/2024} = 7649,71 – 1,13 \cdot 3749 = 3413,34$ тис. грн

Вплив зміни рівня собівартості на фінансовий результат:

$ФР_{\Delta соб\ 2024/2023} = 1,17 \cdot 55500 – 71033 = –6098$ тис. грн

$ФР_{\Delta соб\ 2025/2024} = 1,13 \cdot 71033 – 104052 = –23784,71$ тис. грн

Вплив зміни рівня адміністративних та інших операційних витрат: $ФР_{\Delta витр\ 2024/2023} = 18460 – 24158 = – 5698$ тис. грн

$ФР_{\Delta витр\ 2025/2024} = 24158 – 8292 = 15866$ тис. грн

Вплив зміни рівня цін:

$ФР_{\Delta ц\ 2024/2023} = 98940 – 89945,45 = 8994,55$ тис. грн

$ФР_{\Delta ц\ 2025/2024} = 116558 – 112075 = 4483$ тис. грн

Перевірка:

$\Delta ФР_{2024/2023} = 3749 – 3081 = 668$ тис. грн

$\Delta ФР_{2024/2023} = 523,77 + 2945,68 – 6098 – 5698 + 8994,55 = 668$ тис. грн

$\Delta ФР_{2025/2024} = 4214 – 3749 = 465$ тис. грн

$\Delta ФР_{2025/2024} = 487,37 + 3413,34 – 23784,71 + 15866 + 4483 = 465$ тис. грн

За результатами проведеного факторного аналізу можна зробити такі висновки:

– зростання обсягів реалізації позитивно вплинуло на приростання фінансового результату ТОВ «ВІАБУД»;

– зміни в асортименті послуг підприємства збільшили фінансовий результат підприємства у 2024 році на 2945,68 тис. грн, у 2025 р. – на 3413,34 тис. грн;

– зростання собівартості продукції та послуг підприємства негативно вплинули на результативність його діяльності та обумовили скорочення фінансового результату від операційної діяльності у 2024 році на 6098 тис. грн та у 2025 р. – на 23784,71 тис. грн;

– у 2024 р. відносно 2023 р. рівень адміністративних та інших операційних витрат збільшився, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства, а у 2025 р. відносно 2024 р. спостерігалося скорочення цих витрат, що обумовило позитивний вплив на фінансовий результат підприємства;

– зростання цін на продукцію та послуги підприємства позитивно вплинуло на рівень його прибутковості та обумовило збільшення його фінансового результату у 2024 р. на 8994,55 тис. грн, а у 2025 р. – 4483 тис. грн.

Управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД" здійснює Генеральний директор, відділ внутрішнього контролю та аудиту, відділ розвитку та реінжинірінгу, відділ фінансів та економіки, а також відділ управління проектами. Функції кожного з підрозділів у процесі управління прибутком систематизовані у вигляді табл. 2. 9. Генеральний директор приймає остаточне рішення щодо стратегії управління прибутком та доручає відділу розвитку та реінжинірінгу підготувати відповідний комплекс управлінських рішень.

Основні завдання ТОВ «ВІАБУД» в сфері управління прибутком:

– нарощування прибутковості підприємства;

– забезпечення платоспроможності підприємства;

– підвищення фінансової незалежності підприємства;

– підтримування цільового рівня ділової активності підприємства;

– мінімізація фінансового ризику.

Таблиця 2. 9

Функції підрозділів ТОВ «ВІАБУД», які займаються управлінням прибутком

Підрозділ	Функції
Відділ внутрішнього контролю та аудиту	– спостерігає за прозорістю роботи системи моніторингу підприємства; затверджує достовірність даних, які у подальшому використовуються при управлінні прибутком
Відділ розвитку та реінжинірингу	– формулює стратегію управління прибутком підприємства; узгоджує стратегію управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства
Відділ фінансів та економіки	– розподіл фінансування за центрами фінансової відповідальності; аналізує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства
Відділ управління проектами	– надає запити на фінансування проектів; узгоджує життєві цикли проектів у портфелі проектів підприємства

Для вирішення поставлених завдань у ТОВ «ВІАБУД” розроблено концепцію управління прибутком.

Для оцінювання організації управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД” розроблено діагностичну форму, яку заповнено з урахуванням вагомості факторів за допомогою 10-бальної шкали оцінок (див. табл. 2. 10).

Ефективність роботи відповідальної особи за управління прибутком визначається шляхом аналізу виконання цілей з управління прибутком. Кількість досягнутих цілей співвідноситься із загальною кількістю цілей ТОВ «ВІАБУД”, поставлених для виконання.

Ефективність роботи відділу внутрішнього контролю та аудиту визначається дотриманням графіку контролю, своєчасним виявленням критичних відхилень у фактичних показниках діяльності підприємства у порівнянні з плановими, ідентифікації «слабких місць” на підприємстві.

Ефективність роботи відділу розвитку та реінжинірингу забезпечується детальним розробленням стратегії розвитку підприємства та його стратегічного набору, однією із складових якого є стратегія управління прибутком. Крім того,

відділ розвитку та реінжинірингу відповідальний за кількісне та якісне оцінювання ризиків, прогнозування кон'юнктури ринку, ця інформація є фундаментом для проведення стрес-тестування управління прибутком підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінювання організації управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД»

Фактор	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Ефективність роботи відповідальної особи за управління прибутком	0,1	8	0,8
Ефективність роботи відділу внутрішнього контролю та аудиту	0,05	7	0,35
Ефективність роботи відділу розвитку та реінжинірингу	0,05	8	0,4
Ефективність роботи відділу фінансів та економіки	0,05	6	0,3
Ефективність роботи відділу управління проектами	0,03	6	0,18
Комунікація між учасниками процесу управління прибутком	0,1	5	0,5
Якість формулювання завдань з управління прибутком	0,2	9	1,8
Якість вирішення завдань з управління прибутком	0,2	8	1,6
Стан управління сплатою податкових зобов'язань з прибутку	0,1	4	0,4
Оптимізація пропорцій розподілу прибутку на частини, що капіталізуються та споживаються	0,12	4	0,48
Разом	1	–	6,81

Ефективність роботи відділу фінансів та економіки оцінюється шляхом дослідження алгоритмів основних бізнес-процесів, їх прозорості та доцільності.

Ефективність роботи відділу управління проектами оцінюється шляхом аналізу дотримання строків виконання проектів підприємства, значення показників ефективності проектів (чистого дисконтованого доходу, строку окупності, внутрішньої норми доходності).

Комунікація між учасниками процесу управління прибутком оцінюється за допомогою відстеження траєкторій інформаційних потоків, можливості висловити свою думку всіма учасниками процесу управління прибутком.

Якість формулювання завдань з управління прибутком доцільно аналізувати за допомогою SMART-оцінювання, яке дозволяє визначити відповідність завдань критеріям конкретності формулювання, можливості визначення ступеня реалізації завдання, реалістичності та обмеженості у часі.

Якість вирішення завдань з управління прибутком визначається шляхом порівняння поставлених завдань з управління прибутком із фактичними результатами.

Стан управління сплатою податкових зобов'язань з прибутку досліджується за допомогою фінансової звітності підприємства та ознайомленням із спеціальними сайтами, на яких розміщується інформація щодо основних суб'єктів підприємницької діяльності, які мають непогашені зобов'язання перед податковою інспекцією.

Оптимізація пропорцій розподілу прибутку на частини, що капіталізуються та споживаються відбувається за допомогою дослідження прибутковості підприємства та його платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності.

Оцінювання організації управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» у табл. 2. 10 свідчить про наявність проблем у цій сфері, оскільки сумарний бал оцінювання дорівнює 6, 81 бали з 10 можливих. Для більш детального аналізу причинно-наслідкових зв'язків між основними проблемами ТОВ «ВІАБУД» з управління прибутком скористаємося методичним підходом логіко- змістовного моделювання, який полягає у попарному зіставленні проблем на предмет причинно-наслідкових зв'язків і за сумою балів визначимо найбільш значущі проблеми-причини.

Першим етапом процедури логіко-змістовного моделювання є складання каталогу проблем для дослідження:

1 – недостатня узгодженість стратегії управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства;

2 – відсутність єдиного методичного підходу до проведення внутрішнього контролю та аудиту;

3 – незбалансованість стратегічного набору підприємства; 4 – високий фінансовий ризик підприємства;

5 – відсутність комплексу управлінських рішень щодо мінімізації фінансового ризику;

6 – недостатнє узгодження життєвих циклів проектів у портфелі проектів підприємства;

7 – недостатнє застосування «мозкових штурмів" при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком;

8 – наявність несплачених податкових зобов'язань з прибутку; 9 – нераціональне використання прибутку підприємства;

10 – недостатнє фінансування розвитку підприємства.

На другому етапі логіко-змістовного моделювання кодують причинно-наслідкові зв'язки між проблемами («0» – проблема-наслідок, «1" –проблема-причина). Кодування причинно-наслідкових зв'язків проблем з управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2. 11

Попарне порівняння проблем з управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД"

Проблема	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума балів
1	–	0	0	1	1	1	0	1	1	1	6
2	0	–	0	0	1	0	0	0	0	0	1
3	1	0	–	1	1	1	0	0	1	0	5
4	0	0	0	–	0	0	0	0	0	1	1
5	0	0	0	1	–	0	0	0	1	1	3
6	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0
7	1	1	1	0	1	0	–	0	1	0	5
8	0	0	0	0	0	0	0	–	0	1	1
9	0	0	0	1	0	0	0	1	–	1	3
10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	–	1

На третьому етапі логіко-змістовного моделювання будуємо граф причинно-наслідкових зв'язків проблем управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД" (див. рис. 2.5).

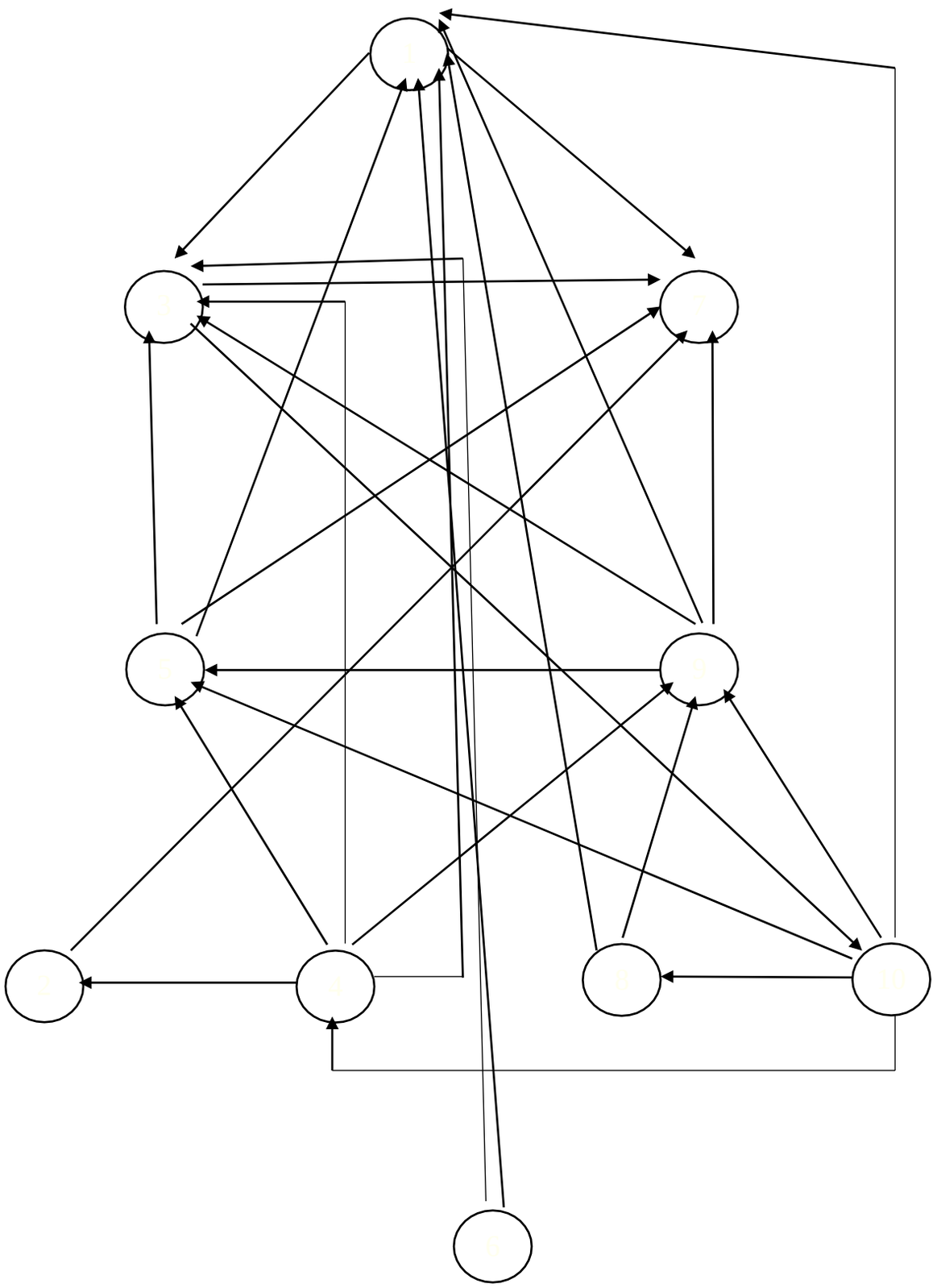

Рис. 2. 5. Граф причинно-наслідкових зв’язків між проблемами управління прибутком для ТОВ «ВІАБУД”

Граф побудовано за таким алгоритмом: проблеми каталогу зображають на графу у вигляді кола із відповідним номером; розташування кіл на графу залежить від суми балів у табл. 2.11.

Аналізуючи комплекс проблем ТОВ «ВІАБУД» за допомогою графу причинно-наслідкових зв'язків, бачимо, що основною проблемою у сфері управління прибутком є недостатня узгодженість стратегії управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства. Далі за значущістю йдуть проблеми «незбалансованість стратегічного набору підприємства» та «недостатнє застосування «мозкових штурмів" при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком". Удосконалення стратегічної складової управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» дозволить вирішити такі проблеми-наслідки, як «відсутність комплексу управлінських рішень щодо мінімізації фінансового ризику», «нераціональне використання прибутку підприємства».

Проведення «мозкових штурмів" при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком дозволить суттєво підвищити якість формулювання завдань в сфері управління прибутком підприємства, значно розширити кількість альтернативних варіантів при виборі оптимального рішення щодо розподілу прибутку. Вирішивши питання стратегічного управління прибутком ТОВ «ВІАБУД", доцільно зосередитися на обґрунтуванні методичного підходу для проведення внутрішнього контролю та аудиту. При цьому слід мати на увазі, що методичний підхід повинен відповідати меті контролю та не бути занадто трудомістким. Критичний рівень фінансового ризику підприємства також потребує відповідної уваги з боку керівництва підприємства. Існує достатньо багато варіантів мінімізації ризиків підприємства, тому підприємству доцільно визначитися, який саме з них буде більш оптимальним для ТОВ «ВІАБУД". Наявність несплачених податкових зобов'язань з прибутку негативно впливає на імідж підприємства.

Таким чином, для ТОВ «ВІАБУД" нагальною потребою є розроблення та впровадження заходів з удосконалення управління прибутком.

Висновки до розділу 2.

ТОВ «ВІАБУД» спеціалізується на будівництві споруд електропостачання та телекомунікацій (будівництво систем розподільчих ліній для передавання електроенергії, ліній телекомунікації, а також будівель і споруд, що є невід'ємною частиною цих систем).

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про несприятливий сукупний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «ВІАБУД". Виходячи із цього, підприємству доцільно орієнтуватися на захисні стратегії ведення бізнесу та провести ревізію своїх слабких сторін з метою їх посилення за рахунок більш ефективного управління потенціалом підприємства.

Діагностування фінансового стану ТОВ «ВІАБУД» відбувалося за допомогою вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства, розрахунку показників платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності. За результатами діагностування визначено, що підприємство є платоспроможним, фінансово залежним, фінансовий ризик підприємства досяг критичного значення, тому нагальною потребою є розроблення стратегії управління прибутком з акцентом на підвищення рівня капіталізації підприємства. У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають виробничі запаси, незавершене виробництво та дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Слід звернути увагу, що у структурі активів частка дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги скоротилася із 51,37 % у 2023 р. до 21,81 % у 2025 р. Це є позитивною ознакою для підприємства та свідчить про удосконалення політики роботи із споживачами та підвищення їх платіжної дисципліни.

Значення коефіцієнту покриття відповідає нормативному значенню протягом досліджуваного періоду, ще свідчить про спроможність ТОВ «ВІАБУД» відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

Результати аналізу організації управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» свідчать про необхідність розроблення комплексу заходів щодо удосконалення управління прибутком підприємства. При цьому акценти необхідно розставити на розроблення стратегії управління прибутком, застосування стрес-тестування для формулювання альтернативних варіантів рішень стосовно управління прибутком підприємства та застосування критерію Севіджа для вибору оптимальної альтернативи.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «ВІАБУД»

3.1 Можливості удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД»

Результати аналізу організації управління прибутком ТОВ «ВІАБУД” свідчать про необхідність розроблення комплексу заходів щодо удосконалення управління прибутком підприємства. У дипломній роботі пропонується при цьому акценти розставити на розроблення стратегії управління прибутком, застосування стрес-тестування для формулювання альтернативних варіантів рішень стосовно управління прибутком підприємства та застосування критерію Севіджа для вибору оптимальної альтернативи. Очікувані результати від впровадження комплексу заходів для ТОВ «ВІАБУД» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3. 1

Наслідки впровадження комплексу управлінських рішень стосовно удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД”

Комплекс управлінських рішень	Складові комплексу управлінських рішень	Очікуваний ефект
Розроблення стратегії управління прибутком	– обґрунтування цільової суми прибутку; – визначення обсягів надання послуг підприємством для забезпечення цільової суми прибутку; – формування портфелю заказів підприємства; – розроблення цінової політики підприємства; обґрунтування ресурсної політики	– підвищення ефективності використання ресурсів підприємства; – залучення нових клієнтів за рахунок впровадження гнучкої цінової політики та надання знижок постійним клієнтам; підвищення прозорості управлінських бізнес-процесів на підприємстві за рахунок уточнення цілей та завдань в сфері управління прибутком

Продовження таблиці 3.1

Комплекс управлінських рішень	Складові комплексу управлінських рішень	Очікуваний ефект
Організація проведення стрес-тестування для формулювання альтернативних варіантів рішень стосовно управління прибутком підприємства	– діагностування ризик-факторів ТОВ «ВІАБУД»; – розроблення імовірних сценаріїв розвитку ринкової ситуації; – розроблення комплексу заходів щодо мінімізації виявлених ризиків за результатами стрес-тестування	– підвищення готовності підприємства до змін умов господарювання; – зменшення втрат підприємства від настання ризикованої ситуації; удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві
Вибір оптимальної альтернативи управління прибутком ТОВ «ВІАБУД”	– побудова платіжної матриці, яка відображає залежність рівня прибутку від обраної альтернативи управління прибутком та стану середовища; – побудова матриці ризиків, яка відображає недоотриманий прибуток від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку	– вибір оптимальної альтернативи відповідно до стратегії прийняття рішень в умовах невизначеності мінімакс (критерій Севіджа); – додатковий аналіз альтернатив за ступенем ризикованості; – підвищення об’єктивності прийняття рішень щодо управління прибутком підприємства

Для підвищення ступеню обґрунтованості ресурсної політики ТОВ «ВІАБУД” пропонується побудувати графоаналітичну модель «квадрат потенціалу”, за допомогою якого визначимо, наскільки ефективно використовуються на підприємстві виробничі, кадрові, маркетингові та фінансові ресурси. Про ефективне використання ресурсів свідчитиме форма чотирикутника, що наближається до квадрату. Якщо спостерігатимемо викривлення сторін цього чотирикутника, це свідчить про незбалансованість управління ресурсами у ТОВ «ВІАБУД». Перевагами графоаналітичної моделі «квадрат потенціалу” є можливість кількісного виміру ефективності використання ресурсів підприємства, а також комплексний аналіз складових потенціалу підприємства, оскільки сторони чотирикутника відображають основні сфери управління підприємством [35, с. 303].

Для аналізу ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ВІАБУД” розроблено діагностичну таблицю 3. 2.

Таблиця

3.2 Параметри виробничого потенціалу ТОВ «ВІАБУД» [36]

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Фондовіддача основних фондів підприємства	5
Організація закупки ресурсів	8
Достатність енергетичних ресурсів	8
Контроль за використанням виробничих ресурсів	9
Частка НДДКР у загальному обсязі робіт	8
Достатність виробничих ресурсів	8
Разом	46

З табл. 2. 6 видно, що фондовіддача ТОВ «ВІАБУД” зменшилася (якщо у 2023 р. цей показник дорівнював 31,03, то вже у 2025 р. – 18, 03). Тому оцінка за цим параметром у табл. 3.2 є невисокою (5 балів з 10 можливих).

ТОВ «ВІАБУД» має постійних постачальників, тому оцінка за цим параметром доволі висока (8 балів). В той же час слід зазначити, що список постачальників необхідно періодично перевіряти, здійснювати моніторинг діяльності нових постачальників, вивчати відзиви про їх роботу для того, щоб не втрачати можливість співпраці на більш вигідних умовах.

Енергетичних ресурсів компанії вистачає (8 балів), однак в умовах функціонування нового ринку електричної енергії з’являються нові можливості, які можна використовувати для зменшення собівартості послуг та отримання додаткових конкурентних переваг.

Відділ внутрішнього контролю та аудиту успішно виконує функції контролю достатності виробничих ресурсів, тому за цим параметром маємо високу оцінку (9 балів). Слід зазначити, що виокремлення у організаційній структурі ТОВ «ВІАБУД» відділу внутрішнього контролю та аудиту (див. рис. 2.2) вирішує багато управлінських завдань та є вірним рішенням керівництва підприємства.

Специфіка діяльності ТОВ «ВІАБУД” обумовлює досить високу інноваційну активність підприємства, оскільки галузь телекомунікацій та електричних мереж розвиваються дуже стрімко, тому маємо високу оцінку у табл. 3. 2 (8 балів).

Виробничих ресурсів вистачає для забезпечення цільового рівня ділової активності, тому маємо оцінку 8 балів.

Для аналізу ефективності використання кадрових ресурсів ТОВ «ВІАБУД» розроблено діагностичну таблицю 3.3.

Таблиця 3. 3

Параметри кадрового потенціалу ТОВ «ВІАБУД” [37]

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Організаційне забезпечення	9
Фінансове забезпечення	8
Мотиваційне забезпечення	7
Інформаційне забезпечення	9
Науково-методичне забезпечення	8
Можливості професійного зростання кадрів	7
Разом	48

Організаційне забезпечення кадрового потенціалу ТОВ «ВІАБУД» заслуговує високої оцінки (9 балів), оскільки організаційна структура підприємства відображає специфіку його діяльності та дозволяє ефективно реалізовувати основні етапи управління підприємством (планування, організація, мотивація та контроль), основні функціональні підрозділи сформовані таким чином, щоб уникнути дублювання обов’язків, налагодити комунікації за вертикаллю та горизонталлю ієрархічних рівнів організаційної структури підприємства.

Для підвищення обґрунтованості оцінювання фінансового забезпечення кадрового потенціалу ТОВ «ВІАБУД” дослідимо, як змінювалися витрати на оплату праці та кількість працюючих протягом 2023 – 2025 рр. за допомогою табл. 3. 4.

Таблиця

3.4 Динаміка зміни кількості працюючих та витрат на оплату праці у ТОВ «ВІАБУД”

Рік	Кількість працюючих, осіб	Витрати на оплату праці, грн	Середня заробітна плата за рік, грн	Середня заробітна плата за місяць, грн
2023	262	29041000	110843,51	9236,96
2024	299	40488000	135411, 37	11284, 28
2025	292	49453000	169359,58	14113,30

Як видно з табл. 3.4, середня заробітна плата на підприємстві постійно зростає, тому у табл. 3.3 виставлено достатньо високу оцінку 8 балів.

Мотиваційне забезпечення кадрового потенціалу оцінено на середньому рівні (7 балів), оскільки на підприємстві доцільно удосконалити систему мотивації персоналу за рахунок посилення нематеріальної складової: підвищення корпоративної культури, підвищення згуртованості колективу.

Інформаційне забезпечення кадрового потенціалу характеризується сукупністю реалізованих управлінських рішень щодо інформації, яка циркулює в системі управління кадрами при її функціонуванні. Воно складається із оперативної інформації, інформації щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкової інформації, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці [37, с. 66]. Інформаційне забезпечення кадрового потенціалу ТОВ «ВІАБУД” оцінено у 9 балів.

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу підприємства. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної

підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно- технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання. Науково-методичне забезпечення кадрового потенціалу ТОВ «ВІАБУД» оцінено у 7 балів.

Можливості професійного зростання на підприємстві досить обмежені, оскільки штат укомплектовано кадрами відповідної кваліфікації, плинність кадрів незначна, компанія поки не має планів розширюватися. Тому оцінка за цим параметром кадрового потенціалу підприємства не досить висока – 7 балів.

Маркетингові ресурси ТОВ «ВІАБУД" досліджені у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3. 5

Параметри маркетингового потенціалу ТОВ «ВІАБУД"

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Асортимент послуг підприємства	9
Цінова політика	8
Збутова політика	7
Комунікаційна політика	6
Управління маркетинговою діяльністю	6
Проведення маркетингових досліджень	5
Разом	41

Асортимент послуг ТОВ «ВІАБУД" оцінено у 9 балів, оскільки послуги підприємства користуються попитом у споживачів, що свідчить про його відповідність ринковій потребі. Крім того, послуги, які надаються підприємством, мають стратегічне значення для держави.

Цінова політика підприємства є збалансованою, ціни на послуги підприємства суттєво не відрізняються від середньоринкових, тому маємо оцінку у 8 балів.

Збутова політика ТОВ «ВІАБУД» потребує удосконалення, оскільки маркетингова активність підприємства є достатньо низькою, сегментація ринку збуту не проводиться, а збутова діяльність підприємства не аналізується, збутова стратегія не сформульовано, тому маємо оцінку у 7 балів.

Достатньо низькі оцінки отримали такі параметри маркетингового потенціалу ТОВ «ВІАБУД», як комунікаційна політика (6 балів), управління маркетингом (6 балів), проведення маркетингових досліджень (5 балів), тобто маркетингові інструменти досить слабо використовуються у діяльності підприємства. Це негативно впливає на ділову активність підприємства, оскільки підприємство займає пасивну позицію у відношеннях зі споживачами. Це необхідно змінювати для закріплення на цільовому ринку збуту підприємства.

Параметри фінансового потенціалу ТОВ «ВІАБУД» відображено у вигляді табл. 3. 6. Результати бального оцінювання спираються на розрахунок показників ліквідності (див. табл. 2. 4), фінансової стійкості (див. табл. 2. 5) та ділової активності (див. табл. 2.6) за період 2023 – 2025 рр.

Таблиця

3.6 Параметри фінансового потенціалу ТОВ «ВІАБУД»

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Коефіцієнт покриття	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	10
Коефіцієнт фінансової автономії	2
Коефіцієнт фінансового ризику	1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8
Разом	39

Платоспроможність підприємства оцінено максимальними оцінками, оскільки значення коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності відповідають нормативним та свідчать про спроможність ТОВ «ВІАБУД» погасити свої поточні зобов’язання.

Викликають занепокоєння показники фінансової стійкості підприємства, воно є фінансово залежним, а показник фінансового ризику має критичні значення, тому при розподілі прибутку ТОВ «ВІАБУД” необхідно постійно підвищувати частку, яка припадає на капіталізацію.

Показники ділової активності підприємства мають досить непогану динаміку, тому коефіцієнтам оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості надано оцінки у 8 балів.

Згрупуємо отримані результати оцінювання для визначення ресурсної політики ТОВ «ВІАБУД” у «квадрат потенціалу» (див. рис. 3. 1).

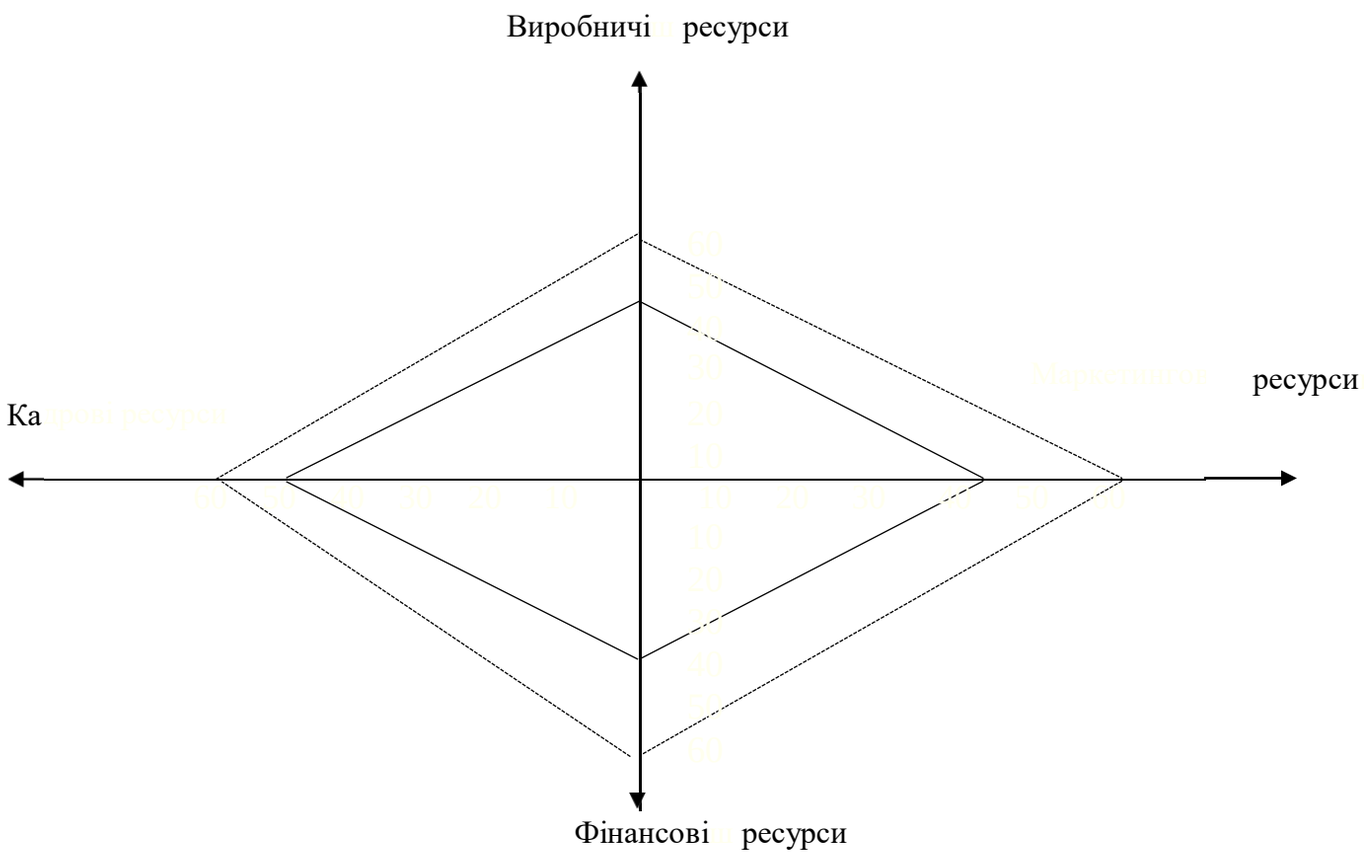

Рис. 3.1. Квадрат потенціалу ТОВ «ВІАБУД”

З рис. 3.1 видно, що результати оцінювання потенціалу ТОВ «ВІАБУД» відрізняються від «ідеального стану» використання потенціалу, який зображений у вигляді чотирикутника зі сторонами пунктирною лінією, тобто використання основних ресурсів підприємства потребує удосконалення.

3.2 Розроблення стратегії управління прибутком ТОВ «ВІАБУД»

За результатами аналізу фінансового стану підприємства було зроблено висновок щодо необхідності збільшення капіталізації ТОВ «ВІАБУД”, оскільки рівень фінансового ризику є критичним та підприємство є фінансово залежним. Цей момент необхідно ураховувати при розробленні стратегії управління прибутком.

Рівень капіталізації підприємства – один з ключових параметрів, який характеризує процес перетворення засобів (частини чистого прибутку, дивідендів та ін. або всього прибутку) в додатковий капітал, додаткові фактори виробництва, в результаті чого досягається збільшення розміру власних коштів підприємства. Основні функції капіталізації для ТОВ «ВІАБУД” систематизовано у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3. 7

Функції капіталізації для ТОВ «ВІАБУД”

Функція	Зміст
Стратегічна	визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства на основі конкурентних переваг підприємства
Прогнозна	прогнозування впливу підвищення капіталізації на фінансову незалежність підприємства
Діагностична	ідентифікація ключових факторів успіху підприємства
Розподільна	ефективний розподіл залучених ресурсів на розвиток та розширення діяльності підприємства, тобто здійснення процесу капіталізації
Мобілізаційна	залучення ресурсів для підвищення рівня ділової активності підприємства
Стимулююча	сприяння розвитку підприємству та закріпленні на цільовому ринку збуту
Інформаційна	збір та розповсюдження інформацію про економічну стійкість та інвестиційну привабливість підприємства на мікро-, мезо- та макрорівні

Наслідками підвищення капіталізації ТОВ «ВІАБУД» можуть бути:

– зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел;

– підвищення інвестиційної привабливості підприємства;

– підвищення кредитної привабливості підприємства;

– формування позитивного іміджу підприємства [38, с. 141].

Рівень балансової капіталізації визначається на основі співвідношення понять активи, доходи, витрати, джерела фінансування. Такий ракурс у науковій літературі інтерпретується як реальна капіталізація та представляє собою результат фінансово-господарської діяльності, який ініціюється з боку джерел фінансування, тобто пасиву балансу.

Прибуток накопичується у першому розділі пасиву балансу (ф. 1 р. 1420) та, відповідно, збільшує власний капітал (ф.1 р. 1495). Зростання пасиву за інших рівних умов зумовлює збільшення величини активів (основне правило балансоведення), яке безпосередньо стосується або необоротних ф.1 (р. 1095), або оборотних активів (ф. 1 р. 1195), або обох видів одночасно.

Якщо в результаті господарської діяльності підприємство реінвестує прибуток на поповнення необоротних активів (перш за все засобів праці (ф.1 р. 1010)) та оборотних активів (запасів (ф.1 р. 1100)), то говорять про зростання реальної вартості майна або реальну капіталізацію [39, с. 138].

Оцінимо балансову капіталізацію ТОВ «ВІАБУД” за період 2023 – 2025 рр. (див. табл. 3. 8).

Таблиця 3.8

Балансова капіталізація ТОВ «ВІАБУД”

Показник	Код рядка у формі 1 «Баланс»	Значення за роками, тис. грн		
		2023 р.	2024 р.	2025 р.
Пасив	1420	53948	66724	53341
Власний капітал	1495	4229	6745	9422
Необоротні активи	1095	4021	5845	7097
Оборотні активи	1195	49927	60879	46244
Засоби праці	1010	4013	5839	7093
Запаси	1100	13449	20429	21968

Як видно з табл. 3.8, ТОВ «ВІАБУД” в результаті господарської діяльності реінвестує прибуток на поповнення необоротних активів (вартість

засобів праці збільшилася з 4013 тис. грн у 2023 р. до 7093 тис. грн у 2025 р., а кількість запасів підприємства збільшилася з 13449 тис. грн у 2023 р. до 21968 тис. грн), тобто мова може йти про зростання реальної вартості майна або реальну капіталізацію. В той же час слід зазначити, що значення коефіцієнту фінансового ризику при такій пропорції елементів балансу є неприпустимим для подальшого розвитку підприємства, тому ТОВ «ВІАБУД» доцільно альтернативними шляхами збільшувати рівень своєї капіталізації.

Крім підвищення капіталізації підприємства у стратегії управління прибутком ТОВ «ВІАБУД" необхідно відобразити аспекти ризик-менеджменту. Оскільки фінансовий ризик підприємства є занадто високим, нагальною потребою є проведення стрес-тестування для визначення імовірних сценаріїв розвитку середовища. Діагностування ризик-факторів ТОВ «ВІАБУД» зроблено у вигляді семантичного диференціалу на основі [40], [41] та його результати наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3. 9

Ризик-фактори ТОВ «ВІАБУД»

Характеристика	Бали (максимум – 10 балів)										Характеритика
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Порушення строків виконання робіт								■			Дотримання строків виконання робіт
Відмова роботи обладнання							■				Безперебійна робота обладнання
Неефективна система перепідготовки персоналу									■		Ефективна система підготовки персоналу
Неефективна система мотивації персоналу								■			Ефективна система мотивації персоналу
Великий часовий лаг отримання необхідної інформації						■					Незначний часовий лаг отримання необхідної інформації

Продовження таблиці 3. 9

Характеристика	Бали (максимум – 10 балів)										Характеритика
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Нерелевантність інформації											Релевантність інформації
Низька рентабельність операційної діяльності											Висока рентабельність операційної діяльності
Низький рівень капіталізації підприємства											Високий рівень капіталізації підприємства
Високий рівень інфляції											Низький рівень інфляції
Неефективна маркетингова діяльність											Ефективна маркетингова діяльність
Неефективне використання основних засобів											Ефективне використання основних засобів
Неефективний виробничий менеджмент											Ефективний виробничий менеджмент
Неефективна фінансова стратегія											Ефективна фінансова стратегія
Велика частка позикового капіталу											Незначна частка позикового капіталу
Великий розмір дебіторської заборгованості											Незначний розмір дебіторської заборгованості

Найнижчі оцінки у семантичному диференціалі, наведеному у табл. 3. 9, отримано за такими ризик-факторами ТОВ «ВІАБУД”:

– низький рівень капіталізації підприємства;

– неефективна маркетингова діяльність підприємства;

– неефективна фінансова стратегія;

– велика частка позикового капіталу.

Слід зазначити, що низький рівень капіталізації підприємства та велика частка позикового капіталу є наслідками неефективної фінансової стратегії ТОВ «ВІАБУД”. Збільшити грошові притоки підприємства можна за рахунок підвищення маркетингової активності підприємства. Підприємство займає досить пасивну позицію у боротьбі за споживача, тому застосування інструментів інтернет-маркетингу буде доречним, зважаючи на специфіку діяльності підприємства.

Після діагностування ризик-факторів ТОВ «ВІАБУД” переходимо до наступного етапу стрес-тестування: розроблення імовірних сценаріїв розвитку ринкової ситуації.

Розглянемо, які саме переваги отримає ТОВ «ВІАБУД» від впровадження сценарного підходу при розробленні та реалізації стратегії управління прибутком (див. табл. 3.10).

Таблиця 3. 10

Порівняльний аналіз існуючого та сценарного підходу до стратегічного управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» [42]

Показник	Існуючий підхід	Сценарний підхід
Трактування майбутнього розвитку подій	для прогнозування майбутнього застосовуються статистичні методи	оскільки середовище діяльності підприємства характеризується невизначеністю, застосовуються стратегії прийняття рішень в умовах невизначеності на базі платіжної матриці
Принцип розроблення стратегії управління прибутком	директивний підхід до розроблення стратегії, жорсткі строки виконання завдань відповідно до розробленої стратегії	гнучкий підхід до розроблення стратегії, детальний аналіз альтернативних стратегічних рішень, стратегія носить адаптивний характер
Підхід до вибору робочого варіанту стратегії управління прибутком	обирається єдина стратегія управління прибутком	існує набір сценаріїв стратегії управління прибутком, в залежності від ситуації обирається найкращий варіант стратегії
Особливості реалізації стратегії управління прибутком	стратегія формалізується у фіксованому комплексі управлінських рішень	Стратегія формалізується у гнучкому комплексі управлінських рішень

Продовження таблиці 3.10

Показник	Існуючий підхід	Сценарний підхід
Кількість стратегій, прийнятих для впровадження	одна	декілька
Механізм коригування стратегії	відбувається під впливом ситуації у ручному режимі	Підбирається оптимальний сценарій, який найбільше відповідає новим умовам господарювання

Розглянемо основні альтернативні сценарії розподілу прибутку підприємства під час проведення стрес-тестування ТОВ «ВІАБУД» (див. табл. 3. 11).

Таблиця 3.11

Альтернативні сценарії розподілу прибутку підприємства

Сценарій	Очікуваний чистий прибуток за 2023 р. в залежності від стану середовища, тис. грн		
	несприятливий (S_1)	нейтральний (S_2)	Сприятливий (S_3)
Розподіл прибутку: 60 % – капіталізація та 40 % – споживання (A_1)	2409, 30	2810, 85	3212, 40
Розподіл прибутку: 50 % – капіталізація та 50 % – споживання (A_2)	2543, 15	2944, 70	2891, 16
Розподіл прибутку: 40 % – капіталізація та 60 % – споживання (A_3)	2275, 45	2677, 00	2810, 85

Чистий прибуток підприємства у 2025 р. складав 2677 тис. грн. За оцінками спеціалістів підприємства при реалізації першого сценарію (розподіл прибутку: 60 % – капіталізація та 40 % – споживання) чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. за умови сприятливого середовища збільшиться на 20 % (3212,4 тис. грн), при несприятливому середовищі – зменшиться на 10 % (2409,3 тис. грн). При нейтральному стані середовища чистий прибуток підприємства збільшиться на 5 % (2810,85 тис. грн).

При реалізації другого сценарію (розподіл прибутку: 50 % – капіталізація та 50 % – споживання) чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. за умови сприятливого середовища збільшиться на 8 % (2891, 16 тис. грн), при несприятливому середовищі – зменшиться на 5 % (2543, 15 тис. грн). При нейтральному стані середовища чистий прибуток підприємства збільшиться на 10 % (2944, 7 тис. грн).

При реалізації третього сценарію (розподіл прибутку: 40 % – капіталізація та 60 % – споживання) чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. за умови сприятливого середовища збільшиться на 5 % (2810,85 тис. грн), при несприятливому середовищі – зменшиться на 15 % (2275,45 тис. грн). При нейтральному стані середовища чистий прибуток підприємства залишиться на рівні 2025 р. та складе 2677 тис. грн.

Таблиця 3.11 являє собою платіжну матрицю, рядки якої – це можливі альтернативні рішення, а стовпчики – стани середовища. Для вибору оптимального сценарію розподілу прибутку скористаємося стратегією прийняття рішення мінімакс (критерій Севіджа), який орієнтований на мінімізацію ризику втратити прибуток й допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку. Побудуємо на основі платіжної матриці (див. табл. 3. 11) матрицю ризиків, елементами якої є недоотриманий прибуток від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку (див. табл. 3. 12).

Таблиця

3.12 Матриця ризику при управлінні прибутком ТОВ «ВІАБУД»

Альтернатива рішення	Платіжна матриця ($V(Ai, Sj)$)			Матриця ризику (Rij)		
	Можливий стан середовища			Можливий стан середовища		
	S_1	S_2	S_3	S_1	S_2	S_3
A_1	2409,30	2810,85	3212,40	2543,15 – 2409,30 =133,85	2944,70 – 2810,85 =133,85	3212,40 – 3212,40 =0
A_2	2543,15	2944,70	2891,16	2543,15 – 2543,15 =0	2944, 70– 2944, 70=0	3212,4 – 2891,16 =321,24
A_3	2275, 45	2677, 00	2810, 85	2543, 15– 2275, 45=267, 7	2944, 70– 2677, 00=267, 7	3212, 40– 2810, 85=401, 55

Далі обираємо найкращу альтернативу за критерієм Севіджа за допомогою табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Визначення альтернативи за критерієм Севіджа (мінімакс)

Альтернатива рішення	Можливий стан середовища (матриця ризику)			max*j*{*Rij*}	min*i* max*j*{*Rij*}
	S_1	S_2	S_3		
A_1	133,85	133,85	0	133, 85	оптимальна альтернатива
A_2	0	0	321,24	321,24	
A_3	267, 7	267, 7	401, 55	401, 55	

Таким чином, за результатами розрахунків оптимальним сценарієм розподілу прибутку є варіант, який передбачає виділення більшої частки прибутку ТОВ «ВІАБУД” на цілі капіталізації, що у перспективі зменшить рівень фінансового ризику підприємства та підвищить рівень його фінансової незалежності.

3.3 Оцінювання ефективності пропозицій щодо удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД”

Оцінювання ефективності стратегії управління прибутком підприємства після впровадження рекомендацій здійснено за допомогою методу колективних експертних оцінок. Результати оцінювання наведені у табл. 3. 14.

Таблиця

3.14 Експертні оцінки ефективності стратегії управління прибутком

Параметр оцінювання	Вагомість, k_i	Оцінки експертів					Середня оцінка, бали $O_{сер}$	Середньозважена оцінка, бали, $O_{серзв_i}$
		O_{i1}	O_{i2}	O_{i3}	O_{i4}	O_{i5}		
Вплив стратегії управління прибутком на виробничий потенціал	0,3	7	7	8	6	8	7, 2	2, 16

Продовження таблиці 3.14

Параметр оцінювання	Вагомість, k_i	Оцінки експертів					Середня оцінка, бали $O_{сер}$	Середньозважена оцінка, бали, $O_{серзв\,i}$
		O_{i1}	O_{i2}	O_{i3}	O_{i4}	O_{i5}		
Вплив стратегії управління прибутком на фінансовий потенціал	0,2	8	6	7	8	7	7,2	1,44
Вплив стратегії управління прибутком на маркетинговий потенціал	0,1	5	6	5	5	4	5,0	0,5
Вплив стратегії управління прибутком на кадровий потенціал	0,1	6	7	7	8	6	6,8	0,68
Вплив стратегії управління прибутком на інвестиційну привабливість	0,1	6	6	7	8	7	6,8	0,68
Вплив стратегії управління прибутком на капіталізацію підприємства	0,2	5	6	5	6	5	5,4	1,08
Разом	1,0	–	–	–	–	–	–	6,54

Для перевірки ступеню узгодженості думок експертів в дипломній роботі було розраховано критерій Пірсона.

Визначимо ступінь узгодженості думок експертів за допомогою статистичного критерію Пірсона (див. табл. 3.15).

Сумарний оцінний ранг:

$r_{ср} = 0,5 \cdot 5 \cdot (6 + 1) = 17,5,$

де n – кількість експертів,

m – кількість факторів.

Розраховується ступінь свободи f = m – 1 = 6 – 1 = 5.

Таблиця

3.15 Ранжування ступеню узгодженості думок експертів

Параметр оцінювання	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5	
	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг
Вплив стратегії управління прибутком на виробничий потенціал	7	2	7	1	8	1	6	2	8	1
Вплив стратегії управління прибутком на фінансовий потенціал	8	1	6	2	7	2	8	1	7	2
Вплив стратегії управління прибутком на маркетинговий потенціал	5	4	6	2	5	3	5	3	4	5
Вплив стратегії управління прибутком на кадровий потенціал	6	3	7	1	7	2	8	1	6	3
Вплив стратегії управління прибутком на інвестиційну привабливість	6	3	6	2	7	2	8	1	7	2
Вплив стратегії управління прибутком на капіталізацію підприємства	5	4	6	2	5	3	6	2	5	4

У табл. 3. 16 наведено розрахунок дисперсійної характеристики.

Таблиця 3.16

Розрахунок ступеня узгодженості думок експертів

Параметр оцінювання	Ранги оцінок експертів					$\sum r_{ij}$	$\sum r_{ij} - r_{cp}$	$\left(\sum r - r\right)^2_{ij \quad cp}$
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
Вплив стратегії управління прибутком на виробничий потенціал	2	1	1	2	1	7	–10, 5	110, 25
Вплив стратегії управління прибутком на фінансовий потенціал	1	2	2	1	2	8	–9,5	90,25

Продовження таблиці 3.16

Параметр оцінювання	Ранги оцінок експертів					$\sum r_{ij}$	$\sum r_{ij} - r_{cp}$	$\left(\sum_{ij} r - r_{cp}\right)^2$
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
Вплив стратегії управління прибутком на маркетинговий потенціал	4	2	3	3	5	17	–0,5	0,25
Вплив стратегії управління прибутком на кадровий потенціал	3	1	2	1	3	10	–7, 5	56, 25
Вплив стратегії управління прибутком на інвестиційну привабливість	3	2	2	1	2	10	–7,5	56,25
Вплив стратегії управління прибутком на капіталізацію підприємства	4	2	3	2	4	15	–2, 5	6, 25
Дисперсійна характеристика, S								319,5

Далі розраховується критерій χ^2: Пірсона

$\chi^2_{розр} = 6 * S/m*rcep = 6 * 319,5 / 6*17, 5 = 18, 26$

Оскільки $\chi^2_{розр} > \chi^2_{теор}$ ($\chi^2_{теор} = 11,1$), можна зробити висновок про те, що

під час опитування досягнуто високий рівень узгодженості думок експертів, тому результатам аналізу можна довіряти.

З огляду на оцінки експертів з табл. 3. 14 можна зробити висновки про те, що впровадження заходів щодо удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» позитивно вплине на рівень капіталізації підприємства, підвищить його інвестиційну привабливість, а також комплексно впливатиме на ефективність використання основних видів потенціалу підприємства (виробничого, фінансового, кадрового та маркетингового).

Оскільки впровадження стратегії управління прибутком матиме довгостроковий ефект, для оцінювання економічного ефекту від її впровадження необхідно розраховувати показники, які дозволяють коректно оперувати

майбутніми грошовими потоками. З цією метою застосовано показники чистого дисконтованого доходу, індексу доходності та строку окупності, які дозволяють оцінити ефективність грошових потоків з урахуванням фактору часу (шляхом приведення майбутніх грошових потоків до теперішнього часу за допомогою процедури дисконтування).

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) – це сучасна вартість майбутніх чистих грошових потоків, дисконтована на рівень граничної вартості капітальних вкладень. Нульове її значення вказує на те, що надходжень від інноваційного проекту достатньо для того, щоб відновити вкладений в інновації капітал. ЧДД визначається як різниця між усіма річними дисконтованими притоками та відтоками реальних грошей, що накопичуються протягом життєвого циклу проекту.

Розрахункова формула показника:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^{T} \frac{P_t}{(1+d)^t}, \quad (3.1)$$

де t – роки реалізації інноваційного проекту;

Pt – чистий грошовий потік у ti-період реалізації проекту, який визначається за формулою:

$$P_{ti} = П_{ti} - Q_{ti}, \quad (3.2)$$

де $П_{ti}$ – надходження грошей у цьому періоді;

Q_{ti} – витрачання грошей у цьому періоді.

Індекс дохідності визначається як співвідношення ЧДД та необхідної дисконтованої вартості інвестицій, яке дозволяє одержати дисконтовану норму прибутку та обчислюється за формулою

$$ІД = \sum_{t=0} \frac{ЧДД_t}{К_t}, \quad (3.3)$$

де Kt – дисконтована вартість інвестицій (вартість капітальних і одноразових витрат) в інновації.

Період окупності інвестицій визначається як термін для первісно започаткованих інвестиційних коштів на основі накопичених чистих реальних грошових потоків, зумовлених реалізацією проекту, тобто відношенням суми започаткованих інвестицій до дисконтованих доходів:

$$T = \sum_{t=0}^{t} \frac{K_t}{ЧДД_t}, \qquad (3.5)$$

Прогнозовані експертним шляхом притоки грошових коштів у наслідок реалізації стратегії управління прибутком ТОВ «ВІАБУД” (приростення чистого прибутку підприємства саме за рахунок реалізації пропонованої стратегії управління прибутком) наведені у табл. 3. 17.

Таблиця 3.17 – Притоки грошових коштів ТОВ «ВІАБУД»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Грошові притоки, тис. грн	100	150	200	250	300

Бюджет на реалізацію комплексу заходів складає 50 тис. грн, що відповідає середньоринковій вартості на консалтингові послуги в сфері бізнесу. Ставку дисконтування приймаємо на рівні 17 %, що відповідає середній ставці по кредитах банків для бізнесу.

$$ЧДД = \frac{(100 - 50)}{(1 + 0{,}17)^1} + \frac{150}{(1+0{,}17)^2} + \frac{200}{(1+0{,}17)^3} + \frac{250}{(1+0{,}17)^4} + \frac{300}{(1+0{,}17)^5} = 547{,}90 \text{ тис. грн}$$

ІД = 547, 90 / 50 = 10,95

Витрати на розроблення та реалізацію стратегії управління прибутком ТОВ «ВІАБУД” окупляться на першому році.

Висновки до розділу 3.

Таким чином, удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» за рахунок впровадження стратегії управління прибутком, орієнтованої на підвищення рівня капіталізації підприємства, є економічно доцільним, виходячи із значень показників чистого дисконтованого доходу, індексу доходності та терміну окупності.

Впровадження запропонованої стратегії матиме довгостроковий ефект, підвищить інвестиційну привабливість підприємства, збільшить його ринкову вартість, мінімізувати фінансові ризики підприємства.

Для мінімізації ризиків підприємства доцільно орієнтуватися на комплекс заходів з лімітування концентрації ризиків, який спрямовано на визначення відносно безпечних зон ведення бізнесу в умовах невизначеності та ризику. Лімітуванню підлягають: граничний розмір позикових коштів, що використовуються в господарській діяльності; мінімальний розмір активів у високоліквідній формі; максимальний розмір кредиту, що надається одному клієнту; максимальний розмір депозитного внеску, що розміщується в одному банку; максимальний період відволікання коштів у дебіторську заборгованість.

Крім того, орієнтація на диверсифікацію ризиків також дозволить підвищити готовність ТОВ «ВІАБУД» до впливу несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Застосування критерію Севіджа для обґрунтування оптимальної в даний момент стратегії управління прибутком дозволяє шляхом побудови матриці ризику обрати той альтернативний варіант стратегії управління прибутком, ризик за яким є мінімальним.

Запропоновані заходи з удосконалення управління прибутком ТОВ «ВІАБУД" спрямовані не лише на максимізацію прибутку підприємства, а і на його довгостроковий успіх на цільовому ринку збуту. Розроблення стратегії управління прибутком підприємства спирається на результати аналізу його ресурсного потенціалу, визначення збалансованості його складових, що позитивно впливає не тільки на процеси управління прибутком, а і на основні бізнес-процеси на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Управління прибутком підприємства є вагомою складовою системи його стратегічного управління. Стратегія управління прибутком належить до функціональних стратегій підприємства, є частиною його стратегічного набору. Питання узгодження стратегії управління прибутком із стратегією управління потенціалом підприємства, загальною стратегією його розвитку набувають першочергового значення при плануванні комплексів господарських рішень підприємства в умовах невизначеності та ризику.

При організації управління прибутком підприємства необхідно ураховувати не тільки кількісні, але і якісні показники.

До кількісних показників відносять:

– ефективність використання основних виробничих фондів;

– ефективність використання кадрів;

– ефективність використання маркетингових ресурсів.

До якісних показників ефективності управління прибутком відносять:

– об’єктивність, повноту, своєчасність та комплексність інформації;

– ступінь реалізації стратегії розвитку підприємства;

– швидкість та якість виконання поставлених завдань.

До основних напрямів удосконалення управління прибутком підприємства належать:

– збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок активізації маркетингової діяльності підприємств;

– посилення кадрового потенціалу підприємства за рахунок удосконалення системи мотивації та підвищення рівня корпоративної культури;

– підвищення ефективності використання обігових коштів;

– посилення конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку збуту;

– застосування сучасних методичних підходів для удосконалення управлінських процесів на підприємстві.

ТОВ «ВІАБУД» спеціалізується на будівництві споруд електропостачання та телекомунікацій (будівництво систем розподільчих ліній для передавання електроенергії, ліній телекомунікації, а також будівель і споруд, що є невід'ємною частиною цих систем).

При дослідженні організації управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД" було виявлено, що цей процес на підприємстві носить несистемний характер. Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про несприятливий сукупний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «ВІАБУД". Виходячи із цього, підприємству доцільно орієнтуватися на захисні стратегії ведення бізнесу та провести ревізію своїх слабких сторін з метою їх посилення за рахунок більш ефективного управління потенціалом підприємства.

Діагностування фінансового стану ТОВ «ВІАБУД» відбувалося за допомогою вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства, розрахунку показників платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності. За результатами діагностування визначено, що підприємство є платоспроможним, фінансово залежним, фінансовий ризик підприємства досяг критичного значення, тому нагальною потребою є розроблення стратегії управління прибутком з акцентом на підвищення рівня капіталізації підприємства. У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають виробничі запаси, незавершене виробництво та дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Слід звернути увагу, що у структурі активів частка дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги скоротилася із 51,37 % у 2023 р. до 21,81 % у 2025 р. Це є позитивною ознакою для підприємства та свідчить про удосконалення політики роботи із споживачами та підвищення їх платіжної дисципліни.

Значення коефіцієнту покриття відповідає нормативному значенню протягом досліджуваного періоду, ще свідчить про спроможність ТОВ «ВІАБУД» відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

Результати проведеного факторного аналізу управління прибутком підприємства дозволили зробити наступні висновки:

– зростання обсягів реалізації позитивно вплинуло на приріщення фінансового результату ТОВ «ВІАБУД";

– зміни в асортименті послуг підприємства збільшили фінансовий результат підприємства у 2024 році на 2945, 68 тис. грн, у 2025 р. – на 3413, 34 тис. грн;

– зростання собівартості продукції та послуг підприємства негативно вплинули на результативність його діяльності та обумовили скорочення фінансового результату від операційної діяльності у 2024 році на 6098 тис. грн та у 2025 р. – на 23784, 71 тис. грн;

– у 2024 р. відносно 2023 р. рівень адміністративних та інших операційних витрат збільшився, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства, а у 2025 р. відносно 2024 р. спостерігалося скорочення цих витрат, що обумовило позитивний вплив на фінансовий результат підприємства;

– зростання цін на продукцію та послуги підприємства позитивно вплинуло на рівень його прибутковості та обумовило збільшення його фінансового результату у 2024 р. на 8994, 55 тис. грн, а у 2025 р. – 4483 тис. грн.

Управління прибутком у ТОВ «ВІАБУД» здійснює Генеральний директор, відділ внутрішнього контролю та аудиту, відділ розвитку та реінжинірінгу, відділ фінансів та економіки, а також відділ управління проектами.

За результатами логіко-змістовного моделювання проблем ТОВ «ВІАБУД" у сфері управління прибутком зроблено висновок про те, що сновною проблемою у сфері управління прибутком є недостатня узгодженість стратегії управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства.

Результати аналізу організації управління прибутком ТОВ «ВІАБУД» свідчать про необхідність розроблення комплексу заходів щодо удосконалення управління прибутком підприємства. При цьому акценти

необхідно розставити на розроблення стратегії управління прибутком, застосування стрес-тестування для формулювання альтернативних варіантів рішень стосовно управління прибутком підприємства та застосування критерію Севіджа для вибору оптимальної альтернативи.

ТОВ «ВІАБУД" в результаті господарської діяльності реінвестує прибуток на поповнення необоротних активів (вартість засобів праці збільшилася з 4013 тис. грн у 2023 р. до 7093 тис. грн у 2025 р., а кількість запасів підприємства збільшилася з 13449 тис. грн у 2023 р. до 21968 тис. грн), тобто мова може йти про зростання реальної вартості майна або реальну капіталізацію. В той же час слід зазначити, що значення коефіцієнту фінансового ризику при такій пропорції елементів балансу є неприпустимим для подальшого розвитку підприємства, тому ТОВ «ВІАБУД» доцільно альтернативними шляхами збільшувати рівень своєї капіталізації.

Слід зазначити, що низький рівень капіталізації підприємства та велика частка позикового капіталу є наслідками неефективної фінансової стратегії ТОВ «ВІАБУД». Збільшити грошові притоки підприємства можна за рахунок підвищення маркетингової активності підприємства. Підприємство займає досить пасивну позицію у боротьбі за споживача, тому застосування інструментів інтернет-маркетингу буде доречним, зважаючи на специфіку діяльності підприємства. При розрахунку критерію Севіджа для вибору стратегії управління прибутком підприємством було визначено, що оптимальним сценарієм розподілу прибутку є варіант, який передбачає виділення більшої частки прибутку ТОВ «ВІАБУД" на цілі капіталізації, що у перспективі зменшить рівень фінансового ризику підприємства та підвищить рівень його фінансової незалежності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Одіжний В. О. Стратегічний підхід до управління прибутком підприємства / В. О. Одіжний // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2023. – № 20. – С. 874 – 878.

2. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк // Економіка та суспільство. – 2016. – С. 189 – 192.

3. Власенко Т. Ю. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління / Т. Ю. Власенко, О. С. Стародубцева // Молодий вчений. – 2024. – № 12 (64). – С. 256 – 259.

4. Коваленко Д. І. Формування стратегії управління прибутковістю підприємства / Д. І. Коваленко, В. І. Бейгул // Міжнародний науковий журнал. – 2015. – № 2. – С. 43 – 48.

5. Жигалкевич Ж. М. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємством / Ж. М. Жигалкевич, Е. С. Фісенко // Економіка і суспільство. – 2016. – № 4. – С. 145 – 148.

6. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним / С. Є. Николишин // Молодий вчений. – 2023. –№ 2 (42). – С. 299 – 303.

7. Ніпіаліді О. Практика управління прибутком підприємств в умовах проциклічності економіки / О. Ніпіаліді // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 3. – С. 19 – 30.

8. Попович Д. В. Удосконалення системи управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємств / Д. В. Попович, О. Р. Славчаник // Молодий вчений. – 2024. – № 2 (54). – С. 746 – 749.

9. Маркіна І. А. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія / І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна. – Полтава: ПП «Астрая». 2024. – 167 с.

10. Мартиненко В. П. Оцінка управління процесом формування прибутковістю суб’єкта господарювання / В. П. Мартиненко, І. Л. Кушик // Інфраструктура ринку. – 2024. – № 17. – С. 163 – 168.

11. Нечаєва І. А. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства / І. А. Нечаєва, І. О. Савчук // Молодий вчений. – 2016. – № 11 (38). – С. 635 – 639.

12. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства / А. Ю. Кунаєв // Науковий вісник Херсонського університету. Серія Економічні науки. – 2015. – № 14. – Ч. ІІ. – С. 100 – 104.

13. Бондаренко Н. С. Удосконалення управління прибутком на підприємстві / Н. С. Бондаренко, Ю. В. Тюленева – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586/97662, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.

14. Тульчинська С. О. Напрями удосконалення управління прибутком на підприємстві / С. О. Тульчинська, І. І. Бершадська. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2024/6.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.

15. Данчук В. Д. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків / В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М. В. Данчук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9 (171). – С. 189 – 198.

16. Мельник Т. Ю. Теоретичні аспекти аналітичного забезпечення контролювання розподілу прибутку підприємства / Т. Ю. Мельник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2015. – ч. ІІ. – № 12. – С. 201 – 205.

17. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств / В. С. Гуменюк // Інфраструктура ринку. – 2024. – № 20. – С. 51 – 55.

18. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія / О. С. Вишневський. – Київ, 2024. – 156 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2024.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.

19. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 218 с.

20. Податковий кодекс України. Редакція від 13.08.2023 р.

21. Кошельок Г. В. Методика проведення стрес-тестування ризиків грошових потоків підприємства / Г. В. Кошельок // Приазовський економічний вісник. – 2023. – № 5 (05). – С. 143 – 149.

22. Гринів Л. В. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / Л. В. Гринів, О. П. Вачіль // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2015. – № 11. – С. 292 – 296.

23. Сьомкіна Т. В. Методологічні засади управління прибутком торгівельного підприємства / Т. В. Сьомкіна, І. В. Гужавіна, О. М. Згурська // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 1 (31). – С. 107 – 113.

24. Куцик П. О. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства / П. О. Куцик, С. І. Головацька // Економічний аналіз. – 2023. – т. 27. – № 2. – С. 145 – 155.

25. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка.– Тернопіль: Економічна думка, 2023. – 400 с.

26. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства / І. І. Бершадська, С. О. Тульчинська // Сучасні проблеми економіки і підприємництво. – 2023. – № 20. – С. 181 – 188.

27. Розвиток фінансового менеджменту в умовах хаотичного структурування економіки : монографія / (С. А. Кузнецова, О. В. Лебідь, В. М. Косарєв та ін.); за заг. наук. ред. С. А. Кузнецової. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. – 277 с.

28. Стрішенець О. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві / О. Стрішенець // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки. – 2024. – № 2. – С. 18 – 25.

29. Савіна С. С. Управління прибутком в системі фінансового менеджменту підприємства / С. С. Савіна, Ю. В. Гиренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2024. – № 6 (17). – С. 321 – 324.

30. Фурман І. В. Вектори підвищення ефективності управління прибутком підприємства / І. В. Фурман // Національний вісник Національної Академії статистики, обліку та аудиту. – 2023. – № 3. – С. 55 – 64.

31. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2023 року – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua, вільний.

32. Побудова та експлуатація електричних мереж. Технічна політика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=227966&cat_id=104126, вільний.

33. Закон України «Про телекомунікації» № 1280-IV від 18.11.2003 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15 Text, вільний.

34. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/292-oborotnist- oborotnikh-aktiviv, вільний

35. Гончарук О.В. Методичні положення графоаналітичної оцінки економічного потенціалу підприємства / О. В. Гончарук, Г. О. Бузовська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. –№ 10. – С. 302 – 307.

36. Назарук О. М. Зміст категорії «виробничі ресурси підприємства» в економічних дослідженнях / О. М. Назарук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – № 6. – Ч. 2. – С. 116 – 118.

37. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / І. М. Дашко // Економіка та держава. – 2023. – С. 65 – 68.

38. Кривов'язюк І.В. Капіталізація як основа динамічного розвитку підприємства / І. В. Кривов'язюк, І.М. Пушкарчук, Ю.В. Волинчук // Економічний форум. – 2023. – № 1. – С. 135 – 143.

39. Буханець В. В. Дослідження сучасних методологічних підходів до оцінювання капіталізації промислових підприємств / В.В. Буханець // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 36. – С. 136 – 147.

40. Плеханова Т. Є. Визначення факторів ризику зовнішнього середовища підприємства, що реалізує інноваційні проекти / Т. Є. Плеханова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2023. – № 24. – вип. 1. – С. 130 – 134.

41. Гринюк І.В. Теоретичні та прикладні аспекти ідентифікації ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств / І. В. Гринюк // Економічний аналіз. – 2016. – т. 25. – № 2. – С. 63 – 78.

42. Ковальчук С. В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – т. 1. – С. 7 – 16.