

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

**Єнікєєва Валерія Валеріївна**

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня бакалавра**

**на тему: «Удосконалення системи управління прибутковістю  
підприємства в сучасних умовах господарювання»**

Група ІН35-12-21- Б1УБ (4.6 з)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

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

\_\_\_\_\_

(підпис)

Єнікєєва В.В.

(прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

к.е.н..доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тищенко Т.І.

(прізвище, ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК  
Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тищенко Т.І.

(прізвище, ініціали)

**Київ 2026**

## АНОТАЦІЯ

**Снікєєва Валерія Валеріївна. Удосконалення системи управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах господарювання. - Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Західнодонбаський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Павлоград, 2026*

**Актуальність теми дослідження** полягає в тому, що одним із ключових інтегральних показників результативності діяльності підприємства є прибутковість, оскільки саме вона відображає рівень ефективності використання ресурсів, якість управлінських рішень, фінансову стійкість і перспективи подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Мета роботи - розробка і економічне обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах господарювання.

В роботі були використані такі **методи дослідження**: структурний метод економічного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, графічний та табличний методи, методика узагальнення.

**Ключові слова:** прибуток валовий, прибуток чистий, прибутковість, економічний ефект, система управління прибутковістю, ефективність, рентабельність.

## ANNOTATION

**Valeria Yenikeeva. Improving the Enterprise Profitability Management System in the Current Economic Environment. - It`s Manuscript.**

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Zahidnodonbaskyy Institute of the Interregional Academy of Personnel Management - Pavlohrad, 2024.

**The relevance of this research** topic lies in the fact that profitability is one of the key integrated indicators of a company's performance, as it reflects the level of resource efficiency, the quality of management decisions, financial stability, and the prospects for the business entity's future development.

**The purpose of this work** is to develop and provide an economic rationale for practical recommendations aimed at improving the enterprise's profitability management system under current economic conditions.

**The following research methods** were employed in this study: the structural method of economic analysis, the method of absolute and relative differences, graphical and tabular methods, and the generalization method.

**Keywords:** gross profit, net profit, profitability, economic effect, profitability management system, efficiency, return on investment.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1. Економічна сутність прибутку та прибутковості підприємства.....	8
1.2. Система управління прибутковістю підприємства: зміст, функції та основні елементи.....	20
1.3. Методи, показники та сучасні підходи до управління прибутковістю підприємства.....	26
Висновки до 1 розділу.....	33
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>36</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства....	36
2.2. Аналіз формування прибутку та показників прибутковості підприємства.....	43
2.3. Оцінка діючої системи управління прибутковістю підприємства.....	51
Висновки до 2 розділу.....	59
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>63</b>
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення прибутковості підприємства.....	63
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління прибутковістю підприємства.....	72
Висновки до 3 розділу.....	88
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>95</b>

## ВСТУП

**Актуальність.** У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається його здатністю формувати стабільні фінансові результати, забезпечувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових інтегральних показників результативності діяльності підприємства є прибутковість, оскільки саме вона відображає рівень ефективності використання ресурсів, якість управлінських рішень, фінансову стійкість і перспективи подальшого розвитку суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим проблема управління прибутковістю підприємства набуває особливої актуальності та практичного значення.

Особливої уваги ця проблема потребує для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності, трансформаційних процесів в економіці, ризиків зовнішнього середовища та необхідності оперативного реагування на зміну ринкової кон'юнктури. За таких умов традиційні підходи до формування та розподілу прибутку вже не забезпечують достатнього рівня ефективності. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних інструментів управління прибутковістю, орієнтованих на комплексний аналіз доходів, витрат, рентабельності, ресурсного забезпечення та управлінських процесів.

Управління прибутковістю підприємства має системний характер і охоплює широкий спектр взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення зростання доходів, оптимізацію витрат, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, удосконалення організаційної структури та формування ефективного механізму контролю за фінансовими результатами. Саме тому дослідження системи управління прибутковістю підприємства доцільно розглядати не лише як економічну, а й як управлінську проблему, що повною мірою відповідає змісту та предметному полю спеціальності «Менеджмент».

Проблемами удосконалення управління прибутком на підприємстві та вдосконалення напрямів його використання є завжди актуальною темою дослідження. Теоретичним та практичним аспектами даного питання присвячені роботи науковців України та зарубіжжя, зокрема: А.М. Поддєрьогіна, С.Ф. Покропивного, Г.П. Крамаренко, В.М. Опаріна, Є.М. Винниченка, А.Р. Шеремет, С.Р. Дорогунцов, І.М. Кац, Н.В. Чумаченко та ін. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого розвитку підходів до управління прибутковістю з урахуванням змін ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів, посилення вимог до економічної результативності та необхідності забезпечення адаптивності управлінської системи.

**Метою дипломної роботи** є розробка і економічне обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

— дослідити економічну сутність прибутку та прибутковості підприємства та розкрити зміст, функції та основні елементи системи управління прибутковістю підприємства;

— надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізувати формування прибутку та показники прибутковості підприємства;

— оцінити діючу систему управління прибутковістю підприємства та визначити основні проблеми та резерви підвищення прибутковості підприємства;

— розробити напрями удосконалення системи управління прибутковістю підприємства, здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах господарювання

**Предмет дослідження** - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та удосконалення системи управління прибутковістю підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та систематизації — для дослідження економічної сутності прибутку та прибутковості; аналізу і синтезу — для вивчення складових системи управління прибутковістю підприємства; порівняльного аналізу — для оцінювання динаміки основних фінансово-економічних показників; економіко-статистичні методи — для аналізу доходів, витрат, прибутку та рентабельності; графічний і табличний методи — для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення — для формування висновків та обґрунтування практичних рекомендацій.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики управління прибутковістю підприємства, нормативно-правові акти України, навчальна та монографічна література, статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова й управлінська звітність підприємства, що є базою дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані у роботі рекомендації та управлінські заходи можуть бути використані в діяльності підприємства з метою підвищення рівня його прибутковості, покращення фінансових результатів, удосконалення процесу планування та контролю, оптимізації витрат і забезпечення більш ефективного використання ресурсного потенціалу.

**Структура дипломної роботи** зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основний зміст роботи викладено на 99 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці, 5 рисунків. Список використаних джерел складається з 54 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність прибутку та прибутковості підприємства

У сучасних умовах господарювання прибуток і прибутковість є одними з ключових категорій, що характеризують результативність діяльності підприємства, рівень ефективності використання його ресурсів, фінансову стійкість та потенціал подальшого розвитку. Саме через систему показників прибутку і прибутковості оцінюється здатність підприємства функціонувати в конкурентному середовищі, забезпечувати самофінансування, підтримувати стабільність господарської діяльності та формувати передумови для стратегічного зростання. У зв'язку з цим дослідження економічної сутності прибутку та прибутковості підприємства є важливим теоретичним і практичним підґрунтям для подальшого аналізу системи управління фінансовими результатами[9].

У ринковій економіці прибуток виступає універсальним показником, який концентровано відображає кінцевий результат господарської діяльності підприємства. Він є не лише фінансовим результатом функціонування суб'єкта господарювання, а й важливим індикатором якості менеджменту, ефективності виробничо-комерційних процесів, здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати конкурентні переваги. Водночас прибуток є багатогранною економічною категорією, яка має не лише обліково-фінансовий, а й управлінський, стратегічний, інвестиційний і соціально-економічний зміст.

Економічна сутність прибутку полягає у тому, що він відображає перевищення сукупних доходів підприємства над сукупними витратами, понесеними у процесі здійснення господарської діяльності. У найбільш загальному розумінні прибуток є тією частиною новоствореної вартості, яка

залишається у розпорядженні підприємства після відшкодування витрат на виробництво і реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг. Таким чином, прибуток є фінансовим вираженням економічного ефекту діяльності підприємства та виступає одним із головних джерел його розвитку[7].

Сутність прибутку не можна зводити лише до арифметичної різниці між доходами та витратами. У сучасній економічній теорії та практиці прибуток розглядається як складна економічна категорія, яка відображає результат взаємодії багатьох чинників: ефективності виробництва, рівня продуктивності праці, раціональності використання ресурсів, структури асортименту, обсягів реалізації, системи ціноутворення, якості управління витратами, маркетингової політики, інноваційної активності та загального стану зовнішнього середовища. Саме тому прибуток є не лише фінансовим результатом, а й важливим об'єктом управління.

Для більш глибокого розуміння економічної сутності прибутку доцільно розглядати його не лише як фінансовий результат діяльності підприємства, а і як багатофункціональну економічну категорію, що виконує низку важливих ролей у системі господарювання. Саме через свої функції прибуток виявляє своє практичне значення для забезпечення стабільності, розвитку та результативності діяльності підприємства. Узагальнення основних функцій прибутку в діяльності підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Основні функції прибутку в діяльності підприємства[8]

Функція прибутку	Зміст функції	Значення для підприємства
Оціночна	Прибуток відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства та дозволяє оцінити її ефективність	Дає можливість визначити результативність господарської діяльності, ефективність використання ресурсів та якість управлінських рішень
Стимулююча	Прибуток виступає економічним стимулом до підвищення ефективності діяльності, зростання продуктивності праці, зниження витрат і збільшення обсягів реалізації	Сприяє активізації пошуку резервів зростання, удосконаленню діяльності та розвитку підприємства

## Продовження табл. 1.1

Розподільча	Прибуток є джерелом формування фінансових ресурсів підприємства та підлягає розподілу між різними напрямками використання	Забезпечує фінансування інвестицій, виплату дивідендів, створення резервів, соціальний розвиток і виконання зобов'язань перед державою
Інвестиційна	Частина прибутку спрямовується на оновлення основних засобів, впровадження інновацій та розвиток підприємства	Формує фінансову основу для модернізації, розширення діяльності та зміцнення конкурентних позицій
Контрольна	Рівень прибутку сигналізує про ефективність або неефективність окремих напрямів діяльності підприємства	Дозволяє виявляти проблемні зони в управлінні, виробництві, збуті та використанні ресурсів
Фінансоутворююча	Прибуток є одним із ключових джерел формування власних фінансових ресурсів підприємства	Забезпечує фінансову самостійність, самофінансування та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування
Соціальна	Прибуток створює можливості для матеріального стимулювання працівників, покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу	Підвищує мотивацію персоналу, сприяє стабільності трудового колективу та покращенню соціального клімату

Дані табл. 1.1 свідчать про те, що прибуток у діяльності підприємства виконує не лише функцію фінансового результату, а й виступає важливим інструментом оцінювання, стимулювання, розподілу та розвитку. Його значення виходить далеко за межі суто бухгалтерського показника, оскільки прибуток формує економічну основу стабільного функціонування підприємства, забезпечує його фінансову самостійність та створює передумови для стратегічного зростання. Отже, прибуток слід розглядати як комплексну економічну категорію, що має важливе значення як для поточної діяльності підприємства, так і для його довгострокового розвитку.

Передусім прибуток виконує оціночну функцію, оскільки дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів. Рівень отриманого прибутку дає змогу зробити висновок про

результативність використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а також про якість управлінських рішень.

Не менш важливою є стимулююча функція прибутку. Прибуток виступає економічним стимулом для підприємства, його власників, менеджерів та працівників до підвищення ефективності діяльності, зростання обсягів виробництва, покращення якості продукції, пошуку нових ринків збуту та впровадження інновацій. Саме наявність прибутку створює економічну зацікавленість у розвитку підприємства, модернізації виробництва та підвищенні його конкурентоспроможності[7].

Крім того, прибуток виконує розподільчу функцію, оскільки є джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, які можуть бути спрямовані на інвестування, оновлення основних засобів, соціальний розвиток, стимулювання персоналу, створення резервів та виконання зобов'язань перед державою. У цьому аспекті прибуток виступає не лише показником результативності, а й основою фінансової автономії та самофінансування підприємства.

Слід також виділити функцію забезпечення розвитку підприємства, адже саме прибуток є базою для реалізації стратегічних цілей, розширення масштабів діяльності, впровадження нових технологій, диверсифікації виробництва та освоєння нових ринків. Підприємство, яке стабільно отримує прибуток, має значно більше можливостей для довгострокового розвитку, ніж підприємство, яке функціонує на межі беззбитковості або зазнає збитків.

У сучасній системі господарювання прибуток підприємства розглядається як кінцевий результат взаємодії двох базових економічних категорій — доходів і витрат. Доходи формують фінансову основу діяльності підприємства та відображають вартісний результат реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг, тоді як витрати характеризують ресурсні затрати, необхідні для досягнення цього результату. Відповідно, прибуток є похідною категорією, що формується під впливом обсягу та структури доходів, рівня витрат, ефективності виробничих процесів і організації управління[15].

З управлінської точки зору це означає, що прибуток не є випадковим результатом діяльності підприємства, а формується внаслідок цілеспрямованої управлінської діяльності. Тобто рівень прибутку залежить від того, наскільки ефективно на підприємстві здійснюються планування, організація, мотивація, контроль, аналіз і регулювання господарських процесів. Саме тому у сучасних умовах прибуток розглядається не лише як фінансовий результат, а як об'єкт системного управління.

Важливо підкреслити, що прибуток може мати різні форми та прояви залежно від етапу формування фінансового результату. У практиці господарювання та фінансового аналізу найчастіше виділяють валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток, а також окремі види маржинального та економічного прибутку. Кожен із цих показників має власне аналітичне та управлінське значення.

Валовий прибуток характеризує різницю між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції. Він дозволяє оцінити загальну ефективність основної діяльності підприємства та його здатність генерувати первинний фінансовий результат. Цей показник є важливим для аналізу виробничо-збутової ефективності та цінової політики підприємства[9].

Операційний прибуток формується після врахування адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат і доходів. Він відображає результативність поточної діяльності підприємства та дає змогу оцінити якість управління основними бізнес-процесами. Саме цей показник часто використовується для оцінки ефективності управлінської діяльності, оскільки він найбільш повно характеризує результат функціонування підприємства в межах його основної діяльності.

Прибуток до оподаткування та чистий прибуток є підсумковими фінансовими показниками, що враховують не лише операційну діяльність, а й інші фінансові результати, податкові платежі та інші фактори. Особливо

важливим для підприємства є чистий прибуток, оскільки саме він залишається у його розпорядженні та може бути використаний для розвитку, інвестування, резервування або стимулювання персоналу.

Окремої уваги заслуговує поняття економічного прибутку, яке є більш широким, ніж бухгалтерський прибуток. Якщо бухгалтерський прибуток визначається як різниця між доходами і явними (обліковими) витратами, то економічний прибуток враховує також альтернативні витрати використання ресурсів. Такий підхід дозволяє більш глибоко оцінити доцільність господарської діяльності, ефективність управлінських рішень та реальну економічну вигоду від функціонування підприємства[8].

Проте сам по собі абсолютний показник прибутку не завжди дає повне уявлення про ефективність діяльності підприємства. Підприємство може отримувати значний обсяг прибутку, але водночас використовувати надмірні ресурси, мати високу собівартість або низьку віддачу капіталу. Саме тому в економічному аналізі поряд із прибутком обов'язково використовується категорія прибутковості, яка відображає відносний рівень ефективності господарської діяльності.

У процесі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства важливо чітко розмежовувати поняття «прибуток» і «прибутковість», оскільки, незважаючи на тісний взаємозв'язок, вони мають різне економічне наповнення та аналітичне призначення. Прибуток характеризує абсолютний фінансовий результат, тоді як прибутковість дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів і результативність діяльності підприємства у відносному вимірі. Економічна сутність прибутковості полягає у відображенні здатності підприємства отримувати прибуток у співвідношенні до певної бази порівняння: витрат, доходів, активів, власного капіталу, обсягу реалізації чи інших ресурсів. Таким чином, прибутковість є узагальнюючою характеристикою результативності функціонування підприємства та рівня ефективності використання його економічного потенціалу.

Для більш чіткого розуміння відмінностей між цими категоріями доцільно подати їх порівняльну характеристику в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Порівняльна характеристика понять «прибуток» і «прибутковість»[7]

Критерій порівняння	Прибуток	Прибутковість
Економічна сутність	Абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства, що відображає перевищення доходів над витратами	Відносний показник, який характеризує рівень ефективності діяльності підприємства та віддачу використаних ресурсів
Форма вираження	Абсолютна величина (грн, тис. грн, млн грн)	Відносна величина (% , коефіцієнт, індекс)
Зміст показника	Показує суму отриманого фінансового результату	Відображає, наскільки ефективно підприємство формує прибуток відносно витрат, доходів, активів чи капіталу
Основне призначення	Оцінка фінансового результату діяльності підприємства	Оцінка ефективності господарювання та використання ресурсів
Аналітичне значення	Дозволяє визначити наявність позитивного або негативного фінансового результату	Дозволяє порівнювати ефективність діяльності у динаміці, між підприємствами або між різними напрямками діяльності
Чутливість до масштабу діяльності	Значною мірою залежить від обсягів діяльності підприємства	Менш залежить від масштабу, оскільки відображає відносну ефективність
Основні приклади показників	Валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток	Рентабельність продукції, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу
Управлінське значення	Виступає цільовим фінансовим результатом діяльності	Використовується для оцінки якості управлінських рішень і визначення резервів підвищення ефективності
Роль у системі менеджменту	Є результатом управлінської, виробничої, збутової та фінансової діяльності	Є критерієм ефективності управління та орієнтиром для прийняття управлінських рішень

Як видно з табл. 1.2, прибуток і прибутковість є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Якщо прибуток дає змогу оцінити

абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства, то прибутковість характеризує ефективність використання ресурсів та дозволяє зробити більш глибокі висновки щодо результативності господарювання. Саме тому в системі управління підприємством ці показники повинні розглядатися у комплексі, оскільки лише їх поєднане використання забезпечує об'єктивну оцінку фінансово-економічного стану підприємства та дозволяє сформулювати ефективні управлінські рішення.

На відміну від прибутку, який є абсолютним показником, прибутковість виступає відносною характеристикою, що дозволяє здійснювати більш глибокий і коректний аналіз діяльності підприємства. Саме показники прибутковості дають змогу порівнювати результати діяльності різних підприємств, оцінювати динаміку ефективності в часі, визначати сильні та слабкі сторони фінансово-господарської діяльності та формувати управлінські рішення щодо підвищення результативності[8].

У практиці економічного аналізу прибутковість найчастіше оцінюється через систему показників рентабельності. У широкому розумінні рентабельність є формою кількісного вираження прибутковості підприємства та показує, скільки прибутку отримує підприємство на одиницю вкладених ресурсів або здійснених витрат. Отже, рентабельність є однією з найважливіших економічних категорій, що відображає якість господарювання та ефективність менеджменту.

До основних показників, що характеризують прибутковість підприємства, належать:

- рентабельність продукції;
- рентабельність реалізації;
- рентабельність витрат;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність операційної діяльності;
- рентабельність сукупного капіталу.

Кожен із цих показників має окреме аналітичне значення та дозволяє оцінити прибутковість з різних позицій. Так, рентабельність продукції характеризує ефективність виробництва та реалізації окремих видів продукції, рентабельність продажів — результативність збутової діяльності, рентабельність активів — ефективність використання майна підприємства, а рентабельність власного капіталу — дохідність для власників підприємства[19].

Таким чином, прибутковість є більш комплексною характеристикою, ніж прибуток, оскільки дозволяє оцінити не лише факт отримання позитивного фінансового результату, а й ступінь ефективності використання ресурсів для його досягнення. Саме тому в сучасному менеджменті управління прибутковістю підприємства розглядається як один із пріоритетних напрямів забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

У системі управління підприємством прибуток і прибутковість виконують роль не лише результативних, а й цільових орієнтирів. Більшість управлінських рішень так чи інакше пов'язані з необхідністю забезпечення оптимального співвідношення між доходами, витратами та фінансовими результатами. Це стосується рішень у сфері виробництва, постачання, збуту, маркетингу, логістики, інвестування, кадрового забезпечення та фінансового планування. Усі ці напрями управлінської діяльності в кінцевому підсумку впливають на рівень прибутковості підприємства.

Важливо також враховувати, що прибутковість підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать: структура та обсяг виробництва, продуктивність праці, рівень витрат, якість управління, техніко-технологічний рівень підприємства, ефективність використання основних засобів і оборотного капіталу, організація збуту, система мотивації персоналу, рівень інноваційності. До зовнішніх факторів належать: стан ринку, рівень конкуренції, купівельна спроможність споживачів, податкова

політика, інфляційні процеси, державне регулювання, валютні коливання, вартість енергоресурсів та інші умови зовнішнього середовища[15].

З огляду на це, управління прибутковістю не може бути обмежене лише фінансовими розрахунками або аналізом звітності. Воно потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію економічного аналізу, фінансового менеджменту, стратегічного планування, організаційного управління, маркетингу та контролінгу. Саме така міжфункціональна природа управління прибутковістю робить його одним із центральних елементів сучасної системи менеджменту підприємства.

У науковій та прикладній літературі прибутковість часто ототожнюють із поняттям ефективності, однак ці категорії не є тотожними. Ефективність має ширший зміст і може охоплювати не лише економічні, а й організаційні, соціальні, інноваційні, екологічні та інші аспекти діяльності підприємства. Натомість прибутковість є насамперед економічною формою вираження ефективності, яка концентрує увагу на фінансовому результаті та рівні віддачі використаних ресурсів. Отже, прибутковість можна розглядати як один із найважливіших критеріїв економічної ефективності підприємства.

Особливого значення набуває питання прибутковості в умовах нестабільного економічного середовища. У сучасних реаліях підприємства змушені функціонувати в умовах зростання витрат, високого рівня ризику, обмеженості фінансових ресурсів, логістичних труднощів, змін споживчої поведінки та посилення конкурентного тиску. У таких умовах досягнення стабільної прибутковості стає не просто бажаним результатом, а критично важливою умовою виживання та розвитку підприємства.

Саме тому управління прибутковістю підприємства має бути орієнтоване не лише на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді, а й на забезпечення стійкої, збалансованої та економічно обґрунтованої прибутковості у довгостроковій перспективі. Надмірне прагнення до короткострокового зростання прибутку без урахування стратегічних наслідків може призводити до погіршення якості продукції, виснаження

ресурсів, зниження лояльності споживачів, втрати ринкових позицій та інших негативних наслідків. Тому сучасний підхід до управління прибутковістю має бути збалансованим, системним і стратегічно орієнтованим.

У контексті менеджменту прибутковість підприємства виступає водночас результатом, критерієм оцінки та об'єктом управлінського впливу. З одного боку, вона є результатом реалізації виробничо-господарської, фінансової та управлінської діяльності. З іншого боку, вона є критерієм, за яким оцінюється ефективність функціонування підприємства. І, нарешті, прибутковість є об'єктом управління, оскільки на неї можна і потрібно цілеспрямовано впливати за допомогою відповідних управлінських інструментів[16].

З позицій сучасного менеджменту прибуток і прибутковість не слід розглядати лише як результативні показники діяльності підприємства. Вони займають важливе місце в загальній системі управління, оскільки виступають одночасно критеріями оцінки ефективності, орієнтирами для прийняття управлінських рішень та об'єктами цілеспрямованого управлінського впливу. Для наочного відображення місця прибутку і прибутковості в системі управління підприємством доцільно подати відповідну схему (рис. 1.1).

Подана на рис. 1.1 схема демонструє, що прибуток і прибутковість займають центральне місце в системі управління підприємством, оскільки формуються під впливом усіх основних управлінських функцій та господарських процесів. Вони виступають підсумковим результатом ефективності планування, організації, контролю, управління доходами, витратами та ресурсами. Водночас саме показники прибутку і прибутковості слугують базою для оцінки результативності діяльності, виявлення резервів зростання та обґрунтування подальших управлінських рішень. Таким чином, прибуток і прибутковість є не лише результатами функціонування підприємства, а й важливими інструментами управління його розвитком.



Рис.1.1 Місце прибутку і прибутковості в системі управління підприємством [28]

Отже, проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що прибуток і прибутковість є ключовими економічними категоріями, які відображають результативність і ефективність діяльності підприємства. Прибуток виступає абсолютним фінансовим результатом господарювання, тоді як прибутковість характеризує відносний рівень ефективності використання ресурсів та досягнення фінансових результатів. Їх значення у сучасній системі менеджменту полягає не лише у відображенні підсумків діяльності підприємства, а й у виконанні функції орієнтирів для формування, реалізації та оцінювання управлінських рішень. У сукупності ці категорії формують основу для оцінки економічного стану підприємства, визначення напрямів його розвитку та формування ефективної системи менеджменту. Саме тому подальше дослідження системи управління прибутковістю підприємства потребує більш детального розгляду її змісту, функцій та основних елементів.

## 1.2. Система управління прибутковістю підприємства: зміст, функції та основні елементи

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається не лише обсягом отриманого прибутку, а й здатністю системно управляти процесами його формування, розподілу та використання. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування та розвиток системи управління прибутковістю підприємства, яка виступає важливою складовою загальної системи менеджменту та забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності суб'єкта господарювання.

Система управління прибутковістю підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення оптимального рівня

прибутку та прибутковості на основі ефективного використання ресурсів, раціональної організації господарських процесів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона інтегрує в собі фінансові, економічні, організаційні та інформаційні аспекти управління, що забезпечує комплексний підхід до формування фінансових результатів діяльності підприємства[31].

Зміст системи управління прибутковістю полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування доходів і витрат підприємства з метою досягнення максимального або оптимального рівня прибутковості за заданих умов функціонування. При цьому важливою є не лише величина прибутку, а й його стабільність, якість, джерела формування та здатність забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

Система управління прибутковістю має тісний взаємозв'язок із загальною системою управління підприємством і охоплює всі основні напрями його діяльності. Вона інтегрується з такими підсистемами, як управління виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом, інвестиціями, інноваціями та логістикою. Усі ці складові в комплексі формують фінансовий результат діяльності підприємства, що обумовлює необхідність системного підходу до управління прибутковістю.

Важливим аспектом є те, що система управління прибутковістю функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, яке включає ринок, конкурентів, споживачів, постачальників, державне регулювання, податкову політику та інші фактори. Вплив зовнішніх чинників може суттєво змінювати рівень доходів, витрат і, відповідно, прибутковості підприємства, що потребує гнучкості та адаптивності управлінської системи.

Зміст системи управління прибутковістю доцільно розглядати через її функціональні характеристики. У цьому контексті вона реалізується через основні функції менеджменту, які забезпечують цілісність і результативність управлінського процесу.

Передусім, важливу роль відіграє функція планування, яка передбачає визначення цільових показників прибутку та прибутковості, розробку фінансових планів, бюджетів, прогнозів доходів і витрат. Планування дозволяє встановити орієнтири діяльності підприємства, визначити оптимальні обсяги виробництва і реалізації, сформувавши цінову політику та обґрунтувати витрати.

Наступною ключовою функцією є організація, яка полягає у формуванні організаційної структури управління, розподілі повноважень і відповідальності, забезпеченні взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Саме організаційна функція забезпечує ефективне виконання управлінських рішень і реалізацію планів щодо формування прибутку[28].

Не менш важливою є функція мотивації, яка спрямована на стимулювання працівників до досягнення встановлених цілей щодо підвищення прибутковості. Вона передбачає створення системи матеріального і нематеріального заохочення, пов'язаної з результатами діяльності, продуктивністю праці та ефективністю використання ресурсів.

Функція контролю забезпечує оцінку фактичних результатів діяльності підприємства, їх порівняння з плановими показниками та виявлення відхилень. Контроль дозволяє своєчасно реагувати на негативні тенденції, коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність діяльності.

Завершальною, але не менш важливою функцією є регулювання, яка полягає у внесенні змін до управлінських процесів з метою досягнення запланованих показників прибутковості. Вона забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для систематизації основних функцій управління прибутковістю доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці.

Таблиця 1.3

## Функції системи управління прибутковістю підприємства[32]

Функція	Зміст функції	Роль у забезпеченні прибутковості
Планування	Визначення цілей, розробка планів і бюджетів	Формує орієнтири прибутковості та забезпечує прогнозування фінансових результатів
Організація	Розподіл повноважень і відповідальності	Забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення результатів	Підвищує продуктивність і ефективність діяльності
Контроль	Оцінка фактичних результатів і виявлення відхилень	Дозволяє своєчасно коригувати діяльність
Регулювання	Внесення змін у процеси управління	Забезпечує адаптацію до змін середовища

Крім функцій, важливою складовою системи управління прибутковістю є її структурні елементи, які визначають її внутрішню будову та забезпечують ефективне функціонування.

До основних елементів системи управління прибутковістю належать:

- об'єкт управління;
- суб'єкт управління;
- цілі управління;
- принципи управління;
- методи та інструменти управління;
- інформаційне забезпечення;
- механізм прийняття управлінських рішень.

Об'єктом управління виступають процеси формування, розподілу та використання прибутку підприємства, а також фактори, що впливають на рівень прибутковості.

Суб'єктами управління є керівники підприємства, менеджери різних рівнів, фінансові служби, економічні підрозділи, які здійснюють управлінський вплив на об'єкт.

Цілі управління прибутковістю можуть включати максимізацію прибутку, забезпечення стабільності доходів, підвищення рентабельності, оптимізацію витрат, зростання вартості підприємства.

Принципи управління визначають основні правила функціонування системи. До них належать: системність, комплексність, ефективність, адаптивність, економічна обґрунтованість, безперервність.

Для узагальнення елементів системи управління доцільно представити їх у табличній формі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні елементи системи управління прибутковістю підприємства[32]

Елемент системи	Характеристика
Об'єкт управління	Процеси формування та використання прибутку
Суб'єкт управління	Керівництво, фінансові служби, менеджери
Цілі управління	Зростання прибутку, підвищення рентабельності
Принципи	Системність, ефективність, адаптивність
Методи	Аналіз, планування, бюджетування, контроль
Інформаційне забезпечення	Фінансова звітність, управлінський облік
Управлінські рішення	Вибір напрямів підвищення прибутковості

Особливу роль у системі управління прибутковістю відіграють методи управління, які являють собою способи впливу на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей. До них належать економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи.

Економічні методи передбачають використання фінансових інструментів, таких як ціноутворення, бюджетування, планування витрат, аналіз рентабельності. Адміністративні методи базуються на регламентуванні діяльності, встановленні норм і правил. Соціально-психологічні методи

спрямовані на мотивацію персоналу та формування сприятливого організаційного клімату.

Важливим компонентом системи управління прибутковістю є інформаційне забезпечення, яке включає систему збору, обробки та аналізу інформації про фінансові результати діяльності підприємства. Якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень[16].

Сучасні підприємства активно використовують автоматизовані системи управління, ERP-системи, аналітичні платформи, що дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття рішень та ефективність управління прибутковістю.

Не менш важливим є процес прийняття управлінських рішень, який передбачає вибір оптимальних альтернатив щодо підвищення прибутковості підприємства. Він включає аналіз ситуації, оцінку можливих варіантів, вибір найкращого рішення та контроль за його реалізацією.

Узагальнюючи, слід зазначити, що система управління прибутковістю підприємства є складною багаторівневою системою, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства та забезпечує досягнення його фінансових цілей. Ефективне функціонування цієї системи є необхідною умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Таким чином, дослідження змісту, функцій та елементів системи управління прибутковістю створює теоретичну основу для подальшого аналізу її ефективності та розробки напрямів удосконалення, що буде розглянуто у наступних розділах дипломної роботи.

### 1.3 Методи, показники та сучасні підходи до управління прибутковістю підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне управління прибутковістю підприємства неможливе без використання системи науково обґрунтованих методів, показників і управлінських підходів, які дозволяють оцінювати фінансові результати діяльності, виявляти резерви їх покращення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому методичне забезпечення управління прибутковістю є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства[18].

Методи управління прибутковістю являють собою сукупність прийомів і способів впливу на процеси формування, розподілу та використання прибутку підприємства з метою досягнення оптимального рівня фінансових результатів. Вони дозволяють не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати його розвиток, визначати ефективність управлінських рішень та формувати стратегію підвищення прибутковості.

У загальному вигляді методи управління прибутковістю можна класифікувати за різними ознаками, однак найбільш поширеним є їх поділ на аналітичні, планово-прогнозні, економіко-математичні та організаційно-управлінські методи.

Аналітичні методи передбачають дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства з метою оцінки рівня прибутковості та виявлення факторів, що впливають на її зміну. До них належать методи горизонтального, вертикального, порівняльного та факторного аналізу, а також аналіз фінансових коефіцієнтів. Використання аналітичних методів дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками та сформуванню основи для прийняття управлінських рішень.

Планово-прогнозні методи спрямовані на визначення майбутніх показників прибутковості підприємства. Вони включають фінансове планування, бюджетування, прогнозування доходів і витрат, а також

моделювання фінансових результатів. Завдяки цим методам підприємство може заздалегідь визначити можливі сценарії розвитку та обрати оптимальні напрями діяльності.

Економіко-математичні методи використовуються для моделювання складних економічних процесів і оптимізації управлінських рішень. До них належать методи лінійного програмування, кореляційно-регресійного аналізу, економетричного моделювання та оптимізації витрат і доходів. Ці методи дозволяють враховувати вплив великої кількості факторів та забезпечують більш точне прогнозування результатів діяльності підприємства[23].

Організаційно-управлінські методи пов'язані з формуванням ефективної системи управління підприємством, удосконаленням організаційної структури, впровадженням систем мотивації персоналу, контролю та управлінського обліку. Вони забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень і сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для узагальнення основних методів управління прибутковістю доцільно представити їх у табличній формі(табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Основні методи управління прибутковістю підприємства [25]

Група методів	Характеристика	Приклади застосування
Аналітичні	Оцінка фінансових результатів і факторів впливу	Аналіз прибутку, рентабельності, факторний аналіз
Планово-прогнозні	Визначення майбутніх фінансових результатів	Бюджетування, фінансове планування
Економіко-математичні	Моделювання та оптимізація процесів	Оптимізація витрат, прогнозування прибутку
Організаційно-управлінські	Формування системи управління	Управлінський облік, система контролю

Важливим елементом управління прибутковістю є система показників, яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства та рівень використання ресурсів. Показники прибутковості можна поділити на абсолютні та відносні.

Абсолютні показники характеризують фінансовий результат діяльності підприємства і включають валовий, операційний та чистий прибуток. Вони дозволяють оцінити загальний рівень фінансових результатів, однак не дають повної інформації про ефективність використання ресурсів.

Відносні показники представлені різними видами рентабельності, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства у співвідношенні з витратами, доходами або активами.

Таблиця 1.6

## Основні показники оцінювання прибутковості підприємства [27]

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Рентабельність продукції	Прибуток / Собівартість	Ефективність виробництва
Рентабельність продажів	Прибуток / Дохід	Ефективність збуту
Рентабельність активів	Прибуток / Активи	Ефективність використання ресурсів
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	Доходність для власників

Для об'єктивної оцінки рівня прибутковості підприємства в системі менеджменту використовують сукупність абсолютних і відносних показників. Особливе значення мають саме відносні показники, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства незалежно від масштабів його функціонування. Основні показники прибутковості підприємства розраховуються за відповідними економічними формулами.

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на виробництво та реалізацію продукції і показує, скільки прибутку припадає на кожну гривню собівартості продукції.

$$R_{\text{прод}} = \frac{П}{С} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де:

$R_{\text{прод}}$  — рентабельність продукції, %;

$П$  — прибуток від реалізації продукції, грн;

$С$  — повна собівартість реалізованої продукції, грн.

Цей показник відображає ефективність виробничої діяльності підприємства та дозволяє оцінити, наскільки доцільними є витрати на виготовлення продукції. Чим вищий рівень рентабельності продукції, тим ефективніше підприємство використовує свої виробничі ресурси.

Рентабельність продажів характеризує частку прибутку в загальному обсязі доходу від реалізації продукції та показує, яку суму прибутку підприємство отримує з кожної гривні реалізованої продукції.

$$R_{\text{продаж}} = \frac{П}{Д} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де:  $R_{\text{продаж}}$  — рентабельність продажів, %;

$П$  — прибуток від реалізації або чистий прибуток, грн;

$Д$  — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.

Рентабельність продажів дозволяє оцінити ефективність збутової діяльності підприємства та його цінової політики. Зростання цього показника свідчить про покращення співвідношення між доходами і витратами, а також про ефективніше управління фінансовими результатами.

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує всі наявні ресурси (активи) для отримання прибутку.

$$R_a = \frac{ЧП}{A} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де:  $R_a$  — рентабельність активів, %;

$ЧП$  — чистий прибуток підприємства, грн;

$A$  — середньорічна вартість активів підприємства, грн.

Цей показник відображає загальну ефективність використання майна підприємства. Він дозволяє оцінити, наскільки продуктивно залучені ресурси перетворюються на фінансовий результат. Високе значення рентабельності активів свідчить про раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства[32].

Рентабельність власного капіталу характеризує дохідність коштів, вкладених власниками підприємства, і є важливим індикатором ефективності управління капіталом.

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де:  $R_{BK}$  — рентабельність власного капіталу, %;

ЧП — чистий прибуток підприємства, грн;

BK — середньорічна величина власного капіталу, грн.

Показник відображає ефективність використання власних фінансових ресурсів підприємства та визначає привабливість підприємства для власників і потенційних інвесторів. Чим вищий рівень цього показника, тим більш ефективно підприємство використовує власний капітал.

Рентабельність витрат характеризує рівень прибутку, отриманого на одиницю понесених витрат.

$$R_{\text{витр}} = \frac{П}{B} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де:  $R_{\text{витр}}$  — рентабельність витрат, %;

П — прибуток підприємства, грн;

B — загальні витрати підприємства, грн.

Цей показник дозволяє оцінити, наскільки економічно обґрунтованими є витрати підприємства та який фінансовий результат вони забезпечують. Його аналіз є важливим для прийняття рішень щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності господарської діяльності.

Рентабельність операційної діяльності показує ефективність основної діяльності підприємства та дозволяє оцінити результативність управління поточними бізнес-процесами.

$$R_{оп} = \frac{П_{оп}}{В_{оп}} \times 100\%, \quad (1.6)$$

де:  $R_{оп}$  — рентабельність операційної діяльності, %;

$П_{оп}$  — операційний прибуток, грн;

$В_{оп}$  — операційні витрати підприємства, грн.

Цей показник дає змогу оцінити ефективність основної діяльності підприємства без урахування впливу інших фінансових чи інвестиційних операцій. Його використання особливо важливе при оцінюванні якості поточного менеджменту підприємства[41].

Для формування системи управління прибутковістю важливо також розуміти базову логіку визначення самого прибутку підприємства.

$$П = Д - ВП, \quad (1.7)$$

де:  $П$  — прибуток підприємства, грн;

$Д$  — доходи підприємства, грн;

$В$  — витрати підприємства, грн.

Ця формула відображає загальний економічний зміст прибутку як різниці між отриманими доходами та понесеними витратами. Саме це співвідношення лежить в основі формування фінансового результату підприємства та є базою для подальшого аналізу прибутковості.

У сучасній системі управління прибутковістю підприємства важливе значення має також визначення точки безбитковості, яка дозволяє встановити мінімальний обсяг реалізації, необхідний для покриття всіх витрат підприємства.

Отже, використання системи показників і формул розрахунку прибутковості підприємства забезпечує можливість комплексного оцінювання результативності його діяльності, ефективності використання ресурсів та якості управлінських рішень. Абсолютні показники прибутку

дають змогу визначити фінансовий результат діяльності підприємства, тоді як відносні показники рентабельності дозволяють оцінити рівень ефективності господарювання та виявити резерви підвищення прибутковості. Саме поєднання цих показників формує аналітичну основу для побудови сучасної системи управління прибутковістю підприємства.

Для більш глибокого аналізу прибутковості використовується факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну прибутку. Основними факторами є обсяг реалізації, ціна продукції, рівень витрат та структура асортименту.

Одним із сучасних методів управління прибутковістю є CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit), який дозволяє визначити точку беззбитковості, оцінити взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком. Цей метод є важливим інструментом прийняття управлінських рішень [36].

Значного поширення набуває також бюджетування, яке передбачає планування доходів і витрат підприємства на певний період. Воно дозволяє контролювати виконання планів, оцінювати відхилення та приймати коригувальні рішення.

У сучасних умовах важливим напрямом управління прибутковістю є використання системи KPI (Key Performance Indicators), яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за ключовими показниками та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Для узагальнення сучасних підходів до управління прибутковістю доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Сучасні підходи до управління прибутковістю підприємства [40]

Підхід	Сутність	Переваги
Процесний підхід	Управління діяльністю як сукупністю процесів	Підвищення ефективності бізнес-процесів
Системний підхід	Розгляд підприємства як єдиної системи	Комплексне управління

Стратегічний підхід	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Стабільність і конкурентоспроможність
Контролінг	Інтеграція планування, аналізу і контролю	Підвищення якості управління
Цифровий підхід	Використання ІТ-технологій	Автоматизація та швидкість рішень

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набувають інформаційні технології, які дозволяють автоматизувати процеси управління прибутковістю, підвищити точність прогнозування та забезпечити оперативність прийняття рішень. Використання ERP-систем, аналітичних платформ та систем бізнес-аналітики дозволяє підприємствам ефективніше управляти фінансовими результатами.

Отже, управління прибутковістю підприємства базується на використанні комплексу методів, системи показників та сучасних підходів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Поєднання аналітичних, планових, організаційних і цифрових інструментів дозволяє підвищити результативність діяльності, забезпечити конкурентоспроможність та досягти стратегічних цілей підприємства.

### Висновки до 1 розділу

Дослідження теоретичних основ управління прибутковістю підприємства дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність прибутку і прибутковості, зміст системи управління прибутковістю, а також методичні підходи до її оцінювання та вдосконалення.

У процесі дослідження встановлено, що прибуток є однією з ключових економічних категорій, яка відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства та формується як різниця між отриманими доходами і понесеними витратами. Прибуток виступає не лише показником результативності господарської діяльності, а й важливим джерелом

самофінансування, інвестиційного забезпечення, стимулювання персоналу та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Водночас прибутковість є відносною характеристикою ефективності діяльності підприємства, яка відображає рівень віддачі використаних ресурсів, витрат, активів або капіталу. На відміну від абсолютного показника прибутку, прибутковість дозволяє більш об'єктивно оцінити результативність господарювання та ефективність управлінських рішень.

Прибуток і прибутковість є взаємопов'язаними, але не тотожними економічними категоріями. Якщо прибуток характеризує обсяг отриманого фінансового результату, то прибутковість визначає рівень економічної ефективності діяльності підприємства. Саме тому в сучасній системі менеджменту ці показники повинні розглядатися комплексно, як основа оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та прийняття управлінських рішень.

Система управління прибутковістю підприємства являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, функцій, принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення оптимального рівня прибутку та прибутковості. Її зміст полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування доходів, витрат, фінансових результатів і ресурсного забезпечення підприємства з метою досягнення високої економічної ефективності.

У ході теоретичного аналізу визначено, що до основних елементів системи управління прибутковістю належать: об'єкт і суб'єкт управління, цілі, принципи, методи, інструменти, інформаційне забезпечення та механізм прийняття управлінських рішень. Їх узгоджене функціонування створює передумови для забезпечення стабільної прибутковості підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для оцінювання та регулювання прибутковості підприємства застосовуються аналітичні, планово-прогнозні, економіко-математичні та організаційно-управлінські методи. Їх використання дозволяє здійснювати

комплексний аналіз фінансових результатів, виявляти фактори впливу на прибуток, моделювати можливі сценарії розвитку та формувати ефективні управлінські рішення.

Важливу роль у системі управління прибутковістю відіграє система показників, яка включає як абсолютні показники (валовий, операційний, чистий прибуток), так і відносні показники (рентабельність продукції, продажів, активів, власного капіталу, витрат, операційної діяльності). Саме ці показники забезпечують можливість оцінки результативності функціонування підприємства, ефективності використання ресурсів та доцільності прийнятих управлінських рішень.

Серед сучасних підходів до управління прибутковістю виділено процесний, системний, стратегічний, контролінговий та цифровий підходи. Їх застосування забезпечує комплексне бачення прибутковості не лише як фінансового результату, а як інтегрованого показника якості управління підприємством. В сучасних умовах господарювання підвищення прибутковості підприємства все більше залежить від рівня цифровізації управлінських процесів, використання аналітичних систем, бюджетування, СVP-аналізу, KPI та сучасних інструментів контролінгу.

Управління прибутковістю підприємства є багатограним і системним процесом, який потребує комплексного підходу, науково обґрунтованого методичного забезпечення та тісної інтеграції з усіма функціональними підсистемами підприємства. Прибуток і прибутковість виступають не лише результативними показниками діяльності, а й важливими орієнтирами для формування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Молочний Дім» - виробник молочної продукції, відомої на ринку під торговою маркою «Фанні», заснований в 2002 році. Компанія володіє Павлоградським молочним комбінатом, також має 11 власних філій на території України. З 2012 року ТОВ «Молочний Дім» належить групі «Лакталіс» (Groupe Lactalis, Франція), яка входить до четвірки кращих виробників молочної продукції світу і є світовим лідером у виробництві сирів. Група існує більше 80 років, а її продукція продається в 170 країнах світу.

Історія Павлоградського молочного комбінату налічує майже пів століття. Уже тоді, в кінці 70-х років, він був найпотужнішим заводом в регіоні. Зараз ТОВ «Молочний дім» - один з найбільш динамічних бізнес-проектів в молочній галузі України, що успішно розвивається. Згідно з даними Держкомстату, обсяг реалізації продукції під торговою маркою «Фанні» (з 2000 р вся продукція комбінату випускається саме під цією ТМ) з 2017 і 2020 рр. целюно- і кисломолочної групі займав 2-е і 3-е місце серед виробників аналогічної продукції. Це дозволило молочному комбінату перетворитися з невеликого місцевого виробника в відоме по всій країні підприємство.

Успішна діяльність підприємства не стала випадковою. Цьому передували великий обсяг роботи.

По-перше, реконструкція і модернізація виробництва. Після акціонування комбінату в 1995-96 рр. на ньому було замінено майже все обладнання, починаючи з відділення приймання молока, лабораторій і

закінчуючи системами мийки та приготування готової продукції. Устаткування завозилося з Швеції, Франції, Німеччини, Польщі та Латвії.

Партнерами комбінату стали відомі світові виробники технологій, обладнання та упаковки: Tetra Pak, Stefan, Greiner, Variopak, Nimko. Наприклад, в 1998 році спільно зі шведською компанією Alfa Laval Tetra Pak був побудований цех по виробництву УНТ-молока (молока тривалого зберігання). Пакувальні автомати «Тетра-рекс», що застосовуються у виробництві пастеризованих молока, кефіру і ряжанки, дозволяють уникнути контакту продукту з сирими краями упаковки і тим самим гарантують його свіжість і якість. Тому можна сказати, що сьогодні вся продукція виробляється на сучасних технологічних лініях європейського рівня. Недарма 2 червня 1998 року - день, коли на завод після його реконструкції приїхав перший молоковоз - вважається другим офіційним днем народження комбінату.

До модернізації комбінат випускав молочну продукцію неглибокої переробки, традиційний продуктовий ряд - молоко, ряжанку, кефір, сметану. А потужностей підприємства вистачало лише для того, щоб задовольнити потребу в молочній продукції Павлограда та прилеглих до нього декількох районів. Після реконструкції комбінату він зміг розширити свої виробничі потужності з тим, щоб вийти з конкурентоспроможною продукцією не тільки на ринок Дніпропетровського регіону і всієї України, а й за межі країни.

По-друге, керівництво заводу впритул зайнялося управлінням якістю як сировини, так і готової продукції. Управління якістю означало для комбінату, перш за все, вибудовування особливих взаємин з його постачальниками. Підприємство тісно співпрацює з кількома фермерськими господарствами в Дніпропетровській області (від яких отримує 80% сировини). Між підприємством і фермерами встановилися повністю довірчі відносини. З одного боку, ці господарства працюють тільки з Павлоградським комбінатом, поставляючи йому все молоко. Для господарств це вигідно, оскільки вони отримують постійного споживача, який до того ж відрізняється

платоспроможністю і фінансовою дисципліною. Це вигідно і для комбінату, оскільки з постійними постачальниками легше домовлятися за ціною і якістю.

З іншого боку, комбінат здійснює програму поліпшення якості сирого молока, яка передбачає консультаційне забезпечення господарств-партнерів, допомога в постачанні устаткуванням і кормами, індивідуальний підхід до кожного постачальника і бонусну систему оплати кожної партії сировини.

Закуповуючи молоко, що приходить від господарств і населення, комбінат перевіряє його на якість за жирністю, рівню рН, кислотності та іншим важливим при виробництві молочної продукції показникам. Наявність постійних постачальників і контроль сировини «на вході» сприяє тому, що для виробництва молочної продукції береться молоко високої якості.

По-третє, пропозиція споживачеві абсолютно нової продукції. Традиційний для українських споживачів асортимент був доповнений новими унікальними для вітчизняного ринку продуктами. Такими як Т-молоко, сирки в шоколадній і фруктовій глазури, з кокосовим смаком, сирними пастами з додаванням овочів, часнику, зелені, шинки і т. д. Наприклад, унікальність Т-молока полягає в тому, що вона має найбільший термін реалізації в Україні. Причому це досягнуто не за рахунок консервантів, а за рахунок гігієнічної мийки обладнання, застосування безшовних трубопроводів і використання сировини з кращими мікробіологічними показниками.

Пропоновані ринку новинки були підтримані відповідними маркетинговими заходами. А саме:

- введення корпоративного героя, який запам'ятовується, (корівка Фанні) з високим потенціалом (активного просування ТМ «Фанні» не було, продукція продавала сама себе за рахунок привабливого корпоративного образу і високоякісного продукту);

- побудова власної збутової мережі. Реалізація продукції ТОВ «Молочний дім» здійснюється через власну мережу філій по Україні і великі

оптові організації, місце розташування яких виправдано географічно. Місця продажу - від мега- і супермаркетів до ринків. Географія продажів - центр, південь, схід України, в даний момент йде освоєння Західного регіону. У Дніпропетровську та області існує змішана система продажів: доставка в магазини міста, торгівля з оптових баз для області.

Ці заходи привели до того, що торговельна марка «Фанні» стала впізнаваною і популярною не тільки в Дніпропетровському регіоні, а й по всій країні, що, природно, позитивно вплинуло на обсяги продажів.

Серед асортименту продукції є 5 видів, які формують переважну частку як обсягу виробництва у натуральному виразі, так і у вартісному. Інформація про обсяги виробництва та реалізації продукції за основними видами у 2025 р. наведена в таблиці 2.1. Дані таблиці 2.1 показують, що основними центрами прибутковості є питні йогурти в пляшці (частка в структурі виробництва та реалізації складає 18%); питні йогурти в пюр-паку (частка в структурі виробництва та реалізації складає 16%); маса сиркова (частка в структурі виробництва та реалізації складає 20%); глазуровані сирки (частка в структурі виробництва та реалізації складає 15%) та Фані для дітей (частка в структурі виробництва дорівнює 9%, а в структурі реалізації - 20%). Загалом ці види продукції в структурі виробництва мають частку 88%, а в структурі вартості реалізації – 89%.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації продукції за основними видами у ТОВ  
“Молочний дім” в 2025 р.

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, т	у грошовій формі (тис. грн.)	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, т	у грошовій формі (тис. грн.)	у % до всієї реалізованої продукції
Йогурт в пляшці.	590	22305,7	18	594,9	22841,1	18
Йогурт в пюр-паку	570	18269,4	16	539	17411,7	16
Сиркова маса	8060	28996	20	8117,3	29225,4	20
Глазуровані сирки	1805,8	14426	15	1807,9	14491,2	15

## Продовження табл.2.1

Фані для дітей	1850,6	26161,3	19	2039,6	29945,3	20
Всього	X	110158,4	88,0	X	113914,7	89,0

Таким чином, можемо зробити висновок щодо позитивної динаміки нарощування як обсягів виробництва продукції, так і її реалізації, а отже і зростання прибутковості діяльності.

Аналіз звітності підприємства показав, що обсяги виробництва та реалізації продукції у 2025 р. зросли порівняно з попередніми роками. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ “Молочний дім” наведено в таблиці 2.2 та на рис.2.1.

У 2025 р. за добу на підприємстві можна було виготовити в середньому 109,6 т продукції, тоді як у 2023 р. – 74 т., а в 2014 р. – 90,4 т.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники роботи ТОВ “Молочний дім”  
за 2023-2025 р.

Показник	Од. вим.	Значення			Відхилення 2025 до 2024	
		2023	2024	2025	±	%
Виробнича потужність підприємства						
добова	т	74,0	90,4	109,6	19,2	21,2
Річна (планова)	т	27000	33000	40000	7000,0	21,2
Річна (фактична)	т	20000	22800	33880	11080,0	48,6
Коефіцієнт використання потужності		0,74	0,69	0,85	0,2	22,6
Вироблено продукції у натуральному виразі	т	20023,7	25017,5	33887	8869,5	35,5
Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (чистий дохід)	тис. грн.	48600	52400	58900	6500	12,4
Чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	671	722	729	7,0	1,0
в т.ч. робітники	чол.	600	641	648	7,0	1,1
Виробнича собівартість виробленої продукції	тис. грн.	38900	42700	47200	4500	10,5
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	9700	9700	11700	2000,0	20,6

## Продовження табл.2.2

Рентабельність продукції	%	7,29	9,74	16,25	6,5	66,8
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	13631,9	21737	39621	17884,0	82,3

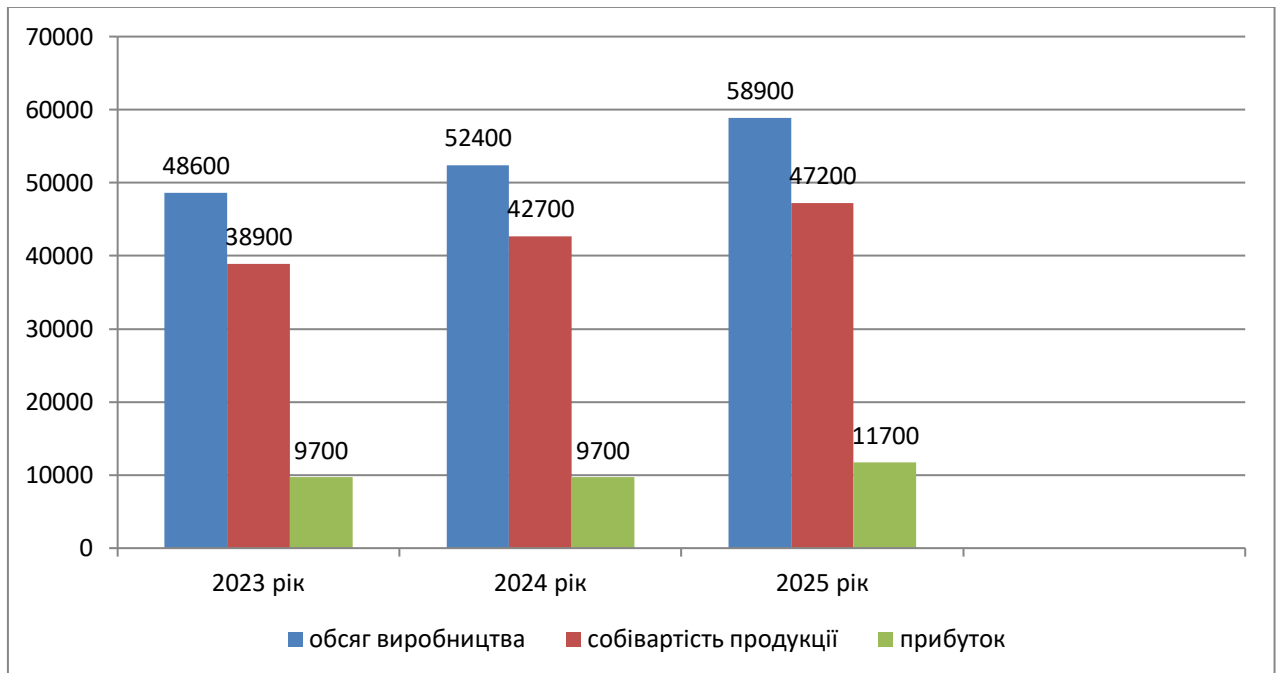


Рис.2.1 Динаміка основних показників роботи ТОВ “Молочний дім” за 2023-2025 р.

У 2025 р. фактичний обсяг реалізованої продукції становить 33887 т, а її вартість становить 58900 тис. грн., у 2023 р. – 20023,7 т вартістю 48600 тис. грн, а в 2024 р. – 25017,5 т вартістю 52400 тис. грн.

За даними підприємства чисельність промислово-виробничого персоналу у 2025 р. становила 729 осіб, з них робітники 648 осіб. Незважаючи на кризові явища в економіці України та скорочення чисельності працівників на підприємствах різних галузей на ТОВ “Молочний дім” кількість співробітників зростає від 671 особи у 2023 р. до 729 осіб у 2025 р.

Виробнича собівартість виробленої продукції склала у 2025 р. 47200 тис. грн., а прибуток від її реалізації дорівнює 11700 тис. грн. У 2023 р. повна виробнича собівартість становила 38900 тис. грн., а прибуток 9700

тис. грн., у 2024 р. виробнича собівартість зросла до 42700 тис. грн., а прибуток від реалізації - 9700 тис. грн.

ТОВ “Молочний дім” щорічно вкладає кошти в оновлення основних засобів.

На ТОВ “Молочний дім” завершилася повна модернізація виробничих потужностей. У технічне оновлення підприємства інвестовано близько 50 млн. гривень.

Зокрема, осучаснені приймально-апаратне відділення, цех кисломолочної продукції, ділянка розливу продукції в ПЕТ-упаковку та компресорний цех. У результаті реконструкції приймально-апаратного відділення збільшено обсяг сховища сировини майже втричі (з 100 т до 290 т), підвищено більш як удвічі продуктивність ліній сепарації та пастеризації сирого молока (з 14 т/рік до 32,5 т/рік), автоматизовано технологічний процес. Установка нових сучасних компресорів дозволила зменшити споживання підприємством електроенергії в 2,5 раза, збільшити продуктивність виробництва холоду утричі і підвищити рівень безпеки об'єкту, адже обсяг аміаку в системі зменшився з 14 т до 600 кг. Крім того, збільшенню виробництва олії сприяла модернізація цеху молочних напоїв, в якому встановлено дві нові лінії загальною продуктивністю 5 тонн на рік. Як результат, обсяги виробництва цього продукту в 2025 році збільшилися на 39%, в порівнянні з аналогічним періодом 2024 р.

Нині на переробне підприємство надходить дві третини молока від населення та одна третина — від сільськогосподарських формувань усіх форм власності. Проте в теперішніх умовах мало закупити достатню кількість молока, потрібно забезпечити ще і його якість. Для поліпшення контролю за якістю було введено програму комп'ютеризації приймання молока на базі електронних болгарських приладів “Екомілк”. Дальшим етапом поліпшення якості молока є його охолодження, вже закуплено п'ять німецьких холодильних установок. Значно розширився асортимент молочної продукції.

В липні 2020 р. ТОВ “Молочний дім” отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом.

ТОВ “Молочний дім” — це широкопрофільне виробництво. Із 1994 року тут організована фірмова торгівля, через яку завод здебільшого реалізує свою продукцію.

Таким чином, ТОВ “Молочний дім” є добре знаним на українському ринку молока та молочних продуктів, користується популярністю серед споживачів, має рентабельне виробництво. Наведені техніко-економічні показники роботи товариства у 2025 р. значно покращилися порівняно з попередніми роками, що свідчить про зростання ефективності діяльності. Для більш глибокого ознайомлення з підприємством необхідно проаналізувати показники його діяльності.

## 2.2. Аналіз формування прибутку та показників прибутковості підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах значною мірою визначається здатністю формувати стабільний фінансовий результат, забезпечувати належний рівень рентабельності та підтримувати збалансоване співвідношення між доходами, витратами й обсягами господарської діяльності. У цьому контексті аналіз формування прибутку та показників прибутковості підприємства є важливою складовою оцінювання результативності системи менеджменту, оскільки дозволяє виявити ключові тенденції фінансово-економічного розвитку, оцінити якість управлінських рішень та визначити резерви підвищення ефективності діяльності.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема для ТОВ «Молочний дім», проблема управління прибутковістю має особливе значення. Це зумовлено тим, що діяльність таких підприємств відбувається в умовах

високої чутливості до змін вартості сировини, енергетичних ресурсів, логістичних витрат, купівельної спроможності населення, а також до змін споживчих уподобань. Саме тому аналіз прибутку і рентабельності дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан підприємства, а й визначити ступінь стійкості його господарської моделі.

Формування прибутку на підприємстві є результатом взаємодії трьох базових елементів: доходу від реалізації продукції, витрат на виробництво і збут, а також організаційно-управлінських рішень, які впливають на обсяги продажів, структуру асортименту, цінову політику, рівень витрат і ефективність використання ресурсів. У зв'язку з цим доцільно здійснити комплексний аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Молочний дім» за останні три роки.

Для оцінювання загальних тенденцій формування фінансових результатів підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників доходу, собівартості, валового, операційного та чистого прибутку. Такий аналіз дозволяє виявити характер змін у результативності господарської діяльності підприємства, оцінити ефективність його операційної діяльності та визначити загальні передумови зміни прибутковості. Узагальнені результати аналізу подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Молочний дім» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, ±	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	48 600	52 400	58 900	+10 300	121,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38 900	42 700	47 200	+8 300	121,3
Валовий	9 700	9 700	11 700	+2 000	120,6

прибуток, тис. грн					
Адміністративні витрати, тис. грн	2 600	2 850	3 150	+550	121,2
Витрати на збут, тис. грн	2 050	2 320	2 700	+650	131,7
Інші операційні витрати, тис. грн	1 180	1 260	1 430	+250	121,2
Операційний прибуток, тис. грн	3 870	3 270	4 420	+550	114,2
Фінансові та інші витрати, тис. грн	620	710	790	+170	127,4
Прибуток до оподаткування, тис. грн	3 250	2 560	3 630	+380	111,7
Податок на прибуток, тис. грн	585	461	653	+68	111,6
Чистий прибуток, тис. грн	2 665	2 099	2 977	+312	111,7

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «Молочний дім» загалом зберігало позитивну динаміку фінансових результатів, хоча розвиток підприємства в досліджуваному періоді був нерівномірним. Найбільш помітне зростання спостерігається за показником чистого доходу від реалізації, який збільшився з 48 600 тис. грн у 2023 р. до 58 900 тис. грн у 2025 р., тобто на 10 300 тис. грн, або на 21,2 %. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, стабілізацію ринкової присутності підприємства та певне посилення його позицій на локальному ринку молочної продукції.

Разом з тим, майже пропорційно до зростання доходу збільшилася і собівартість реалізованої продукції, яка у 2025 р. досягла 47 200 тис. грн, що на 8 300 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Така ситуація є характерною для підприємств харчової галузі, де значну частку у витратах займають витрати на молочну сировину, енергоносії, упаковку, логістику та зберігання. Це

означає, що хоча підприємство і нарощувало обсяги реалізації, його витратна модель також зазнавала істотного зростання.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку з 9 700 тис. грн у 2023 р. до 11 700 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про збереження загальної ефективності основної виробничо-збутової діяльності підприємства. Водночас варто звернути увагу на те, що у 2024 р. валовий прибуток не зріс порівняно з 2023 р., що може свідчити про тимчасове погіршення співвідношення між доходами і виробничими витратами.

Показник операційного прибутку також має позитивну динаміку, однак його зростання є менш вираженим, ніж зростання валового прибутку. Це пояснюється підвищенням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Така ситуація свідчить про те, що підприємство має певні внутрішні резерви підвищення ефективності не лише у виробничій, а й в управлінській та комерційній сферах.

Чистий прибуток ТОВ «Молочний дім» у 2025 р. становив 2 977 тис. грн, що на 312 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Незважаючи на позитивний приріст, динаміка чистого прибутку не є достатньо високою порівняно зі зростанням доходу, що вказує на наявність проблеми збереження маржинальності та потребу в удосконаленні системи управління витратами.

Для більш глибокого розуміння механізму формування прибутку доцільно проаналізувати не лише абсолютні фінансові результати, а й структуру формування прибутку, тобто співвідношення між основними доходними та витратними складовими. Це дозволяє оцінити якість фінансового результату, визначити, на якому етапі господарського процесу виникають найбільші втрати ефективності, а також виявити напрями управлінського впливу на прибутковість підприємства. Відповідні розрахунки подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура формування прибутку ТОВ «Молочний дім» у 2025 р.

Показник	Сума, тис. грн	Питома вага у чистому доході, %
Чистий дохід від реалізації	58 900	100,0
Собівартість реалізованої продукції	47 200	80,1
Валовий прибуток	11 700	19,9
Адміністративні витрати	3 150	5,3
Витрати на збут	2 700	4,6
Інші операційні витрати	1 430	2,4
Операційний прибуток	4 420	7,5
Фінансові та інші витрати	790	1,3
Прибуток до оподаткування	3 630	6,2
Податок на прибуток	653	1,1
Чистий прибуток	2 977	5,1

Структурний аналіз формування прибутку свідчить про те, що у 2025 р. на ТОВ «Молочний дім» основна частина доходу була поглинута виробничими витратами, оскільки собівартість реалізованої продукції становила 80,1 % чистого доходу. Це означає, що лише 19,9 % доходу залишалось у вигляді валового прибутку для покриття адміністративних, збутових, фінансових та інших витрат.

Після вирахування адміністративних, збутових та інших операційних витрат частка операційного прибутку становила лише 7,5 % доходу. Це вказує на достатньо помірний рівень операційної ефективності, який є типовим для підприємств харчової галузі, але водночас свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, особливо у сфері збуту та загальногосподарського управління.

Особливо показовим є той факт, що частка чистого прибутку у структурі доходу становила лише 5,1 %, тобто з кожної 1 грн реалізованої продукції підприємство фактично отримувало близько 5 копійок чистого прибутку. Такий рівень не можна вважати критично низьким, однак він

свідчить про відносно обмежений запас фінансової стійкості та високий вплив витратної складової на кінцевий результат діяльності.

Для повнішого оцінювання ефективності діяльності підприємства недостатньо аналізувати лише абсолютні показники прибутку. Важливе значення має також дослідження відносних показників прибутковості, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, витрат, активів та власного капіталу. Саме показники рентабельності є ключовими індикаторами результативності системи менеджменту та дають змогу більш об'єктивно оцінити економічний стан підприємства (табл. 2.5, рис.2.2).

Таблиця 2.5

Основні показники прибутковості ТОВ «Молочний дім»  
у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, ±
Рентабельність продукції, %	6,85	4,91	6,31	-0,54
Рентабельність продажів, %	5,48	4,01	5,05	-0,43
Рентабельність операційної діяльності, %	7,72	6,11	7,33	-0,39
Рентабельність активів, %	8,10	6,02	8,46	+0,36
Рентабельність власного капіталу, %	13,54	10,92	14,18	+0,64

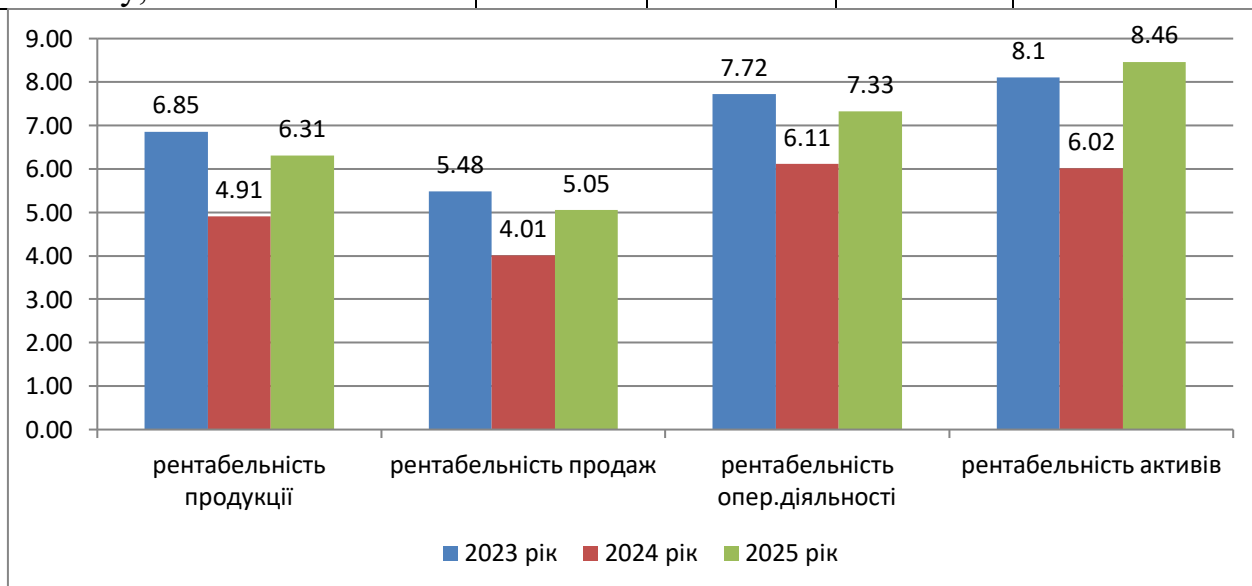


Рис.2.2 Динаміка показників прибутковості ТОВ «Молочний дім»  
у 2023–2025 рр.

Дані табл. 2.5 та рис.2.2 свідчать про те, що показники прибутковості ТОВ «Молочний дім» протягом 2023–2025 рр. змінювалися нерівномірно, однак загалом демонстрували відносну стабільність з помірним потенціалом зростання.

Рентабельність продукції у 2023 р. становила 6,85 %, у 2024 р. знизилася до 4,91 %, а у 2025 р. зросла до 6,31 %. Це означає, що у 2025 р. підприємство отримувало 6,31 грн прибутку на кожні 100 грн собівартості продукції. Хоча цей показник дещо поступається рівню 2023 р., його відновлення після спаду 2024 р. свідчить про покращення контролю за витратами та часткову стабілізацію виробничої ефективності.

Рентабельність продажів знизилася з 5,48 % у 2023 р. до 5,05 % у 2025 р., що означає певне зниження частки прибутку у структурі доходу. Це може бути наслідком зростання собівартості продукції, підвищення витрат на збут, а також обмежених можливостей для суттєвого підвищення відпускних цін у конкурентному середовищі.

Рентабельність операційної діяльності у 2025 р. становила 7,33 %, що є позитивним значенням, однак все ж нижчим за показник 2023 р. Це свідчить про те, що підприємство в цілому зберігає здатність ефективно здійснювати основну діяльність, але водночас має внутрішні резерви підвищення операційної ефективності.

Позитивною тенденцією є зростання рентабельності активів та рентабельності власного капіталу у 2025 р. порівняно з 2023 р. Це свідчить про те, що підприємство у 2025 р. дещо покращило ефективність використання як загального ресурсного потенціалу, так і власних фінансових ресурсів. Особливо важливим є зростання рентабельності власного капіталу до 14,18 %, що вказує на достатньо прийнятний рівень віддачі для власників підприємства.

З метою поглиблення аналітичної оцінки доцільно визначити основні фактори, які вплинули на зміну прибутку підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від констатації фінансових результатів до з'ясування

причин їх зміни, що має важливе значення для формування подальших управлінських рішень. Найбільш істотними чинниками для підприємства харчової галузі, зокрема ТОВ «Молочний дім», є обсяг реалізації, рівень цін, собівартість продукції, структура асортименту та витрати на збут. Узагальнену характеристику основних факторів впливу подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні фактори впливу на формування прибутку  
ТОВ «Молочний дім»

Фактор	Характер впливу	Прояв на підприємстві
Зміна обсягу реалізації	Позитивний	Зростання доходу від реалізації у 2025 р. порівняно з 2023 р.
Зміна цін на продукцію	Помірно позитивний	Часткове коригування цін дозволило компенсувати зростання витрат
Зростання собівартості	Негативний	Подорожчання сировини, енергоносіїв, пакування та логістики
Зміна структури асортименту	Змішаний	Різна маржинальність окремих видів молочної продукції
Витрати на збут	Негативний	Зростання транспортних, торговельних і маркетингових витрат
Адміністративні витрати	Негативний	Збільшення управлінських та загальногосподарських витрат
Продуктивність праці	Потенційно позитивний	Наявність резервів зростання ефективності виробництва

Аналіз факторів впливу на прибуток ТОВ «Молочний дім» дозволяє зробити висновок, що ключовим позитивним чинником у досліджуваному періоді було зростання обсягів реалізації продукції, яке забезпечило приріст доходу та підтримало загальний рівень фінансових результатів. Водночас головним стримувальним фактором виступило зростання собівартості продукції, що характерно для підприємств молочної галузі в умовах нестабільного ринку сировини та високої енергоємності виробництва.

Суттєвий вплив на кінцевий результат також мали витрати на збут, які зростали швидше, ніж окремі складові валового прибутку. Це свідчить про потребу перегляду логістичної політики, каналів реалізації та системи комерційного управління. Також важливим резервом зростання прибутковості може стати оптимізація асортиментної структури продукції з орієнтацією на більш маржинальні товарні позиції.

Отже, проведений аналіз формування прибутку та показників прибутковості ТОВ «Молочний дім» свідчить про те, що підприємство у 2023–2025 рр. загалом зберігало позитивну динаміку фінансових результатів, однак його прибутковість залишалася помірною та залежною від високої витратної складової.

Підприємство демонструє здатність генерувати стабільний прибуток, однак рівень його чистої прибутковості залишається відносно обмеженим. Основними причинами цього є високий рівень собівартості, зростання витрат на збут, а також наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас позитивним є зростання доходу від реалізації, відновлення частини показників рентабельності у 2025 р. та покращення віддачі активів і власного капіталу.

Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що на підприємстві існують реальні резерви підвищення прибутковості, пов'язані з удосконаленням управління витратами, оптимізацією асортиментної політики, підвищенням операційної ефективності та покращенням системи управління прибутковістю. Саме ці аспекти потребують більш детального дослідження.

### 2.3. Оцінка діючої системи управління прибутковістю підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення стабільної прибутковості підприємства залежить не лише від ринкової кон'юнктури, обсягів реалізації чи рівня витрат, а й від якості управлінських рішень,

ефективності внутрішньої організації діяльності, рівня координації бізнес-процесів та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме тому аналіз фінансових результатів має бути доповнений оцінкою діючої системи управління прибутковістю підприємства, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінського механізму, оцінити рівень його ефективності та визначити напрями подальшого вдосконалення.

Для ТОВ «Молочний дім», як для підприємства харчової галузі, система управління прибутковістю має особливе значення, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність, контролювати витрати, адаптуватися до коливань цін на сировину та забезпечувати стабільність фінансових результатів. У цьому контексті прибутковість слід розглядати не лише як підсумковий фінансовий показник, а як результат функціонування цілісної системи управління, що охоплює виробництво, постачання, збут, фінанси, маркетинг та організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємства.

Оцінка діючої системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» дозволяє зробити висновок, що підприємство має базово сформований управлінський механізм, який забезпечує отримання позитивного фінансового результату, однак ця система має переважно операційно-реактивний характер, а не стратегічно орієнтовану модель управління прибутковістю. Це означає, що більшість управлінських рішень на підприємстві спрямована на поточне реагування на зміну цін, витрат, обсягів збуту та ринкової ситуації, тоді як системне прогнозування, планування та превентивне управління прибутковістю реалізуються недостатньо повно.

На практиці формування прибутковості на підприємстві забезпечується через вплив на основні складові фінансового результату: обсяги реалізації продукції, структуру асортименту, рівень цін, виробничу собівартість, витрати на збут, адміністративні витрати та використання ресурсів. Водночас ефективність цього впливу значною мірою залежить від якості внутрішньої

координації між структурними підрозділами, оперативності управлінської інформації та рівня обґрунтованості рішень.

У межах ТОВ «Молочний дім» управління прибутковістю фактично здійснюється через сукупність функціональних управлінських рішень, що реалізуються керівництвом підприємства, бухгалтерсько-економічною службою, виробничими підрозділами та відділом збуту. Однак слід зазначити, що на підприємстві відсутня чітко формалізована самостійна система управління прибутковістю як окремий комплексний механізм, орієнтований на стратегічне забезпечення зростання прибутку та рентабельності.

Управління прибутковістю на підприємстві здійснюється переважно через такі напрями:

- контроль за виробничими витратами;
- регулювання обсягів випуску та реалізації продукції;
- встановлення та коригування відпускних цін;
- контроль дебіторської заборгованості;
- управління закупівлями сировини та матеріалів;
- регулювання витрат на логістику і збут;
- аналіз поточних фінансових результатів.

З одного боку, така система дозволяє підтримувати базову фінансову стійкість підприємства та забезпечує контроль над ключовими елементами формування прибутку. З іншого боку, вона не повною мірою відповідає сучасним вимогам ефективного менеджменту, оскільки має обмежену аналітичну глибину, недостатню інтеграцію між функціональними блоками та не передбачає повноцінного використання сучасних інструментів управління прибутковістю.

Для більш системного оцінювання діючої системи управління прибутковістю доцільно узагальнити її основні складові, визначити їх фактичний зміст та оцінити ступінь їх впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від загальної характеристики до

структурованої оцінки управлінського механізму та виявити ключові проблемні зони в організації управління прибутковістю (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Характеристика основних складових системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім»

Складова системи	Фактичний стан на підприємстві	Оцінка ефективності
Планування прибутку	Здійснюється переважно на основі поточних обсягів продажу та витрат	Середня
Управління витратами	Проводиться через контроль собівартості, закупівель і поточних витрат	Відносно ефективна
Цінова політика	Орієнтується на ринкову ситуацію та конкурентне середовище	Помірно ефективна
Управління асортиментом	Залежить переважно від попиту та виробничих можливостей	Недостатньо системна
Контроль фінансових результатів	Проводиться на основі бухгалтерської звітності та внутрішнього аналізу	Середня
Інформаційне забезпечення	Базується на обліковій та звітній інформації	Обмежене
Система мотивації персоналу	Слабо пов'язана з показниками прибутковості	Низька
Аналітична підтримка рішень	Наявна частково, але не систематизована	Недостатня
Стратегічне управління прибутковістю	Формалізовано недостатньо	Низька

Дані табл. 2.7 свідчать про те, що система управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» має частково сформований функціональний характер, але не є повністю інтегрованою, стратегічно орієнтованою та аналітично підсиленою. Найбільш розвиненими елементами системи є контроль витрат, поточне регулювання цін і базовий фінансовий контроль, що є типовим для підприємств малого та середнього масштабу.

Водночас недостатньо розвиненими залишаються такі елементи, як управління асортиментною прибутковістю, стратегічне планування прибутку, використання системи КРІ, мотивація персоналу на результат та аналітична підтримка управлінських рішень. Це свідчить про наявність значного резерву вдосконалення системи управління прибутковістю підприємства.

Однією з ключових складових діючої системи управління прибутковістю на підприємстві є управління витратами, оскільки саме собівартість продукції має найбільший вплив на формування прибутку. На ТОВ «Молочний дім» здійснюється поточний контроль за витратами на молочну сировину, пакувальні матеріали, енергоносії, логістику та оплату праці. Такий підхід дозволяє частково стримувати зростання витрат, однак не забезпечує достатньої глибини їх аналітичного управління.

Зокрема, на підприємстві недостатньо використовується управлінський аналіз витрат за центрами відповідальності, а також не здійснюється повноцінне розмежування витрат на умовно-постійні та змінні з метою оцінки маржинальної ефективності продукції. Це знижує точність управлінських рішень щодо оптимізації собівартості та підвищення прибутковості окремих напрямів діяльності.

Іншим важливим елементом є управління ціноутворенням, яке на підприємстві має переважно ринково-адаптивний характер. Це означає, що встановлення відпускних цін відбувається з урахуванням ринкової ситуації, платоспроможного попиту, цін конкурентів та рівня витрат. Такий підхід є необхідним у сучасних умовах, однак його недоліком є відсутність більш глибокої системи оцінювання маржинальності окремих товарних позицій.

На ТОВ «Молочний дім» також недостатньо розвиненим є управління асортиментною політикою з позиції прибутковості. Асортимент продукції формується переважно з урахуванням виробничих можливостей, попиту та традиційної структури реалізації, однак не в повній мірі аналізується прибутковість окремих товарних груп, каналів реалізації та сегментів

споживачів. У результаті підприємство може втрачати частину потенційного прибутку через підтримку недостатньо рентабельних позицій.

Важливе місце в системі управління прибутковістю займає інформаційне забезпечення. На досліджуваному підприємстві воно базується переважно на даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності та внутрішніх розрахунків. Такий підхід забезпечує базову інформаційну основу для прийняття рішень, однак не дозволяє повною мірою реалізувати сучасний аналітичний підхід до управління прибутковістю. Зокрема, підприємство потребує більш розвиненої системи **внутрішньої аналітичної звітності**, орієнтованої на оперативне оцінювання доходності, витратності та рентабельності окремих напрямів діяльності.

Суттєвим недоліком діючої системи управління прибутковістю є також відсутність чітко визначеної системи показників ефективності (KPI), які б використовувалися для оцінювання результативності діяльності окремих підрозділів і працівників з точки зору формування прибутку. Це знижує керованість процесу забезпечення прибутковості та послаблює мотиваційний зв'язок між діяльністю персоналу і кінцевими фінансовими результатами підприємства.

Для поглиблення оцінки доцільно узагальнити основні проблеми функціонування діючої системи управління прибутковістю підприємства, визначити їх причини та можливі наслідки для результатів діяльності. Такий підхід дозволяє не лише діагностувати поточний стан управлінської системи, а й створює аналітичну основу для розробки заходів щодо її вдосконалення (табл. 2.8).

Узагальнення основних проблем функціонування системи управління прибутковістю свідчить про те, що підприємство має не стільки критичні фінансові проблеми, скільки структурно-управлінські обмеження, які стримують зростання ефективності. Найбільш ваговою проблемою є висока залежність фінансового результату від собівартості, що знижує стійкість прибутковості та посилює ризики в умовах нестабільного ринку

Таблиця 2.8

## Основні проблеми системи управління прибутковістю

## ТОВ «Молочний дім»

Проблема	Причина	Наслідок для підприємства
Висока залежність прибутку від собівартості	Зростання вартості сировини, енергоносіїв, логістики	Зниження маржі та рентабельності
Недостатній рівень аналітики прибутковості	Відсутність деталізованого управлінського аналізу	Ускладнення прийняття ефективних рішень
Недостатньо ефективного управління асортиментом	Орієнтація на традиційний попит, а не на маржинальність	Підтримка менш прибуткових позицій
Відсутність КРІ-системи	Низький рівень формалізації управління результативністю	Обмежений контроль за ефективністю підрозділів
Недостатня інтеграція між підрозділами	Відсутність єдиної логіки управління прибутком	Локальні рішення без комплексного ефекту
Обмежене стратегічне планування	Переважання поточних управлінських рішень	Низький рівень довгострокової адаптивності

Не менш важливою є проблема недостатнього рівня управлінської аналітики, через що підприємство не завжди має можливість оперативно оцінити, які саме процеси, продукти чи підрозділи формують найбільший внесок у прибутковість. У поєднанні з відсутністю КРІ-системи це призводить до того, що система управління прибутковістю працює переважно у реактивному, а не проактивному режимі.

Для комплексної оцінки діючої системи управління прибутковістю доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони внутрішнього управлінського середовища, а також виявити можливості й загрози, що впливають на результативність формування

прибутку та прибутковості підприємства. Такий інструмент є важливим для переходу від аналітичної діагностики до розробки практичних напрямів удосконалення управлінської системи. Результати SWOT-аналізу подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Стабільний попит на основну продукцію</p> <p>Позитивний фінансовий результат</p> <p>Наявність сформованої клієнтської бази</p> <p>Базовий контроль витрат</p> <p>Гнучкість у прийнятті поточних рішень</p>	<p>Висока частка витрат у структурі доходу</p> <p>Недостатня глибина управлінського аналізу</p> <p>Відсутність KPI та системи контролінгу</p> <p>Недостатня робота з асортиментною прибутковістю</p> <p>Переважання короткострокових управлінських рішень</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Оптимізація асортименту та каналів збуту</p> <p>Впровадження сучасних інструментів управління прибутковістю</p> <p>Автоматизація обліково-аналітичних процесів</p> <p>Розвиток більш маржинальних продуктів</p> <p>Впровадження KPI та бюджетування</p>	<p>Подальше зростання вартості сировини</p> <p>Посилення конкуренції на локальному ринку</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>Нестабільність цін на енергоносії та логістику</p> <p>Ризики скорочення обсягів реалізації</p>

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Молочний дім» має достатньо сильну базу для забезпечення стабільної прибутковості, зокрема за рахунок наявного ринку збуту, стабільного попиту та позитивного фінансового результату. Водночас слабкі сторони системи управління прибутковістю пов'язані насамперед із недостатньою управлінською формалізацією, відсутністю сучасних аналітичних інструментів і слабкою інтеграцією між операційними та фінансовими рішеннями.

Наявні можливості свідчать про те, що підприємство має потенціал істотно підвищити рівень прибутковості за рахунок внутрішніх змін у системі управління, навіть без кардинального розширення масштабу діяльності. Саме тому найбільш доцільним напрямом розвитку є не лише нарощування обсягів реалізації, а передусім **удосконалення самої системи управління прибутковістю**.

Отже, проведена оцінка діючої системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» дозволяє зробити висновок, що підприємство має функціонально працездатну, але недостатньо системно розвинену модель управління прибутковістю. Наявна система забезпечує формування позитивного фінансового результату, однак її ефективність стримується низкою управлінських, аналітичних та організаційних обмежень.

Основними перевагами діючої системи є контроль за витратами, здатність адаптуватися до ринкової ситуації, позитивна динаміка доходів і наявність базових механізмів фінансового контролю. Водночас до ключових недоліків слід віднести відсутність чіткої формалізованої системи управління прибутковістю, недостатню аналітичну деталізацію фінансових результатів, слабкий зв'язок між прибутковістю та мотивацією персоналу, а також відсутність сучасних інструментів стратегічного планування, бюджетування та KPI-орієнтованого управління.

У цілому результати оцінювання свідчать про наявність значного потенціалу підвищення ефективності управління прибутковістю на підприємстві.

#### Висновки до 2 розділу

Комплексний аналіз стану та ефективності управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» дав змогу оцінити особливості функціонування підприємства, дослідити процес формування його прибутку, проаналізувати основні показники прибутковості та виявити ключові проблеми діючої системи управління фінансовими результатами.

У результаті дослідження загальної організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «Молочний дім» є підприємством харчової галузі, діяльність якого пов'язана з виробництвом і реалізацією молочної продукції на локальному ринку. Специфіка функціонування підприємства визначається високою залежністю від якості та вартості сировини, витрат на енергоносії, логістику, зберігання та реалізацію продукції, а також від динаміки попиту на споживчому ринку. Підприємство має сформовану організаційну структуру, стабільну операційну діяльність та підтримує позитивний фінансовий результат, що свідчить про його здатність функціонувати в сучасних умовах господарювання.

Аналіз формування прибутку показав, що протягом 2023–2025 рр. підприємство зберігало позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про наявність попиту на продукцію та відносну стабільність збутової діяльності. Водночас встановлено, що зростання доходу супроводжувалося майже пропорційним зростанням собівартості реалізованої продукції, що істотно обмежувало темпи приросту валового, операційного та чистого прибутку. Така тенденція свідчить про високу залежність фінансового результату підприємства від витратної складової та підтверджує необхідність посилення контролю за собівартістю продукції.

У ході аналізу було встановлено, що структура формування прибутку ТОВ «Молочний дім» характеризується значною питомою вагою собівартості в чистому доході від реалізації, а також відносно помірною часткою операційного та чистого прибутку. Це дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує з позитивним фінансовим результатом, однак рівень його чистої маржі залишається обмеженим. Відповідно, навіть незначні зміни у вартості сировини, енергоносіїв, логістичних витратах чи витратах на збут можуть суттєво впливати на кінцевий результат діяльності.

Оцінка показників прибутковості показала, що підприємство загалом підтримує прийнятний рівень рентабельності продукції, продажів, активів та власного капіталу, хоча в окремі роки спостерігалось зниження окремих

коефіцієнтів. Водночас встановлено, що у 2025 р. частина показників прибутковості покращилася порівняно з 2024 р., що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності. Особливо позитивним є зростання рентабельності активів та власного капіталу, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та власних фінансових ресурсів підприємства. Разом з тим рівень рентабельності продажів та продукції залишається чутливим до змін витратної структури, що свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності господарювання.

У процесі оцінювання діючої системи управління прибутковістю встановлено, що на підприємстві функціонує базовий управлінський механізм, який забезпечує отримання позитивного фінансового результату, однак цей механізм має переважно оперативний і реактивний характер. Управління прибутковістю здійснюється через поточний контроль за витратами, регулювання цін, обсягів виробництва та реалізації продукції, проте на підприємстві недостатньо розвинені елементи стратегічного управління прибутковістю, бюджетування, асортиментного аналізу, KPI-орієнтованого контролю та мотивації персоналу на фінансовий результат.

Узагальнення результатів оцінки діючої системи управління прибутковістю дозволило виявити низку проблем, які стримують зростання ефективності діяльності підприємства. До них належать: висока залежність прибутку від рівня собівартості продукції, недостатній рівень аналітичного забезпечення управлінських рішень, обмежене використання інструментів стратегічного планування, недостатньо системне управління асортиментною прибутковістю, відсутність формалізованої системи ключових показників ефективності та слабкий зв'язок між результатами діяльності та мотивацією персоналу. Зазначені проблеми мають не лише фінансовий, а й організаційно-управлінський характер.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має певні сильні сторони, зокрема стабільний попит на продукцію, позитивний

фінансовий результат, гнучкість у прийнятті поточних управлінських рішень та базовий контроль витрат. Водночас слабкі сторони системи управління прибутковістю пов'язані з високою витратомісткістю діяльності, недостатнім рівнем аналітики, слабкою формалізацією управлінських процедур та відсутністю сучасних управлінських інструментів. Це свідчить про те, що підприємство має внутрішній потенціал для підвищення прибутковості за рахунок не лише зовнішнього розширення ринку, а й удосконалення внутрішньої системи управління.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «Молочний дім» має реальні передумови для підвищення прибутковості, однак реалізація цього потенціалу потребує вдосконалення діючої системи управління прибутковістю. Основними напрямками такого вдосконалення мають стати: оптимізація витрат, підвищення ефективності управління асортиментом, посилення аналітичного супроводу управлінських рішень, упровадження системи бюджетування, КРІ та сучасних інструментів контролю фінансових результатів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення прибутковості підприємства

У сучасному сьогоднішньому забезпеченні стабільного рівня прибутковості підприємства є не лише показником ефективності його функціонування, а й стратегічною передумовою фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Для підприємств харчової галузі, зокрема для ТОВ «Молочний дім», питання підвищення прибутковості має особливе значення, оскільки їх діяльність здійснюється в умовах високої залежності від вартості сировини, енергетичних ресурсів, логістичних витрат, змін споживчого попиту та посилення конкуренції на ринку продовольчих товарів.

Результати проведеного аналізу показали, що ТОВ «Молочний дім» загалом забезпечує позитивний фінансовий результат та підтримує прийнятний рівень рентабельності, однак діюча система управління прибутковістю має низку обмежень, які стримують більш повне використання внутрішнього економічного потенціалу підприємства. Насамперед це стосується високої частки собівартості у структурі доходу, недостатньо системного управління асортиментною прибутковістю, обмеженого використання аналітичних інструментів, відсутності формалізованої КРІ-системи та переважання короткострокового підходу в управлінні фінансовими результатами.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначення та обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення прибутковості підприємства, які мають базуватися на результатах попереднього аналізу, враховувати специфіку діяльності ТОВ «Молочний дім» та бути спрямованими не лише на

короткострокове збільшення прибутку, а й на формування більш стійкої та керованої системи забезпечення фінансових результатів.

Загалом напрями підвищення прибутковості підприємства можуть бути згруповані у дві великі категорії:

1. заходи, спрямовані на збільшення доходів,
2. заходи, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Однак для сучасного підприємства цього поділу вже недостатньо. У сучасних умовах підвищення прибутковості слід розглядати **як** результат комплексного вдосконалення системи управління, яка охоплює виробничу, фінансову, збутову, організаційну та аналітичну складові[45].

Саме тому для ТОВ «Молочний дім» пріоритетними слід визнати ті напрями, які мають найбільший потенціал впливу на фінансовий результат та можуть бути реалізовані в межах реальних управлінських можливостей підприємства.

З метою систематизації результатів проведеного аналізу та визначення найбільш вагомих резервів зростання фінансових результатів доцільно узагальнити ключові проблемні зони, їх вплив на прибутковість підприємства та відповідні напрями управлінського реагування. Такий підхід дозволяє обґрунтувати пріоритетність окремих заходів і сформуванню логічну основу для подальшої розробки практичних рішень. Відповідні узагальнення подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні резерви підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім»

Проблемна зона	Вплив на прибутковість	Резерв підвищення ефективності	Пріоритетність
Висока собівартість продукції	Зниження валового і чистого прибутку	Оптимізація витрат на сировину, енергію, упаковку, логістику	Висока

Продовження табл. 3.1

Недостатній аналіз асортиментної прибутковості	Втрата потенційної маржі	Перегляд асортименту за рівнем маржинальності	Висока
Недостатньо ефективного управління збутом	Зростання витрат на реалізацію	Оптимізація каналів збуту та логістики	Висока
Відсутність КРІ-системи	Слабкий зв'язок між результатами і відповідальністю	Запровадження ключових показників ефективності	Середня
Недостатній рівень аналітики	Зниження якості управлінських рішень	Розвиток управлінського аналізу та внутрішньої звітності	Висока
Переважання поточних рішень	Відсутність стратегічної орієнтації	Впровадження елементів бюджетування і планування прибутку	Висока

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що найбільший потенціал підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» зосереджений не лише у сфері збільшення обсягів реалізації, а насамперед у внутрішньому підвищенні ефективності управління. Це означає, що підприємство має достатньо значний резерв зростання прибутковості за рахунок кращого контролю витрат, раціональнішого управління асортиментом, удосконалення збутових процесів та запровадження більш сучасних управлінських інструментів.

Важливо підкреслити, що в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку саме внутрішні резерви ефективності є найбільш керованим і реалістичним джерелом зростання прибутковості підприємства. Саме тому у подальшому доцільно зосередити увагу на тих напрямках, які

можуть забезпечити не лише короткостроковий економічний ефект, а й створити основу для стабільного зростання фінансових результатів.

Одним із найбільш вагомих напрямів підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» є оптимізація собівартості продукції, оскільки саме витратна складова має найбільший вплив на формування валового, операційного та чистого прибутку підприємства. Аналіз, проведений у попередньому розділі, показав, що частка собівартості у структурі доходу підприємства є досить високою, що обмежує можливості зростання маржі та знижує запас фінансової стійкості.

Для підприємства молочної галузі основними складовими собівартості є:

- витрати на молочну сировину;
- енергетичні витрати;
- витрати на упаковку;
- витрати на транспортування;
- витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- амортизаційні та загальновиробничі витрати.

Відповідно, одним із пріоритетних напрямів має стати системне управління витратами, що включає:

- пошук більш вигідних умов закупівлі сировини;
- скорочення технологічних витрат;
- зниження енергоємності виробничих процесів;
- оптимізацію використання пакувальних матеріалів;
- зменшення непродуктивних витрат;
- удосконалення виробничої дисципліни.

Важливо підкреслити, що мова йде не про механічне скорочення витрат, а про раціоналізацію витратної структури, яка дозволяє зберігати якість продукції та ринкову привабливість підприємства. Саме такий підхід забезпечує стале зростання прибутковості, не створюючи ризику втрати споживачів або зниження конкурентоспроможності продукції.

Ще одним важливим напрямом підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» є удосконалення управління асортиментною політикою. Для підприємств, що працюють у харчовій галузі, асортимент є не лише маркетинговим інструментом, а й безпосереднім фактором формування прибутку, оскільки різні види продукції мають різний рівень собівартості, попиту, оборотності та маржинальності.

У межах діючої системи управління підприємство орієнтується переважно на стабільність реалізації та традиційний попит, однак цього недостатньо для максимізації прибутковості. У сучасних умовах підприємству доцільно перейти до асортиментного управління на основі маржинального аналізу, тобто оцінювати не лише обсяги продажу, а й те, який саме прибуток генерує кожна товарна група.

У цьому контексті доцільними є такі напрями:

- виявлення низькомаржинальних товарних позицій;
- посилення виробництва більш прибуткових видів продукції;
- оптимізація співвідношення між масовою та більш рентабельною продукцією;
- адаптація асортименту до змін споживчого попиту;
- удосконалення упаковки та формату продукції для підвищення її ринкової привабливості.

Реалізація такого підходу дозволить підприємству не лише збільшити дохід від реалізації, а й підвищити середній рівень прибутковості на одиницю реалізованої продукції, що є одним із найбільш ефективних шляхів зростання фінансового результату.

Суттєвий вплив на рівень прибутковості ТОВ «Молочний дім» мають також витрати на збут і логістичне забезпечення, які в сучасних умовах формують вагомому частку загальних витрат підприємства. З огляду на специфіку молочної продукції, яка має обмежені строки зберігання та потребує належних умов транспортування, логістика виступає одним із критично важливих факторів ефективності.

У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів має стати:

- оптимізація маршрутів доставки;
- зниження транспортних витрат;
- підвищення ефективності роботи з торговими точками;
- скорочення витрат, пов'язаних із поверненням або списанням продукції;
- удосконалення планування обсягів поставок;
- зменшення логістичних витрат.

Крім того, підприємству доцільно переглянути структуру каналів збуту з точки зору їх реальної прибутковості. Не всі канали реалізації є однаково ефективними: частина з них може забезпечувати високі обсяги продажу, але водночас формувати надто високі витрати на обслуговування, доставку або торгові знижки. Саме тому для підвищення прибутковості важливо оцінювати не лише кількість реалізованої продукції, а й економічну ефективність кожного каналу збуту.

Одним із найважливіших напрямів підвищення прибутковості підприємства є розвиток внутрішньої аналітичної системи управління, оскільки без якісної управлінської інформації навіть потенційно правильні рішення можуть бути недостатньо ефективними.

На сьогодні ТОВ «Молочний дім» використовує переважно традиційні облікові та звітні дані, однак цього недостатньо для оперативного та стратегічного управління прибутковістю. Підприємству необхідно розвивати внутрішню аналітичну звітність, яка б дозволяла оцінювати:

- прибутковість окремих товарних груп;
- ефективність каналів реалізації;
- структуру змінних і постійних витрат;
- рівень маржинального доходу;
- відхилення фактичних показників від планових;
- вплив окремих факторів на зміну прибутку.

Посилення аналітичної функції дозволить перейти від інтуїтивно-оперативного стилю управління до більш обґрунтованої, прогнозованої та системної моделі управління прибутковістю.

Ще одним важливим напрямом підвищення прибутковості підприємства є впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють формалізувати цілі управління прибутковістю та пов'язати результати діяльності окремих підрозділів і працівників із фінансовими результатами підприємства.

У межах ТОВ «Молочний дім» доцільно запровадити КПІ за такими напрямками:

- рівень собівартості продукції;
- рентабельність окремих товарних груп;
- рівень втрат і списань;
- виконання плану реалізації;
- частка витрат на збут у доході;
- оборотність запасів;
- частка прибуткових позицій у загальному асортименті.

Використання КПІ дозволить:

- підвищити керованість процесу формування прибутку;
- посилити відповідальність керівників і працівників за результати;
- створити основу для більш ефективної системи мотивації;
- забезпечити прозорість оцінювання результативності діяльності.

Таким чином, КПІ-орієнтований підхід дозволяє зробити управління прибутковістю не лише фінансовим, а й організаційно-керованим процесом, що значно підвищує його ефективність.

Важливим напрямом підвищення прибутковості підприємства є також удосконалення фінансового планування, зокрема шляхом упровадження елементів бюджетування прибутку, витрат і доходів. У сучасних умовах прибутковість не може бути забезпечена лише за рахунок реагування на вже

наявні проблеми — вона повинна бути об'єктом цілеспрямованого планування.

Для ТОВ «Молочний дім» доцільним є формування:

- бюджету доходів і витрат;
- бюджету виробничих витрат;
- бюджету збутових витрат;
- бюджету прибутку;
- планових показників рентабельності.

Такий підхід дозволить підприємству:

- прогнозувати очікуваний рівень прибутку;
- своєчасно виявляти відхилення;
- оцінювати ризики;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- забезпечити більш стабільне управління фінансовими результатами.

З метою узагальнення визначених напрямів підвищення прибутковості та оцінювання їх практичного значення доцільно систематизувати основні пріоритети, механізм їх реалізації та очікуваний вплив на результати діяльності підприємства. Це дозволяє сформувати логічну основу для розробки конкретних управлінських заходів. Відповідні узагальнення наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім»

Напрямок	Сутність	Очікуваний вплив на прибутковість
Оптимізація собівартості	Скорочення непродуктивних витрат, енергозбереження, контроль закупівель	Зростання валового прибутку
Управління асортиментом	Орієнтація на більш маржинальні продукти	Підвищення рентабельності реалізації
Удосконалення збуту і логістики	Оптимізація каналів реалізації та витрат на доставку	Зменшення витрат на збут

## Продовження табл. 3.2

Розвиток управлінської аналітики	Формування внутрішньої системи аналізу прибутковості	Підвищення якості управлінських рішень
Впровадження КРІ	Формалізація цілей і контроль результативності	Посилення керованості прибутковістю
Бюджетування і планування прибутку	Прогнозування доходів, витрат і прибутку	Підвищення стабільності фінансових результатів

Дані табл. 3.2 дозволяють зробити висновок, що пріоритетні напрями підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» мають комплексний характер і охоплюють як фінансово-економічні, так і організаційно-управлінські аспекти діяльності. Це означає, що зростання прибутковості підприємства повинно досягатися не через окремі фрагментарні дії, а шляхом цілісного вдосконалення системи управління.

Особливо важливо, що більшість визначених напрямів є реалістичними для впровадження в умовах підприємства середнього масштабу та не потребують надмірних інвестицій на початковому етапі. Це підвищує практичну значущість запропонованих підходів і створює основу для їх подальшого економічного обґрунтування.

Проведене обґрунтування дозволяє зробити висновок, що підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» повинно здійснюватися на основі комплексного вдосконалення системи управління фінансовими результатами, а не лише через збільшення обсягів реалізації продукції. Найбільш пріоритетними напрямами в сучасних умовах є: оптимізація собівартості продукції, удосконалення асортиментної політики, підвищення ефективності збуту і логістики, розвиток внутрішньої аналітичної системи, впровадження КРІ та бюджетування.

Реалізація цих напрямів дозволить не лише підвищити поточний рівень прибутковості підприємства, а й створити основу для формування більш

стійкої, прогнозованої та керованої моделі забезпечення фінансових результатів.

### 3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління прибутковістю підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості забезпечення стабільного зростання прибутковості вимагає не лише оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, а й цілеспрямованого вдосконалення внутрішньої системи управління. Для ТОВ «Молочний дім» така потреба є особливо актуальною, оскільки проведений аналіз показав, що підприємство має достатній потенціал для покращення фінансових результатів, однак його реалізація стримується рядом організаційних, аналітичних і управлінських обмежень.

Обґрунтування основних напрямів підвищення прибутковості підприємства потребує розробки конкретних управлінських заходів, які можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Молочний дім» з метою вдосконалення системи управління прибутковістю. Такі заходи повинні бути спрямовані не лише на покращення окремих фінансових показників, а й на формування більш ефективного механізму управління витратами, доходами, асортиментом, збутом і внутрішньою результативністю діяльності.

З урахуванням результатів проведеного аналізу, для ТОВ «Молочний дім» доцільно запропонувати комплекс заходів, які можна об'єднати у такі основні блоки:

1. Впровадження системи КРІ-орієнтованого управління прибутковістю;
2. Запровадження маржинального аналізу асортименту продукції;
3. Удосконалення системи бюджетування та контролю витрат;
4. Оптимізація витрат на збут і логістичне забезпечення;
5. Розвиток внутрішньої управлінської аналітики та звітності.

Саме комплексна реалізація цих заходів дозволить підприємству перейти від переважно реактивного стилю управління прибутковістю до більш системної, контрольованої та економічно обґрунтованої моделі.

Для систематизації запропонованих управлінських заходів та визначення їх цільового спрямування доцільно узагальнити основні напрями вдосконалення системи управління прибутковістю підприємства. Такий підхід дозволяє чітко окреслити зміст запропонованих змін, логіку їх реалізації та очікуваний результат для діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні заходи щодо удосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім»

Захід	Сутність заходу	Очікуваний результат
Впровадження КРІ-системи	Формування системи ключових показників ефективності	Посилення контролю за прибутковістю
Маржинальний аналіз асортименту	Оцінка товарних груп за рівнем маржі	Оптимізація структури продажів
Бюджетування прибутку та витрат	Планування доходів, витрат і фінансового результату	Підвищення керованості фінансових результатів
Оптимізація збуту і логістики	Скорочення непродуктивних витрат у сфері реалізації	Зниження витрат на збут
Внутрішня аналітична звітність	Формування системи оперативної управлінської інформації	Підвищення якості управлінських рішень

Дані табл. 3.3 свідчать про те, що вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» повинно здійснюватися на основі комплексного управлінського підходу, який поєднує інструменти стратегічного, фінансового, операційного та аналітичного менеджменту. Кожен із запропонованих заходів спрямований на окрему проблемну зону, однак їх практична цінність полягає саме у взаємодоповнюваності.

Зокрема, якщо КРІ-система посилює контроль і відповідальність, то маржинальний аналіз асортименту покращує якість управління товарною структурою, бюджетування забезпечує прогнозованість фінансових результатів, а розвиток аналітичної звітності створює інформаційну основу для прийняття рішень. У сукупності це дозволяє підприємству більш цілеспрямовано управляти прибутковістю та формувати стабільніший фінансовий результат.

Одним із найбільш важливих заходів щодо вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ). На сьогодні на підприємстві відсутній формалізований набір показників, який би дозволяв системно контролювати процес формування прибутку та оцінювати внесок окремих підрозділів у досягнення фінансового результату.

Запровадження КРІ дозволить:

- пов'язати результати роботи структурних підрозділів із фінансовими результатами підприємства;
- посилити відповідальність керівників і працівників за досягнення цільових показників;
- покращити управлінську дисципліну;
- підвищити прозорість системи оцінювання результативності діяльності;
- забезпечити оперативне виявлення відхилень від цільових орієнтирів.

Для ТОВ «Молочний дім» доцільно запровадити КРІ за такими напрямками:

- рівень собівартості продукції;
- валова маржа за товарними групами;
- рентабельність продажів;
- частка витрат на збут у доході;
- рівень списань і втрат продукції;

- виконання плану реалізації;
- оборотність запасів;
- частка прибуткових товарних позицій.

Важливо, щоб КРІ використовувалися не лише як аналітичний інструмент, а й як основа для мотивації персоналу, особливо керівників функціональних напрямів, пов'язаних із виробництвом, збутом і фінансово-економічним забезпеченням діяльності.

Для підвищення практичної результативності запропонованого заходу доцільно визначити перелік ключових показників ефективності, які можуть бути використані для оцінювання результативності управління прибутковістю на підприємстві. Їх запровадження дозволить перевести управління фінансовими результатами у більш формалізовану та контрольовану площину. КРІ-матрицю для ТОВ «Молочний дім» подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## КРІ-матриця управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім»

КРІ	Одиниця виміру	Цільове значення	Відповідальний підрозділ
Рентабельність продажів	%	не менше 6,0	Фінансово-економічна служба
Частка собівартості в доході	%	не більше 78,0	Виробничий підрозділ
Частка витрат на збут	%	не більше 4,0	Відділ збуту
Рівень списань продукції	%	не більше 1,5	Виробництво / логістика
Валова маржа за товарними групами	%	зростання на 1–2 п.п.	Комерційний відділ
Оборотність запасів	днів	скорочення на 10 %	Склад / логістика

Запровадження КРІ-матриці дозволить ТОВ «Молочний дім» перейти до більш результатно орієнтованої системи управління прибутковістю, у якій

кожен функціональний блок матиме чітко визначені показники відповідальності. Особливо важливо, що запропоновані КРІ орієнтовані не лише на підсумковий прибуток, а й на фактори, які його формують — витрати, збут, логістику, асортимент і втрати продукції.

Такий підхід підвищує керованість фінансовими результатами та створює основу для подальшого використання КРІ як інструменту не лише контролю, а й стимулювання персоналу.

Другим важливим заходом щодо вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» є впровадження маржинального аналізу асортименту продукції. На сьогодні управління асортиментом на підприємстві базується переважно на стабільності попиту та традиційній структурі реалізації, однак цього недостатньо для забезпечення максимально можливої прибутковості.

Маржинальний аналіз дозволяє оцінювати кожен товарну позицію або товарну групу не лише за обсягом реалізації, а й за її реальним внеском у формування прибутку. Це означає, що підприємство зможе:

- визначати найбільш прибуткові товарні групи;
- виявляти низькомаржинальні або збиткові позиції;
- коригувати виробничу програму;
- оптимізувати структуру асортименту;
- посилити концентрацію на продуктах з вищою фінансовою віддачею.

Для підприємства молочної галузі це особливо важливо, оскільки різні види продукції можуть мати суттєво відмінний рівень собівартості, швидкість реалізації, витрати на зберігання та транспортування. Саме тому перехід до маржинально орієнтованого управління асортиментом є одним із найефективніших шляхів підвищення прибутковості без суттєвого розширення загального масштабу діяльності.

Наступним важливим заходом є впровадження елементів бюджетування прибутку, витрат і доходів, що дозволить підвищити

передбачуваність фінансових результатів та покращити контроль за виконанням планових показників.

На практиці це означає, що ТОВ «Молочний дім» доцільно запровадити:

- бюджет доходів і витрат;
- бюджет виробничих витрат;
- бюджет збутових витрат;
- бюджет прибутку;
- планові орієнтири рентабельності.

Запровадження бюджетування дозволить:

- здійснювати попереднє прогнозування прибутку;
- своєчасно виявляти відхилення від плану;
- оперативно реагувати на перевищення витрат;
- підвищити дисципліну фінансового управління;
- посилити аналітичний контроль за діяльністю підрозділів.

Особливо важливим для підприємства є контроль собівартості у розрізі основних статей витрат: сировина, енергетичні ресурси, упаковка, логістика, втрати та списання. Саме деталізація витратної структури є основою для реального підвищення прибутковості.

Важливим резервом зростання прибутковості ТОВ «Молочний дім» є зменшення витрат на збут, які у структурі операційних витрат займають відчутне місце. Для підприємства, що реалізує швидкопсувну продукцію, ефективність логістики та організації збуту безпосередньо впливає на рівень кінцевого прибутку.

У зв'язку з цим доцільно реалізувати такі заходи:

- оптимізація маршрутів доставки продукції;
- перегляд графіків поставок;
- скорочення втрат від повернення або прострочення продукції;
- аналіз прибутковості окремих каналів реалізації;
- оптимізація співпраці з торговельними посередниками;

— зменшення непродуктивних витрат на транспортування.

Практична цінність цього напрямку полягає в тому, що навіть відносно невелике зниження витрат на збут може суттєво покращити операційну та чисту прибутковість підприємства, особливо в умовах високої витратомісткості виробництва.

Значним резервом удосконалення системи управління прибутковістю є також розвиток внутрішньої управлінської аналітики, оскільки ефективне управління фінансовими результатами неможливе без якісної, оперативної та деталізованої інформації.

Для ТОВ «Молочний дім» доцільно запровадити систему внутрішньої управлінської звітності, яка б включала:

- щомісячний звіт про структуру прибутку;
- звіт про прибутковість товарних груп;
- звіт про витрати на збут;
- звіт про відхилення фактичних показників від планових;
- аналітичну довідку щодо ключових факторів зміни прибутковості.

Такий підхід дозволить:

- підвищити оперативність прийняття рішень;
- своєчасно виявляти негативні тенденції;
- формувати більш обґрунтовані управлінські дії;
- забезпечити більшу прозорість процесу формування прибутку.

У перспективі це створить основу для переходу до більш сучасної системи контролінгу прибутковості, що є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть посилити свою фінансову стійкість у нестабільному середовищі.

Для узагальнення запропонованих заходів та оцінки їх практичної значущості доцільно представити їх у вигляді аналітичної таблиці, яка дозволяє співвіднести конкретний захід, механізм його реалізації та очікуваний управлінський ефект. Такий підхід є важливим для формування

цілісної моделі вдосконалення системи управління прибутковістю підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Заходи щодо вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ  
«Молочний дім»

Захід	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Впровадження КРІ-системи	Встановлення цільових показників і зон відповідальності	Посилення контролю та результативності
Маржинальний аналіз асортименту	Аналіз товарних груп за прибутковістю	Оптимізація структури продукції
Бюджетування прибутку і витрат	Планування і контроль доходів та витрат	Підвищення керованості фінансовими результатами
Оптимізація збуту і логістики	Перегляд маршрутів, каналів реалізації, витрат	Зниження операційних витрат
Внутрішня аналітична звітність	Регулярне формування внутрішніх аналітичних звітів	Підвищення якості управлінських рішень

Дані табл. 3.5 підтверджують, що запропоновані заходи мають не лише теоретичну, а й практичну значущість для ТОВ «Молочний дім». Їх особливістю є те, що вони не потребують повної трансформації підприємства, але здатні забезпечити відчутний ефект за рахунок підвищення внутрішньої керованості, прозорості та економічної обґрунтованості управлінських рішень.

Особливо важливо, що ці заходи можуть бути реалізовані поступово, у межах поточних можливостей підприємства, що підвищує реалістичність їх практичного впровадження.

Вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» доцільно здійснювати на основі комплексного впровадження організаційно-економічних та аналітичних заходів, які охоплюють основні фактори формування фінансового результату.

До найбільш доцільних заходів для підприємства належать: впровадження КРІ-орієнтованого управління, запровадження маржинального аналізу асортименту, розвиток системи бюджетування, оптимізація витрат на збут і логістику, а також формування внутрішньої аналітичної звітності. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за витратами, забезпечити більш раціональне управління асортиментом і, як наслідок, підвищити рівень прибутковості підприємства.

Розробка управлінських заходів щодо підвищення прибутковості підприємства повинна супроводжуватися оцінкою їх економічної доцільності та прогнозованої результативності. Саме економічне обґрунтування дозволяє встановити, наскільки запропоновані управлінські рішення є ефективними з позицій впливу на дохід, витрати, прибуток і показники рентабельності підприємства. Для ТОВ «Молочний дім» це має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої чутливості до змін витратної структури, а отже навіть помірне покращення окремих параметрів господарювання може забезпечити відчутний приріст фінансового результату.

Для проведення економічного обґрунтування доцільно взяти за базу показники діяльності ТОВ «Молочний дім» за 2025 рік, оскільки саме цей період найбільш повно відображає актуальний стан фінансових результатів підприємства у межах проведеного аналізу. Нагадаємо, що у 2025 р. підприємство отримало чистий дохід від реалізації у розмірі 58 900 тис. грн, собівартість реалізованої продукції становила 47 200 тис. грн, операційний прибуток — 4 420 тис. грн, а чистий прибуток — 2 977 тис. грн.

Економічний ефект від запропонованих заходів доцільно оцінювати за такими основними напрямками:

- зниження собівартості продукції;
- скорочення витрат на збут;
- підвищення маржинальності асортименту;

- приріст чистого доходу від реалізації;
- зростання валового, операційного та чистого прибутку;
- покращення показників рентабельності.

Для визначення очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів доцільно узагальнити прогнозні зміни основних фінансово-економічних показників підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити вплив удосконалення системи управління прибутковістю на кінцеві результати діяльності ТОВ «Молочний дім» та визначити загальний економічний ефект від впровадження запропонованих рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз зміни основних фінансових показників ТОВ «Молочний дім»  
під впливом запропонованих заходів

Показник	До впровадження заходів (2025р.)	Після впровадження заходів(прогноз)	Відхилення, ±
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	58 900	61 256	+2 356
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	47 200	46 020	-1 180
Валовий прибуток, тис. грн	11 700	15 236	+3 536
Адміністративні витрати, тис. грн	3 150	3 050	-100
Витрати на збут, тис. грн	2 700	2 376	-324
Інші операційні витрати, тис. грн	1 430	1 380	-50
Операційний прибуток, тис. грн	4 420	8 430	+4 010
Фінансові та інші витрати, тис. грн	790	760	-30
Прибуток до оподаткування, тис. грн	3 630	7 670	+4 040
Податок на прибуток, тис. грн	653	1 381	+728
Чистий прибуток, тис. грн	2 977	6 289	+3 312

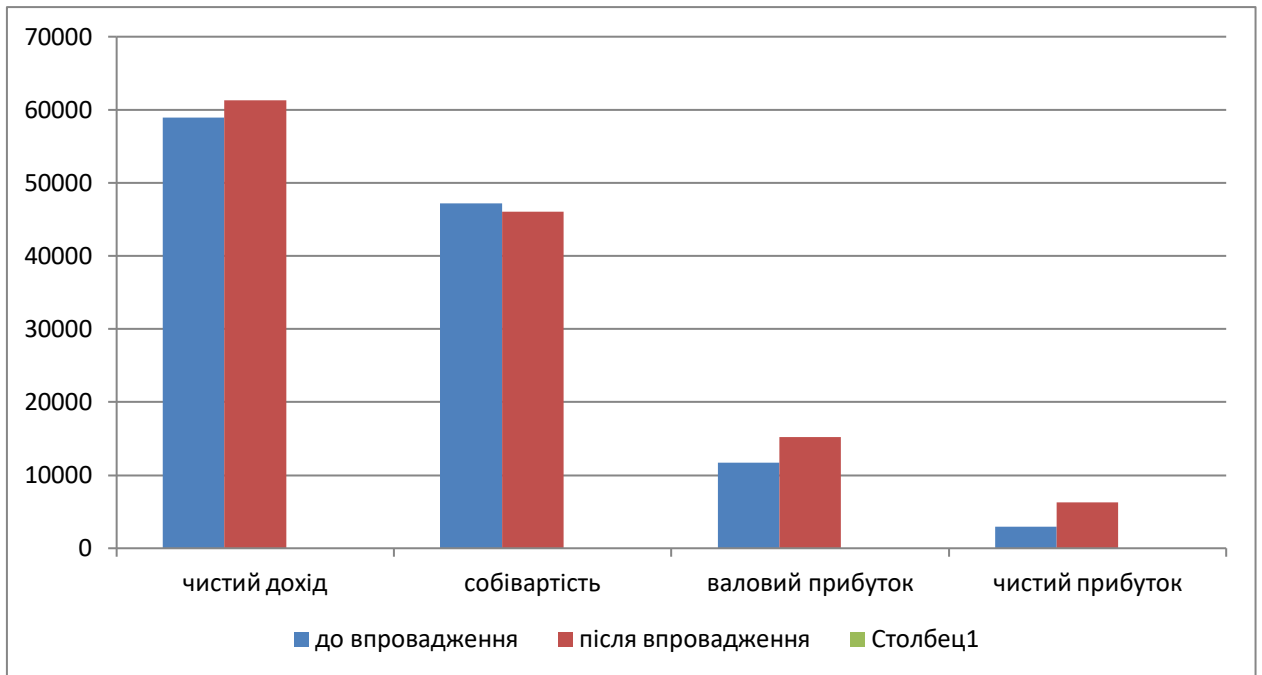


Рис.3.1 Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Молочний дім» під впливом запропонованих заходів

Дані табл. 3.6 та рис.3.1 свідчать про суттєвий позитивний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Молочний дім». Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації на 2 356 тис. грн, або на 4,0 %, що може бути досягнуто за рахунок кращого управління асортиментом, концентрації на більш маржинальних товарних групах, а також підвищення ефективності збутової діяльності.

Водночас передбачається зниження собівартості реалізованої продукції на 1 180 тис. грн, або на 2,5 %, що є наслідком удосконалення контролю витрат, оптимізації закупівель, зниження непродуктивних витрат та покращення виробничої дисципліни. Додатково очікується скорочення витрат на збут на 324 тис. грн, або на 12,0 %, що стане результатом оптимізації маршрутів доставки, удосконалення логістичного планування та перегляду витратомістких каналів реалізації. У сукупності це забезпечує зростання валового прибутку на 3 536 тис. грн та збільшення операційного прибутку на 4 010 тис. грн. Найбільш показовим є прогнозований приріст чистого прибутку підприємства на 3 312 тис. грн, тобто більш ніж у 2 рази

порівняно з базовим рівнем. Це свідчить про високу потенційну ефективність запропонованих заходів.

Економічний ефект від запропонованих заходів формується під впливом кількох взаємопов'язаних джерел. Передусім це економія витрат, яка виникає внаслідок оптимізації собівартості продукції, витрат на збут та окремих адміністративних витрат. Другим джерелом виступає додатковий дохід, який формується за рахунок підвищення ефективності асортиментної політики, кращого використання каналів збуту та покращення структури реалізації. Третім джерелом є організаційний ефект, який хоч і не завжди прямо вимірюється у грошовій формі, однак проявляється через підвищення керованості фінансовими результатами, зниження втрат часу на прийняття рішень та покращення внутрішньої координації.

Для більш повного обґрунтування результативності запропонованих заходів доцільно визначити очікуваний внесок кожного з них у загальний приріст фінансового результату підприємства. Це дозволяє оцінити відносну вагомість окремих управлінських рішень та встановити, які саме напрями вдосконалення забезпечують найбільший економічний ефект (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка економічного ефекту від окремих заходів щодо підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім»

Захід	Очікуваний економічний результат	Сума ефекту, тис. грн
Оптимізація собівартості продукції	Зниження виробничих витрат	1 180
Оптимізація витрат на збут і логістику	Скорочення збутових витрат	324
Удосконалення асортиментної політики	Додатковий приріст валового прибутку	1 250
Впровадження бюджетування та контролю витрат	Скорочення адміністративних та інших непродуктивних витрат	150

Продовження табл. 3.7

КРІ та внутрішня управлінська аналітика	Зростання результативності управлінських рішень, скорочення втрат і відхилень	408
Разом прогнозований ефект		3 312

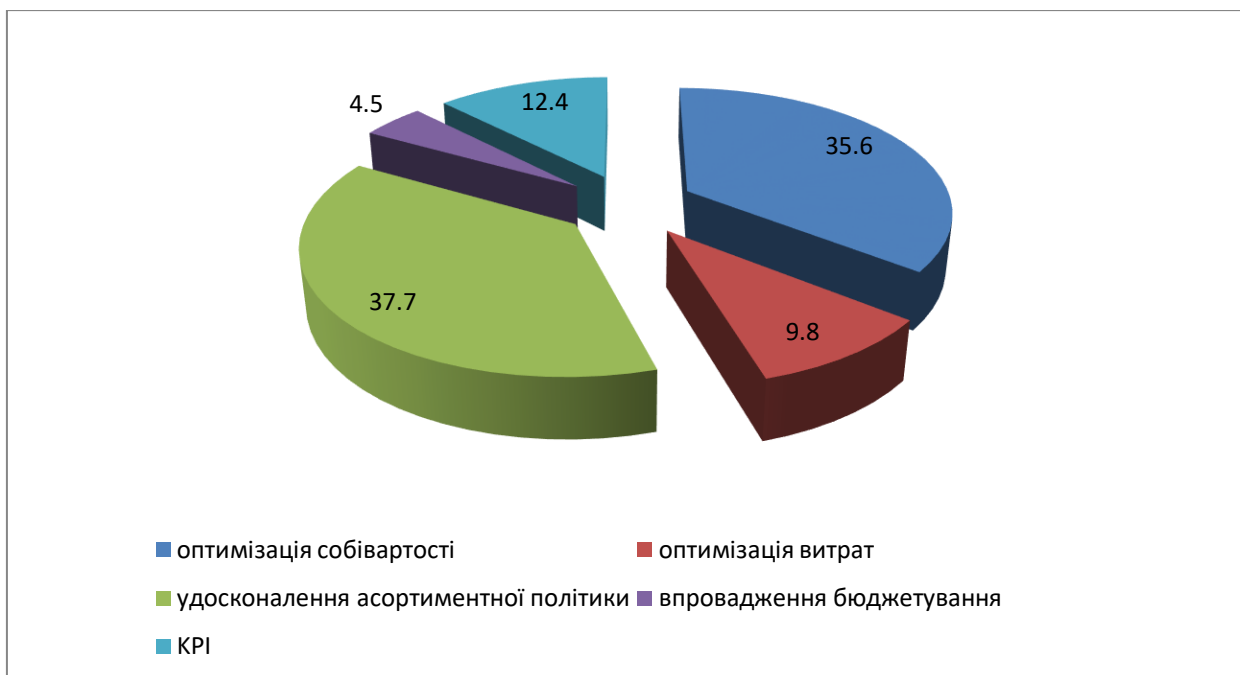


Рис.3.2 Структура прогнозованого ефекту від окремих заходів щодо підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім»

Дані табл. 3.7 та рис.3.2 свідчать про те, що найбільший економічний ефект для ТОВ «Молочний дім» може бути отриманий за рахунок зниження собівартості продукції, оскільки саме ця складова є найбільш вагомою у структурі витрат підприємства. Другим за значенням джерелом приросту прибутку є удосконалення асортиментної політики, яке дозволяє переорієнтувати збут на більш маржинальні види продукції та підвищити віддачу від реалізації.

Водночас слід підкреслити, що навіть ті заходи, які окремо забезпечують порівняно менший прямий ефект, наприклад запровадження КРІ чи вдосконалення аналітичної звітності, мають важливе системне

значення. Саме вони створюють організаційну основу для більш ефективного управління прибутковістю у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для завершення економічного обґрунтування запропонованих заходів необхідно оцінити, як зміняться основні показники прибутковості підприємства після їх впровадження. Це дозволяє визначити не лише абсолютний приріст прибутку, а й ступінь покращення ефективності діяльності ТОВ «Молочний дім» у відносному вимірі. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз зміни показників прибутковості ТОВ «Молочний дім» після впровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, ±
Рентабельність продукції, %	6,31	13,67	+7,36
Рентабельність продажів, %	5,05	10,27	+5,22
Рентабельність операційної діяльності, %	7,33	12,87	+5,54
Рентабельність активів, %	8,46	16,54	+8,08
Рентабельність власного капіталу, %	14,18	29,95	+15,77

Як свідчать дані табл. 3.8, впровадження запропонованих заходів забезпечує істотне покращення всіх основних показників прибутковості підприємства. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником рентабельності власного капіталу, який може зрости з 14,18 % до 29,95 %, що означає суттєве підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Водночас рентабельність продажів може зрости більш ніж удвічі, що свідчить про істотне покращення співвідношення між доходом і чистим прибутком. Зростання рентабельності продукції до 13,67 % також є надзвичайно важливим результатом, оскільки демонструє значне підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Прогнозні розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи мають не лише локальний, а комплексний позитивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Для повноти економічного обґрунтування доцільно врахувати не лише очікувані вигоди, а й орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів. Оскільки більшість із них мають організаційно-управлінський характер, їх реалізація не потребує значних капітальних вкладень, однак потребує певних ресурсів на внутрішнє налаштування системи управління, розробку аналітичних форм, навчання відповідальних працівників та організаційне супроводження процесу впровадження.

З метою визначення чистого економічного результату від реалізації запропонованих заходів доцільно узагальнити орієнтовні витрати на їх впровадження та співставити їх з очікуваним приростом прибутку. Це дозволяє оцінити загальну економічну доцільність запропонованих управлінських рішень (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка витрат на впровадження заходів щодо підвищення  
прибутковості ТОВ «Молочний дім»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка внутрішньої КРІ-системи та аналітичних форм	45,0
Організаційне налаштування системи бюджетування	35,0
Навчання працівників та консультаційне супроводження	55,0
Аналіз асортименту та підготовка нових управлінських рішень	40,0

## Продовження табл.3.9

Оптимізація логістичних процесів та внутрішніх регламентів	50,0
Разом витрати на впровадження	225,0

Чистий економічний ефект визначається як різниця між загальним приростом чистого прибутку та витратами на впровадження запропонованих заходів:

$$E_{\text{ч}} = \Delta \text{ЧП} - \text{Ввп}, \quad (3.1)$$

де:  $E_{\text{ч}}$  — чистий економічний ефект, тис. грн;

$\Delta \text{ЧП}$  — приріст чистого прибутку, тис. грн;

$\text{Ввп}$  — витрати на впровадження заходів, тис. грн.

$$E_{\text{ч}} = 3312 - 225 = 3087 \text{ тис. грн}$$

Отже, чистий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 3 087 тис. грн.

Для оцінки відносної ефективності впровадження заходів доцільно визначити коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_{\text{е}} = E_{\text{ч}} / \text{Ввп}, \quad (3.2)$$

де:  $K_{\text{е}}$  — коефіцієнт економічної ефективності;

$E_{\text{ч}}$  — чистий економічний ефект, тис. грн;

$\text{Ввп}$  — витрати на впровадження заходів, тис. грн.

$$K_{\text{е}} = 3087 / 225 = 13,72$$

Це означає, що на 1 грн витрат на впровадження заходів підприємство може отримати 13,72 грн чистого економічного ефекту, що свідчить про високу доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень.

Для оцінки швидкості повернення вкладених коштів доцільно визначити строк окупності:

$$T_{\text{ок}} = \text{Ввп} / \Delta \text{ЧПТ} \quad (3.3)$$

де:  $T_{\text{ок}}$  — строк окупності, років;

$\text{Ввп}$  — витрати на впровадження заходів, тис. грн;

$\Delta\text{ЧП}$  — приріст чистого прибутку, тис. грн.

$$\text{Ток} = 225 / 3312 = 0,068 \text{ року}$$

Тобто строк окупності становить приблизно 0,07 року, або менше 1 місяця, що свідчить про дуже високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім». Реалізація комплексу організаційно-економічних і аналітичних рішень дозволить забезпечити приріст чистого доходу, зниження собівартості та витрат на збут, а також істотне збільшення валового, операційного і чистого прибутку підприємства.

Згідно з проведеними прогностичними розрахунками, чистий прибуток підприємства може зрости на 3312 тис. грн, а основні показники прибутковості — покращитися у 1,5–2 рази залежно від конкретного показника. При цьому орієнтовні витрати на впровадження заходів становлять лише 225 тис. грн, що забезпечує чистий економічний ефект у розмірі 3 087 тис. грн, коефіцієнт економічної ефективності 13,72 та дуже короткий строк окупності.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, практично доцільними та здатними забезпечити суттєве підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» за рахунок удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства.

### Висновки до 3 розділу

Напрями вдосконалення системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» спрямовані на підвищення ефективності формування фінансових результатів підприємства, посилення внутрішньої керованості прибутком та зростання загального рівня прибутковості діяльності.

Підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» повинно здійснюватися не лише шляхом нарощування обсягів реалізації продукції, а насамперед за рахунок комплексного вдосконалення системи управління прибутковістю. Найбільш пріоритетними напрямками для підприємства в сучасних умовах є: оптимізація собівартості продукції, підвищення ефективності управління асортиментом, удосконалення збутової та логістичної діяльності, посилення аналітичного забезпечення управлінських рішень, упровадження КРІ та елементів бюджетування.

Саме внутрішні резерви ефективності є найбільш реалістичним і керованим джерелом підвищення прибутковості підприємства. Найбільший потенціал покращення фінансових результатів ТОВ «Молочний дім» пов'язаний зі зниженням витратної навантаженості на фінансовий результат, більш раціональним управлінням товарною структурою, покращенням організації збуту та підвищенням якості управлінських рішень. Це дозволило сформулювати цілісне бачення пріоритетних напрямів розвитку системи управління прибутковістю підприємства.

Конкретні організаційно-економічні заходи спрямовані на вдосконалення діючої системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім». До таких заходів віднесено:

- впровадження КРІ-орієнтованого підходу до управління прибутковістю;
- запровадження маржинального аналізу асортименту продукції;
- удосконалення системи бюджетування та контролю витрат;
- оптимізацію витрат на збут і логістичне забезпечення;
- розвиток внутрішньої управлінської аналітики та звітності.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на локальне покращення окремих показників, а на формування більш сучасної, прозорої та керованої системи забезпечення прибутковості підприємства. Встановлено, що їх впровадження дозволить підвищити рівень управлінської дисципліни, покращити контроль за витратами, зробити більш

ефективним управління асортиментом і збутом, а також посилити зв'язок між результатами діяльності та відповідальністю структурних підрозділів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу практичну доцільність. Проведені прогностичні розрахунки показали, що внаслідок реалізації запропонованих рішень ТОВ «Молочний дім» може досягти:

- зростання чистого доходу від реалізації;
- зниження собівартості продукції;
- скорочення витрат на збут;
- збільшення валового, операційного та чистого прибутку;
- істотного покращення показників рентабельності продукції,

продажів, активів та власного капіталу.

Особливо важливим є те, що прогнозований приріст чистого прибутку підприємства становить понад 3 млн грн, а розрахований чистий економічний ефект від впровадження заходів є позитивним і суттєвим. Коефіцієнт економічної ефективності запропонованих заходів є високим, а строк їх окупності — коротким, що підтверджує економічну доцільність і практичну реалістичність їх запровадження в діяльність підприємства.

Підвищення прибутковості ТОВ «Молочний дім» є цілком досяжним за умови переходу до більш системного, аналітично обґрунтованого та результатно орієнтованого управління фінансовими результатами. Запропоновані напрями та заходи вдосконалення системи управління прибутковістю не лише відповідають виявленим проблемам підприємства, а й формують практичну основу для забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління прибутковістю підприємства на прикладі ТОВ «Молочний дім».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах господарювання прибутковість підприємства є одним із ключових показників ефективності його функціонування, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Прибуток виступає не лише підсумковим фінансовим результатом діяльності підприємства, а й важливим джерелом самофінансування, розвитку, інвестиційного забезпечення та економічного зростання. Водночас прибутковість як відносна характеристика дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, витрат, активів і капіталу, що робить її важливим орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

В процесі опрацювання теоретичних основ управління прибутковістю підприємства встановлено, що прибуток і прибутковість є взаємопов'язаними, але не тотожними економічними категоріями. Якщо прибуток відображає абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства, то прибутковість характеризує рівень економічної ефективності його функціонування. Сучасна система управління прибутковістю підприємства повинна розглядатися як цілісний управлінський механізм, який охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання процесів формування доходів, витрат і фінансових результатів.

Управління прибутковістю підприємства базується на використанні комплексу методів, показників і сучасних підходів, серед яких особливе значення мають аналітичні, планово-прогнозні, економіко-математичні та організаційно-управлінські методи. В сучасних умовах найбільш ефективною

є комплексна модель управління прибутковістю, яка поєднує традиційні інструменти фінансового аналізу з сучасними підходами до бюджетування, контролінгу, KPI-орієнтованого управління та внутрішньої аналітики.

Комплексний аналіз стану та ефективності управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» дозволив встановити, що підприємство функціонує як суб'єкт харчової галузі, діяльність якого характеризується високою залежністю від вартості сировини, енергоносіїв, логістичних витрат і ринкової кон'юнктури. Проведений аналіз показав, що підприємство зберігає позитивний фінансовий результат та має стабільну операційну діяльність, однак рівень його прибутковості є помірним і значною мірою залежить від витратної структури діяльності.

У ході аналізу формування прибутку встановлено, що протягом останніх трьох років ТОВ «Молочний дім» забезпечувало зростання чистого доходу від реалізації продукції, однак це зростання супроводжувалося майже пропорційним підвищенням собівартості реалізованої продукції. Це свідчить про високу залежність фінансового результату підприємства від витратної складової та обмежує темпи зростання валового, операційного та чистого прибутку. Аналіз показників рентабельності дозволив зробити висновок, що підприємство підтримує прийнятний рівень прибутковості, однак має значний потенціал для його підвищення за рахунок удосконалення внутрішньої системи управління.

Оцінка діючої системи управління прибутковістю ТОВ «Молочний дім» показала, що на підприємстві функціонує базовий управлінський механізм, який забезпечує формування позитивного фінансового результату, однак цей механізм має переважно оперативно-реактивний характер. На підприємстві недостатньо розвинені елементи стратегічного управління прибутковістю, бюджетування, управлінської аналітики, KPI-орієнтованого контролю та системного управління асортиментною прибутковістю. Це дало підстави для висновку про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності управління прибутковістю.

На основі результатів проведеного аналізу визначено, що найбільш пріоритетними напрямками підвищення прибутковості підприємства є: оптимізація собівартості продукції, удосконалення асортиментної політики, підвищення ефективності збуту і логістики, розвиток внутрішньої аналітичної системи, упровадження КРІ та бюджетування.

У межах практичної частини роботи запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення системи управління прибутковістю підприємства, а саме:

- впровадження КРІ-орієнтованого підходу до управління прибутковістю;
- запровадження маржинального аналізу асортименту продукції;
- удосконалення системи бюджетування та контролю витрат;
- оптимізацію витрат на збут і логістичне забезпечення;
- розвиток внутрішньої управлінської аналітики та звітності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству перейти до більш системної, аналітично обґрунтованої та результатно орієнтованої моделі управління прибутковістю. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, посиленню контролю за витратами, покращенню управління асортиментом, більш ефективному використанню ресурсів і зростанню фінансової результативності діяльності підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило практичну доцільність і ефективність запропонованих заходів. Їх реалізація може забезпечити зростання чистого доходу від реалізації, зниження собівартості та витрат на збут, а також суттєве збільшення валового, операційного і чистого прибутку підприємства. Згідно з прогнозними розрахунками, чистий прибуток ТОВ «Молочний дім» може зрости більш ніж удвічі, а основні показники прибутковості — істотно покращитися. Запропоновані заходи характеризуються високим рівнем економічної ефективності, позитивним чистим економічним ефектом і коротким строком окупності, що підтверджує доцільність їх упровадження.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що управління прибутковістю підприємства повинно розглядатися як один із ключових напрямів сучасного менеджменту, від якого значною мірою залежить фінансова стабільність, ринкова стійкість та перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення - 24.04.2026 р)
3. Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення - 15.03.2026 р)
4. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств від 28.07.2006 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0621-05#> (дата звернення: 03.04.2026).
6. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : навч. посіб. Львів : Світ, 2021. 296 с.
7. Балабанова Л. В. Управління фінансовими результатами підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 412 с.
8. Бланк І. О. Управління прибутком підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2019. 768 с.
9. Бондаренко В. О., Іщенко Н. А. Управління прибутковістю підприємства в умовах економічної нестабільності // *Економіка та держава*. 2023. № 8. С. 45–50.
10. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2020. 912 с.

11. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 396 с.
12. Верба В. А., Гребешкова О. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 408 с.
13. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства : монографія. Харків : Інжек, 2020. 352 с.
14. Герасимчук В. Г. Менеджмент підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
15. Гончарук А. Г. Управління ефективністю діяльності підприємства : монографія. Одеса : Астропринт, 2021. 344 с.
16. Давидов Г. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 540 с.
17. Друкер П. Практика менеджменту / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 416 с.
18. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
19. Жукевич С. М. Формування та використання прибутку підприємства в умовах сучасного ринку // *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 120–126.
20. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 324 с.
21. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. Київ : Олімп-Бізнес, 2020. 320 с.
22. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 424 с.
23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 679 с.
24. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : Фактор, 2021. 284 с.

25. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.
26. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 368 с.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2021. 384 с.
28. Лесюк А. С., Нагорна І. В. Аналіз фінансових результатів підприємства як основа прийняття управлінських рішень // *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 210–215.
29. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 824 с.
30. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 514 с.
31. Момот Т. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 332 с.
32. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності // *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 86–92.
33. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2021. 680 с.
34. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 528 с.
35. Пушкар М. С. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2020. 628 с.
36. Рзаєва Т. Г., Масюк Ю. В. Методичні підходи до оцінки прибутковості підприємства // *Науковий вісник ХНУ*. 2022. № 4. С. 98–104.
37. Сабліна Н. О. Теоретичні засади фінансових результатів підприємства та обґрунтування шляхів їх підвищення на основі методу аналізу ієрархій // *Економіка та розвиток підприємництва*. 2025. № 54. С. 54–61.

38. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 654 с.
39. Сереветник О. В., Яременко Л. М. Удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства // *Економіка і суспільство*. 2024. № 58. с.67-72
40. Скопенко Н. С. Управління фінансовими результатами підприємств : монографія. Київ : НУХТ, 2021. 286 с.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 520 с.
42. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 554 с.
43. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2021. 536 с.
44. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
45. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 566 с.
46. Чорна М. В. Управління витратами підприємства : навч. посіб. Харків : Лідер, 2021. 272 с.
47. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 687 с.
48. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 768 p.
49. Brigham E. F., Houston J. F. Fundamentals of Financial Management. Boston : Cengage Learning, 2021. 832 p.
50. Drury C. Management and Cost Accounting. London : Cengage Learning, 2021. 816 p.
51. Higgins R. C. Analysis for Financial Management. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 480 p.
52. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. London : Pearson, 2021. 912 p.

53. Kaplan R. S., Atkinson A. A. Advanced Management Accounting. New York : Pearson, 2020. 784 p.

54. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. London : Pearson, 2021. 736 p.