

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЗАКЛЕВСЬКА ВІТАЛІНА ВІТАЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри фінансів і
банківської справи,
д-р екон. наук, доцент
_____ Людмила ЮРЧИШЕНА
«_____» _____ 2025 р.

**МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Наталія ПОЛІЩУК,
професор кафедри фінансів і
банківської справи,
д-р екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: ____/____/_____
бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	3
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Прибуток підприємства як об'єкт управління: сутність та особливості формування	10
1.2 Чинники впливу економічних трансформацій на управління прибутком підприємства	17
1.3. Методологічні засади інтеграції принципів сталого розвитку в управління прибутком підприємства	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	32
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	32
2.2. Вплив чинників на управління прибутком підприємства в умовах постійних економічних змін	40
2.3. Оцінка ефективності управління прибутком підприємства	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	56
3.1. Концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку	56
3.2. Напрями вдосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком підприємства	61
3.3. Максимізація прибутку підприємства на основі факторного моделювання та екстраполяції	68
ВИСНОВОК	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ССВ — єдиний соціальний внесок.

ССЗР — Європейська система звітності зі сталого розвитку.

ESG (Environmental, Social, Governance)

ПДВ — податок на додану вартість.

ТОВ — товариство з обмеженою відповідальністю.

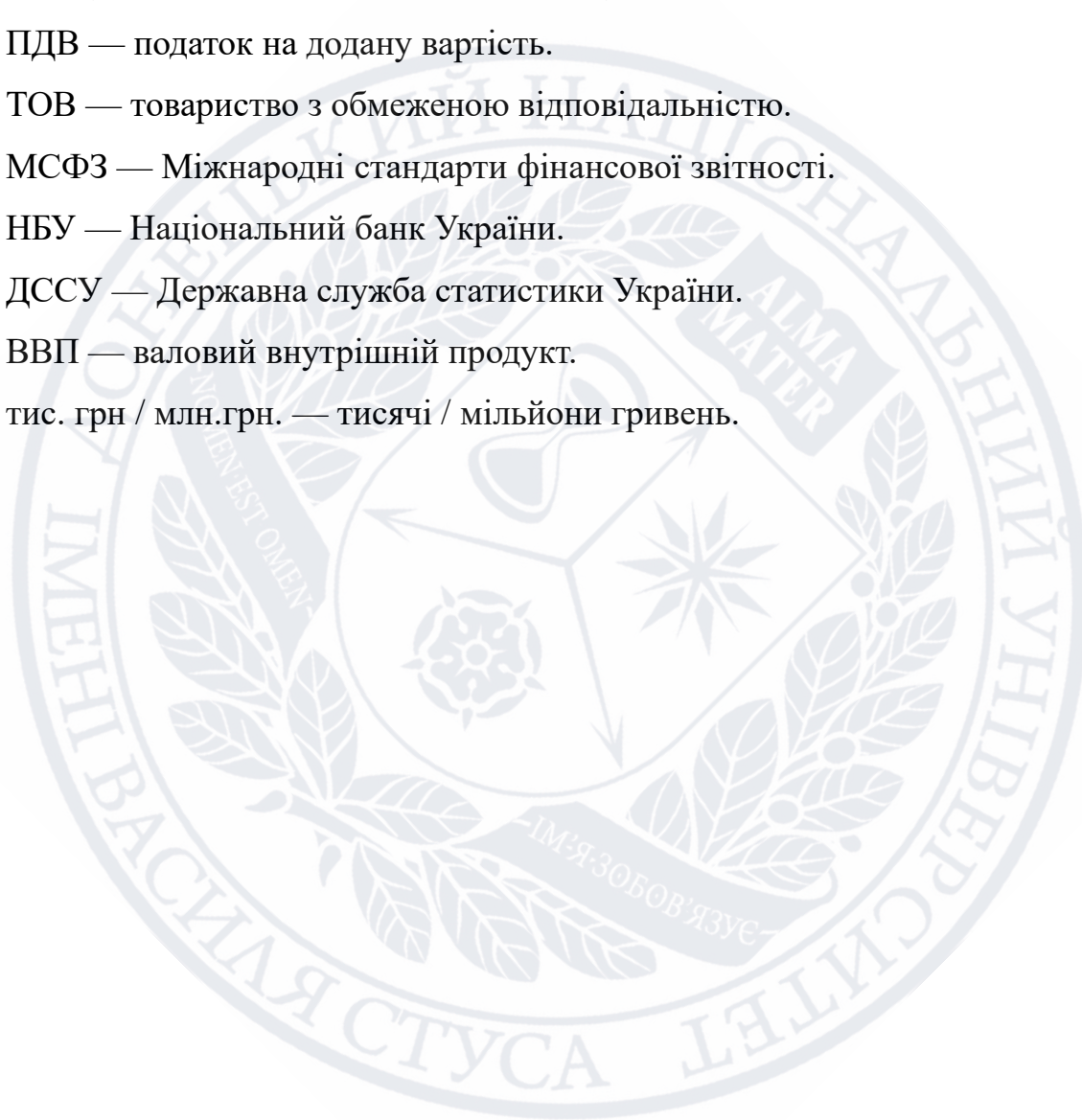
МСФЗ — Міжнародні стандарти фінансової звітності.

НБУ — Національний банк України.

ДССУ — Державна служба статистики України.

ВВП — валовий внутрішній продукт.

тис. грн / млн.грн. — тисячі / мільйони гривень.



АНОТАЦІЯ

Заклевська В. В. Модель управління прибутком підприємства в умовах економічних трансформацій. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено управління прибутком підприємства та особливості його формування. Проведено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр., зокрема оцінено динаміку доходів, витрат, структуру активів і пасивів, показники рентабельності, ділової активності та фінансових ризиків. Визначено вплив інфляції, курсових коливань, змін монетарної та фіскальної політики, енергетичної та логістичної криз на формування прибутку. Оцінено ефективність чинного механізму управління і обґрунтовано напрями його вдосконалення з урахуванням принципів сталого розвитку, посилення контролю за витратами, управлінням оборотним капіталом та підвищенням інвестиційної активності.

Основним науковим результатом дослідження є розроблена концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, метою якої є формування збалансованої системи прийняття управлінських рішень, що забезпечує одночасне досягнення фінансової результативності, підвищення соціальної відповідальності та мінімізацію негативного екологічного впливу, а також створює умови для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічних трансформацій.

Ключові слова: прибуток підприємства, управління прибутком, рентабельність, ділова активність, ризики, сталий розвиток, харчова промисловість.

89 с., 14 табл., 15 рис., 86 джерел.

Zaklevska V. V. Enterprise profit management model in conditions of economic transformations. Specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock market. Educational Program «Finance, Banking and Insurance». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification paper investigates the theoretical foundations of enterprise profit management and the specific features of profit formation under martial law and high macroeconomic volatility. A comprehensive financial and economic analysis of LLC «Agrana Fruit Ukraine» for 2022-2024 is conducted, including the dynamics of revenues and costs, the structure of assets and liabilities, profitability indicators, business activity ratios and foreign exchange risk exposure. The impact of inflation, exchange rate fluctuations, changes in monetary and fiscal policy, as well as energy and logistics crises on the company's profit formation is identified. The efficiency of the existing profit management mechanism is evaluated and directions for its improvement are substantiated, taking into account the principles of sustainable development, stricter cost control, more efficient working capital management and an increase in investment activity.

The main scientific result of the research is the developed concept of improving the company's profit management model taking into account the principles of sustainable development, the purpose of which is the formation of a balanced management decision-making system that ensures the simultaneous achievement of financial performance, increasing social responsibility and minimizing the negative environmental impact, and also creates conditions for long-term stability and competitiveness of the enterprise in conditions of economic transformations.

Keywords: enterprise profit, profit management, profitability, business activity, risks, sustainable development, food industry.

89 p., 14 tabl., 15 fig., bibliography: 86 items.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних економічних трансформацій, зумовлених воєнним станом в Україні, глобальними кризами, інфляційними шоками, порушеннями логістичних ланцюгів та енергетичними обмеженнями, управління прибутком підприємства набуває стратегічного значення як ключовий фактор забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Прибуток не лише відображає ефективність використання ресурсів, але й слугує основним джерелом інвестицій у відновлення, інновації та сталий розвиток. За даними Державної служби статистики України, багато підприємств харчової промисловості в останні роки зазнали суттєвих втрат через зростання витрат і зниження попиту, що актуалізує необхідність удосконалення моделей управління прибутком з урахуванням принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських). Інтеграція сталого розвитку в процеси формування прибутку дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову стійкість, що є особливо критичним для українських підприємств у період відновлення економіки та євроінтеграції.

Науковці І. Бланк, А. Поддєрьогін, М. Крикун, О. Височан [9 ; 61; 40; 15] наголошують, що саме ефективне управління фінансовими результатами є базовою умовою виживання бізнесу в умовах економічної нестабільності, інфляційних шоків та порушень ланцюгів постачання. У міжнародних дослідженнях (OECD, IMF, World Bank), [30; 54; 3] підкреслюється, що сучасна концепція управління прибутком включає ризик-орієнтований підхід, аналіз операційної ефективності, цифровізацію управлінського обліку та впровадження ESG-компонентів, які впливають на довгострокову капіталізацію бізнесу.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» як велике промислове підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків та потребує оптимізації механізмів формування й використання прибутку. Саме тому оцінка ефективності

управління прибутком, виявлення чинників впливу, обґрунтування шляхів удосконалення є важливими як у теоретичному, так і практичному аспектах.

Метою дослідження є розробка концепції удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано такі **завдання**:

- дослідити сутність прибутку підприємства як об'єкта управління та особливості його формування;
- визначити чинники впливу економічних трансформацій на управління прибутком підприємства;
- обґрунтувати методологічні засади інтеграції принципів сталого розвитку в управління прибутком підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- оцінити вплив чинників на управління прибутком підприємства в умовах постійних економічних змін;
- здійснити оцінку ефективності управління прибутком підприємства;
- запропонувати концепцію удосконалення моделі управління прибутком з урахуванням принципів сталого розвитку;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком підприємства;
- розробити модель максимізації прибутку за рахунок факторного моделювання та екстраполяції.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутком підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження виступають фінансові відносини, що виникають у процесі формування і реалізації моделі управління прибутком підприємства в умовах економічних трансформацій.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: методи порівняльного та трендового аналізу, економічного моделювання, вертикального й горизонтального аналізу фінансової звітності,

факторний аналіз, кореляційно-регресійні методи, коефіцієнтний аналіз, аналітичне групування, ризик-орієнтований аналіз. У роботі використовувалися інформаційні технології для обробки статистичних даних та побудови аналітичних моделей.

Інформаційна база. Під час виконання кваліфікаційної роботи опрацьовано наукові публікації, що стосуються моделі управління прибутку підприємства, проаналізовано фінансову та статистичну звітність, а також використано інформаційні дані з інтернет-ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в застосуванні рекомендацій для ТОВ «Агрона Фрут Україна» через посилення фінансової стійкості, оптимізації структури витрат, підвищення результативності використання ресурсів та формування стабільного прибутку у довгостроковому періоді.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концепції удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням інтеграції принципів сталого розвитку, що забезпечує максимізацію економічної доданої вартості (EVA) та довгострокову фінансову стійкість в умовах економічних трансформацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи опубліковано у науковій статті і тезах наукової конференції:

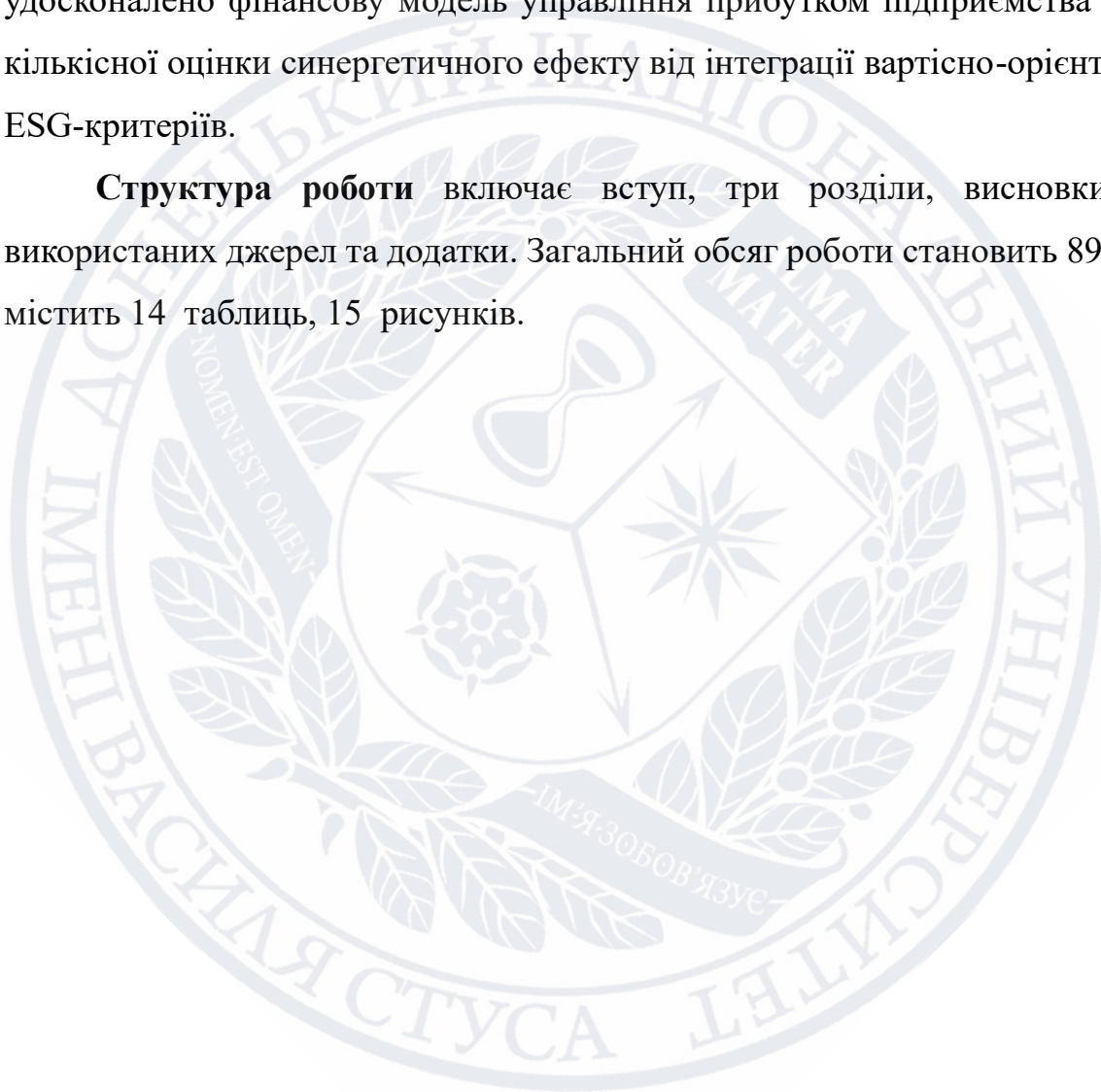
Поліщук Н. В., Заклевська В. В. Концептуальні підходи інтеграції принципів сталого розвитку в управління прибутком підприємства. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*: праці III Всеукраїнської науково-практичної конференції (29.04.2025 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. С. 46-49.

Поліщук Н.В., Заклевська В.В. Взаємозв'язок прибутку та інвестицій як основа адаптації підприємства до економічних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-43>

На захист виносяться такі наукові положення: розроблено концепцію удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням

принципів сталого розвитку, яка дасть можливість забезпечити максимізацію економічної доданої вартості (EVA) та підвищення ефективності використання ресурсів; запропоновано підвищення прибутковості підприємства через оптимізацію механізмів оцінювання на основі впровадження розширеної системи показників (EVA, ризик-скоригована дохідність, ESG-метрики), інтегрованого звітування та цифрових інструментів бізнес-аналітики; удосконалено фінансову модель управління прибутком підприємства на основі кількісної оцінки синергетичного ефекту від інтеграції вартісно-орієнтованих та ESG-критеріїв.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, містить 14 таблиць, 15 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Прибуток підприємства як об'єкт управління: сутність та особливості формування

Прибуток у сучасній економічній теорії та практиці розглядається як фінансовий результат діяльності підприємства, що відображає ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та здатність підприємства до довгострокового розвитку навіть в умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

У вітчизняній економічній літературі прибуток традиційно тлумачиться як різниця між доходами та витратами підприємства, проте з 2020 року дослідники акцентують увагу на його стратегічному значенні, а саме: як індикатора стійкості бізнес-моделі, здатності підприємства до інновацій та адаптивного управління ризиками у посткризовий та воєнний періоди [70].

Управління прибутком формується як цілеспрямована діяльність менеджменту щодо забезпечення стабільного та достатнього рівня прибутковості, з оптимальним співвідношенням між короткостроковими фінансовими результатами та довгостроковою капіталізацією підприємства.

Особливістю періоду 2020-2025 років є те, що підприємства функціонують у середовищі впливу пандемічних обмежень, воєнної агресії РФ проти України, інфляційних шоків, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту енергоресурсів та зміни споживчих пріоритетів.

У таких умовах прибуток перестає бути лише результатом господарської діяльності та перетворюється на об'єкт стратегічного управління, що потребує застосування комплексного методологічного апарату, зокрема фінансового прогнозування, ризик-менеджменту, контролінгу та сценарного планування [87].

Аналізуючи сучасні процеси в економіці України, можна констатувати, що збереження нинішніх трендів створює небезпеку економічній безпеці цілій

державі. Для поглибленого розуміння економічної сутності категорії «прибуток» актуальним є аналіз найбільш уживаних у науковій та нормативній літературі трактувань цього поняття, підхід дозволяє узагальнити різні наукові позиції, виявити спільні риси та відмінності, визначити смислові акценти, на яких ґрунтуються підходи до управління прибутком у сучасних економічних умовах [87].

Нижче наведено морфологічну таблицю, сформовану на основі аналізу праць українських учених та офіційних нормативних документів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 — Морфологічна оцінка поняття «прибуток підприємства»

№ п/п	Автор / Джерело	Формулювання поняття
1	2	3
1	Господарський кодекс України [18]	Прибуток визначається як підсумковий фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання, що виникає після віднімання з валового доходу всіх витрат і нарахованої амортизації за відповідний період.
2	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [17]	Прибуток формується тільки після того, як створена підприємством вартість буде успішно реалізована на ринку та набуде грошового вираження.
3	Г.Г. Кірейцев [27]	Прибуток трактується як орієнтир фінансового менеджера, що повинен забезпечувати його стабільне або зростаюче значення завдяки раціональному управлінню витратами, цінами та обсягами реалізації.
4	С.М. Онисько, П.М. Марич [50]	Прибуток - це отримання підприємством визначеного позитивного фінансового результату, який є підсумком різних напрямів його господарської активності.
5	М.В. Патарідзе-Вишинська [53]	Прибуток розглядається як специфічна форма доходу власника капіталу, що відображає економічну винагороду за використання вкладених ресурсів і характеризує фактичну ціну функціонування капіталу.
6	Г.А. Семенов, А.В. Бугай [62]	Прибуток постає результатом перетворення доходів, отриманих у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, у кінцевий підсумковий результат підприємства.
7	Т.О. Скрипко, О.О. Ланда [65]	Прибуток відносять до категорії абсолютних результативних показників, що відображають ефект від господарської діяльності та можуть бути виражені у вартісній формі.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
8	Л.І. Шваб [75]	Прибуток - це узагальнююча фінансова характеристика, що відображає залишок від виручки після повного покриття витрат на виробництво та реалізацію продукції.
9	В.М. Шелудько [78]	Прибуток визначається як кінцевий показник результативності фінансового управління, який відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурси.

Джерело: сформовано автором на основі [17; 18; 27; 50; 53; 62; 65; 75; 78]

Як вказано в табл. 1.1, поняття «прибуток» трактується як інтегральний фінансовий результат з акцентом на додану вартість. Прибуток — це узагальнюючий грошовий показник кінцевого позитивного фінансового результату діяльності підприємства, який утворюється після повного покриття всіх видів витрат (виробничих, операційних, інвестиційних та фінансових) і врахування нарахованої амортизації. Він відображає різницю між отриманими доходами (переважно виручкою від реалізації) і витратами, успішну реалізацію на ринку створеної підприємством вартості, економічну винагороду власникам капіталу за використання ресурсів, а також виступає узагальнюючою оцінкою ефективності ресурсовикористання й якості фінансового управління. Водночас прибуток є важливим орієнтиром для менеджменту, що спонукає до раціонального управління витратами, цінами та обсягами виробництва задля його стабільного зростання.

Отже, прибуток одночасно є фінансовим підсумком діяльності підприємства за певний період, результатом перетворення всіх видів доходів у чистий ефект і ключовим критерієм економічної ефективності та інвестиційної привабливості бізнесу.

Відновлення й подальший розвиток галузей економіки в сучасних умовах вимагають не лише величезних обсягів інвестицій і значного часу, а й глибоких структурних перетворень. При цьому зовнішнє середовище також кардинально змінюється: конфігурація глобального ринку вже інша, тому Україна змушена переосмислити свою роль у світовій економіці. Замість того, щоб залишатися

сировинним постачальником для розвинених країн, країна має перейти до моделі виробництва продукції з високою доданою вартістю [78].

Реалізація такого сценарію можлива лише за умови створення сприятливого середовища для розвитку високотехнологічних виробництв та появи конкурентоспроможних компаній, здатних посісти привабливі ніші як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Досвід розвинених економік (Німеччини, США, Японії, Південної Кореї та країн Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія) переконує, що це неможливо без посилення підприємницької компоненти та впровадження інноваційно орієнтованих бізнес-моделей, адже підприємці у класичному розумінні є носіями інновацій, ініціаторами технологічних зрушень і драйверами оновлення бізнес-процесів [2].

Водночас переважна частина представників підприємницького сектору в Україні має відносно невеликі масштаби діяльності, що обмежує їхню здатність акумулювати ресурси для реалізації проактивних інноваційних стратегій, навіть за наявності належного правового захисту інтелектуальної власності це часто призводить до ситуації, коли суб'єкти господарювання не встигають вчасно вивести на ринок перспективні новинки, фактично втрачаючи першість, незважаючи на піонерний характер їх розробок [8].

Інвестиційні можливості більшості суб'єктів господарювання істотно звузилися через погіршення ділових очікувань, зростання ризиків та майже повну відсутність доступу до капіталу стратегічних інвесторів, тоді як обсяги грантового фінансування залишаються обмеженими. На це накладається скорочення споживчого попиту внаслідок війни, що зумовлює падіння обсягів реалізації продукції та послуг, а отже - і прибутковості суб'єктів господарювання. Статистичні дані демонструють погіршення економічних результатів майже за всіма видами економічної діяльності, що безпосередньо відображається на формуванні фінансових результатів підприємств, у тому числі на динаміці їх прибутку [32].

Процес формування прибутку значною мірою залежить від здатності підприємства генерувати операційний кеш-флоу, підтримувати ліквідність та забезпечувати стійку маржинальність, що є критичним у періоди економічної турбулентності. Згідно з висновками В. В. Зимовець, А. І. Даниленко та О. Терещенко [24] прибуток у сучасних умовах не може розглядатися відокремлено від руху грошових коштів, оскільки саме грошовий потік визначає здатність підприємства фінансувати інвестиційні проекти та виконувати зобов'язання перед контрагентами, методологія управління прибутком з 2020 року істотно еволюціонувала у напрямі інтеграції інструментів фінансового контролінгу, оцінювання ризиків та оптимізації витрат.

Прибуток як об'єкт управління має декілька особливостей формування, його величина залежить від структури доходів та витрат, на які, у свою чергу, впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. У період воєнної економіки особливе значення набули такі чинники, як релокація, зміни у доступі до факторів виробництва, зростання логістичних витрат та підвищення ризиковості ведення бізнесу [59]. За оцінками НАН України, у цей період відбулося різке зниження рівня операційної рентабельності в багатьох галузях, що обумовило необхідність посилення системи управління витратами та перегляду підходів до формування прибутку [8].

Особливістю сучасної методології управління прибутком є необхідність орієнтації на стратегічний прибуток, який забезпечує не лише фінансове відтворення, а й розвиток підприємства. У працях А. Поддєрьогіна [55] підкреслено, що прибуток слід розглядати не лише як показник ефективності, але й як джерело інвестицій, резервів та фінансової стійкості, що особливо потрібно у період структурних трансформацій економіки України, управління прибутком потребує глибокого аналізу рентабельності видів діяльності, оцінювання точки безбитковості, маржинального доходу та частки постійних і змінних витрат.

Зміною за сотанні роки є використання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що впливають на методологію визнання доходів та витрат, а відтак і на формування прибутку.

Відповідно до МСФЗ 15 «Дохід за договорами з клієнтами» та МСФЗ 16 «Оренда», підприємства України у 2020-2025 роках перейшли до більш точного урахування доходів за методом нарахування і приведення орендних операцій у баланс, що змінило методику обчислення чистого прибутку та EBITDA [23], потребувало адаптації системи управління прибутком до нових принципів фінансового обліку.

В умовах цифрової трансформації українські підприємства активно впроваджують ERP-системи, бізнес-аналітику та інтелектуальні моделі прогнозування прибутковості. Науковці К. Р. Немашкало, Д. О. Хахалєв та О. В. Мануйлов, зазначають, що цифровізація дозволяє підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати витрати та сформувати нові бізнес-моделі, які істотно впливають на результативність діяльності [47], цифрова економіка формує нове методологічне підґрунтя управління прибутком, орієнтоване на швидкість обробки даних, їх аналітичну якість та моделювання сценаріїв.

Із 2022 року суттєво змінилася структура ризиків, що впливають на формування прибутку. Військові дії, обмеження логістики, підвищення вартості енергоносіїв та кредитних ресурсів змінили підходи до ціноутворення і структури собівартості, у сучасних умовах прибуток формується під значним впливом факторів невизначеності, тому підприємства вимушені впроваджувати адаптивні моделі управління, зокрема гнучке бюджетування та оперативний контролінг [2].

Рис. 1.1 ілюструє ключові функції прибутку підприємства як багатовимірної економічної категорії.

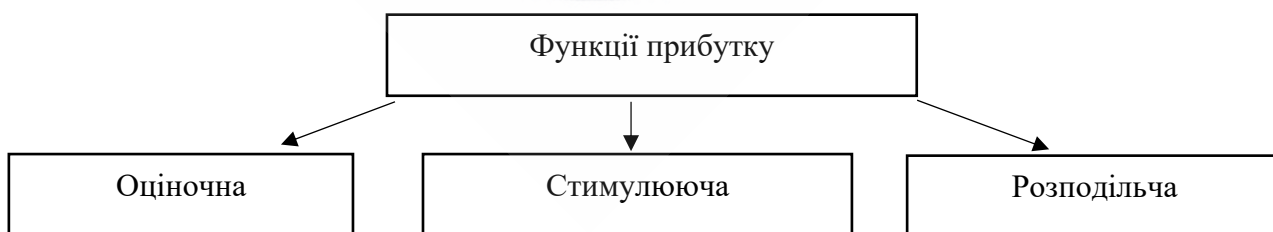


Рисунок 1.1 — Функції прибутку підприємства

Джерело: складено на основі [65]

Так, прибуток є не лише фінансовим результатом, а виконує стратегічну роль у забезпеченні стійкості та розвитку підприємства в умовах економічних трансформацій.

Як показано на рис. 1.2, основні завдання прибутку включають зростання обсягів, баланс розвитку та використання резервів.

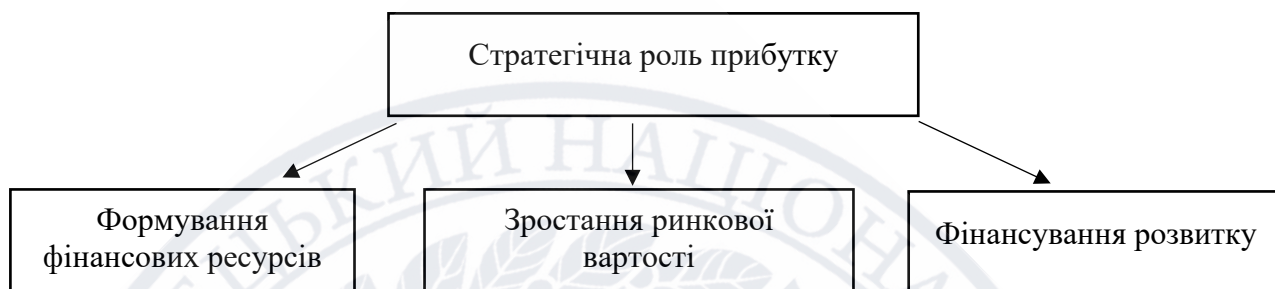


Рисунок 1.2 — Основні завдання прибутку підприємства

Джерело: складено на основі [42]

Управління прибутком стає інтегрованою функцією фінансової, виробничої, маркетингової та інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечує не лише досягнення поточної рентабельності, а й стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, у сучасних умовах України прибуток перестав бути лише фінансовим підсумком діяльності й перетворився на центральний об'єкт стратегічного управління, що визначає антикризову стійкість підприємства, його інвестиційну здатність та можливість довгострокового розвитку в середовищі пандемії, війни, енергетичної кризи й порушення логістики. Ефективне управління прибутком нині вимагає комплексного використання ризик-менеджменту, контролінгу, МСФЗ, цифрових технологій і сценарного планування. Збереження негативних тенденцій створює пряму загрозу економічній безпеці держави та гальмує перехід до економіки високої доданої вартості. Таким чином, якісне управління прибутком стало вирішальним фактором виживання бізнесу й реалізації післявоєнного економічного відновлення та технологічного прориву України.

1.2 Чинники впливу економічних трансформацій на управління прибутком підприємства

Економічні трансформації ніколи не впливають однаково на всі галузі. Різні сектори економіки демонструють неоднакову чутливість до зовнішніх шоків, структурних зрушень та інституційних змін. Одні види діяльності здатні нарощувати прибуток навіть в умовах турбулентності, тоді як інші стикаються зі значним його скороченням. Така нерівномірність зумовлена різницею в реакції на зміну попиту, доступу до ресурсів, стану інфраструктури, макрофінансової стабільності та регуляторної політики держави. Універсальні підходи до управління прибутком втрачають ефективність, тому система менеджменту має враховувати галузеву специфіку та адаптивність підприємства до нових умов [9].

Фінансові, страхові, професійні, наукові та технічні послуги, як правило, демонструють вищу стійкість прибутку за рахунок розвитку складних фінансових інструментів, підвищеного попиту на консалтингові, технологічні та юридичні послуги, через активну інтеграцію до глобальних ринків капіталу та знань. У таких секторах економічні трансформації, хоча й супроводжуються ризиками, часто відкривають нові ніші для зростання прибутковості.

Натомість сільське, лісове та рибне господарство, промисловість та будівництво в умовах воєнних, інфляційних, логістичних і ресурсних шоків стикаються з підвищенням витрат, обмеженням експортного потенціалу, зниженням інвестиційної активності та руйнуванням виробничої й транспортної інфраструктури, призводить до звуження можливостей формування прибутку, підвищення операційних ризиків і потребує впровадження більш жорстких підходів до управління витратами, ліквідністю та ціновою політикою, чинником виступає державна підтримка — податкові пільги, субсидії, цільові програми, які можуть частково компенсувати втрати й впливати на стратегії управління прибутком у окремих секторах.

Економічні трансформації змінюють не лише рівень, а й структуру прибутку, змушуючи підприємства по-іншому розглядати його роль у системі

управління. Прибуток перестає бути лише підсумковим фінансовим показником та розглядається як багатовимірна категорія, що виконує низку функцій:

1. У межах економіки підприємства він забезпечує фінансову стійкість, формує власний капітал, слугує джерелом інвестицій та базою для дивідендної політики, тобто поєднує економічну, фінансову, інвестиційну та мотиваційну функції, як елемент фінансового обліку прибуток є індикатором кредитоспроможності, використовується для аналізу рентабельності, виконання податкових зобов'язань і формування звітності, що безпосередньо впливає на відносини підприємства з інвесторами, кредиторами і державою.

2. У системі управлінського обліку він виступає інструментом планування, контролю, аналізу витрат, оцінки ефективності окремих напрямів діяльності та прийняття стратегічних рішень [16].

3. У контексті сталого розвитку прибуток є джерелом фінансування інновацій, програм, ініціатив, підвищення якості життя, розвитку людського капіталу та партнерських проєктів із громадами, він набуває інноваційної, екологічної, соціально орієнтованої та регуляторної функцій, оскільки через сплату податків і участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності підприємства впливають на реалізацію національних і глобальних цілей розвитку. Для системи управління прибутком це означає зміщення акцентів від короткострокової максимізації фінансового результату до забезпечення збалансованої, довгостроково стійкої прибутковості, що враховує економічні, соціальні та екологічні пріоритети [26].

Таким чином, акцент зміщується від короткострокової максимізації прибутку до забезпечення довгострокової, збалансованої прибутковості з урахуванням економічних, соціальних та екологічних пріоритетів.

Економічні трансформації, особливо в умовах криз та воєнних загроз, актуалізують потребу в поєднанні управління прибутком із системним ризик-менеджментом. Прибуток стає інструментом формування фінансових резервів, підвищення гнучкості бізнес-моделі, диверсифікації джерел доходів, впровадження антикризових заходів та інвестицій в інновації, які знижують

вразливість підприємства до зовнішніх шоків, саме якість управління прибутком, здатність своєчасно адаптувати фінансову стратегію до змін у макроекономічному середовищі, структурі попиту, вартості ресурсів і регуляторних вимог є одним із чинників, що визначає, чи перетворюються економічні трансформації для підприємства на джерело деградації чи на основу для оновлення та довгострокового розвитку.

Система управління прибутком українських підприємств у період 2020-2025 років зазнала суттєвих змін під впливом масштабних економічних трансформацій, що стали результатом пандемії COVID-19, глобальних порушень ланцюгів постачання, трансформації світової фінансової системи та повномасштабної військової агресії РФ проти України. У таких умовах прибуток перестає бути статичним фінансовим результатом і перетворюється на показник адаптивності та стійкості бізнесу, що потребує глибокого коригування методології його формування та управління [6].

Основні чинники, впливу на формування прибутку підприємства подано на рис. 1.3. Так, зовнішні шоки (війна, висока ставка, блекаут, зміна попиту) тиснуть одночасно на 3 внутрішні «вузькі місця»:

1. Собівартість і обсяги виробництва
2. Фінансову стійкість і доступ до капіталу
3. Застарілу матеріально-технічну базу та брак кваліфікованого персоналу

Ті підприємства, які швидко адаптували саме ці три внутрішні чинники (знизили енергозалежність, перевели продажі в онлайн, оптимізували асортимент під новий попит і знайшли альтернативне фінансування), - вижили і навіть вирости у 2023-2025 рр. Ті, хто намагався просто «перечекати» чи працював за старими бізнес-моделями 2019 року, у більшості випадків або закрилися, або скоротилися в кілька разів.



Рисунок 1.3 — Основні фактори впливу на формування прибутку підприємства

Джерело: складено автором на основі [9; 16; 26; 37]

У 2020-2025 роках взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми чинниками впливу на українські підприємства став настільки тісним і динамічним, що будь-який зовнішній шок майже миттєво перетворювався на внутрішні трансформації, радикально змінюючи підходи до управління прибутком. Структурна нестабільність ринкового середовища, зумовлена глобальними кризами, спочатку через пандемію, а потім через війну, створила умови, коли підприємства не могли покладатися на стабільні прогнози, а мусили постійно адаптувати свої процеси, роблячи акцент на гнучкості та швидкій реакції. Наприклад, пандемія COVID-19 змусила компанії переорієнтовуватися на дистанційні формати, що безпосередньо вплинуло на технічний рівень виробництва, змусивши впроваджувати цифрові інструменти для оптимізації витрат і збереження обсягів, а це, у свою чергу, позначилося на якості продукції

та загальній конкурентоспроможності, адже ті, хто швидко перейшов на онлайн-платформи, змогли підтримати попит навіть під час локдаунів [16].

Повномасштабна війна з 2022 року посилила цей ефект, руйнуючи логістичні ланцюги та енергетичну інфраструктуру, що призвело до зростання собівартості через перебої з постачанням матеріалів і необхідність інвестувати в альтернативні джерела енергії, як-от генератори чи сонячні панелі. Це тісно переплітається з матеріально-технічними ресурсами, адже підприємства мусили перебудовувати свої запаси та фінансові стратегії, скорочуючи непотрібні витрати та шукаючи нові джерела фінансування, такі як гранти чи експортні контракти з передоплатою, щоб уникнути залежності від дорогих кредитів. Жорстка монетарна політика Національного банку, з обліковою ставкою до 25 відсотків, зробила позикові кошти практично недоступними, що змусило фокусуватися на внутрішніх резервах і оптимізації грошових потоків, безпосередньо впливаючи на організаційно-управлінські рішення, де традиційне річне планування замінилося сценарним аналізом і щоденним контролінгом для швидкої адаптації до коливань [42].

Прискорена цифрова трансформація, започаткована пандемією та прискорена війною, стала мостом між зовнішніми змінами та внутрішніми можливостями, дозволяючи підприємствам інтегрувати ERP-системи для реального часу моніторингу витрат і доходів, що підвищило точність прогнозування прибутку в умовах невизначеності. Зміна структури споживчого попиту, коли люди перейшли на товари першої необхідності та дешевші аналоги, змусила переглядати маркетингову та асортиментну політику, скорочуючи преміум-лінійки та акцентуючи на доданій цінності через сервіс і логістику, що, у свою чергу, вплинуло на кваліфікацію персоналу, адже потрібні були спеціалісти з цифрових навичок для підтримки нових каналів збуту [26].

Воєнні та поствоєнні трансформації визначили нову структуру ризиків, що безпосередньо впливають на управління прибутком. За дослідженнями М. І. Купира, С. В. Іванісік [36], починаючи з 2022 року змінився підхід до оцінювання фінансових ризиків, оскільки бізнес зіткнувся з непередбачуваними

логістичними, енергетичними та кредитними ризиками, що вимагало впровадження адаптивних моделей управління та системи контролінгу, орієнтованої на короткі планові цикли. Саме поєднання невизначеності, високої мінливості витрат і непередбачуваності доходів зробило систему управління прибутком більш динамічною та прогновною.

Усе це разом перетворило управління прибутком на комплексний процес, де зовнішні фактори не просто тиснули, а змушували внутрішні елементи еволюціонувати синхронно, перетворюючи кризи на можливості для тих, хто швидко модернізував виробництво, оптимізував витрати та знайшов нові ринки, забезпечуючи не лише виживання, а й потенційне зростання в посткризовому періоді.

Досягнення стану прибуткового функціонування є метою організації внутрішньогосподарських процесів, базою для розроблення стратегій розвитку, впровадження стимулюючих заходів з боку органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме наявність стабільного прибутку формує ресурсне підґрунтя сталого функціонування підприємства, забезпечує можливості для розширеного відтворення, модернізації та інноваційного оновлення.

За своєю економічною природою він відображає результативність внутрішньоорганізаційних процесів, свідчить про якість сформованих пропорцій між доходами, витратами, обсягами діяльності та використанням ресурсів. Через показники прибутку оцінюється об'єктивна здатність підприємства забезпечувати високу економічну віддачу, підтримувати конкурентоспроможність та фінансову стійкість, зростання прибутковості спонукає менеджмент до активнішого впровадження сучасних методів управління, пошуку нових ринків, підвищення якості продукції, удосконалення сервісу [24]. Матеріальна зацікавленість у зростанні прибутку формує мотиваційне середовище для посилення управлінських зусиль, підвищення продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів та розвитку інноваційної активності. Він формує фінансове ядро внутрішніх трансформацій господарського середовища підприємства, забезпечує фінансування

інвестиційних проєктів, структурних змін, модернізації основних фондів. За наявності достатнього обсягу прибутку підприємство може зменшувати залежність від зовнішнього фінансування, уникаючи додаткових витрат на обслуговування позикового капіталу та знижуючи фінансові ризики. Прибуток пов'язаний з інтересами різних груп стейкхолдерів, які мають власну мотивацію та очікування щодо результатів діяльності підприємства і зацікавлені в ефективній системі управління прибутком [74].

Прибуткове функціонування є для них сигналом фінансової надійності роботодавця, стабільності зайнятості та перспектив зростання заробітної плати. Чим вищий прибуток, тим більше можливостей для підвищення рівня матеріального стимулювання, розширення соціальних гарантій, інвестування в покращення умов праці та розвиток персоналу, високий та стабільний прибуток дозволяє компанії інвестувати в удосконалення якості продукції, пропонувати на практиці нові технології, збільшувати номенклатуру, покращувати сервіс. У конкурентному середовищі саме здатність підприємства підтримувати прибутковість є основою для постійного оновлення товарних пропозицій та підвищення споживчої цінності. Ефективне та прибуткове функціонування підприємницького сектору є одним із пріоритетів державної економічної політики, оскільки забезпечує надходження податкових платежів, зростання ВВП, поповнення бюджетів, стабілізацію ринку праці, збільшення добробуту. Прибуток підприємств безпосередньо пов'язаний із фінансовою спроможністю держави виконувати соціальні та інвестиційні зобов'язання [80].

Для ділових партнерів, постачальників, інвесторів та кредиторів прибутковість підприємства є індикатором надійності, платоспроможності та перспективності співпраці. Стабільний прибуток зміцнює ділову репутацію, сприяє розширенню коопераційних зв'язків, залученню інвестицій та формуванню довгострокових партнерських відносин. В умовах поширення концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності корпорації, прибуток можна розглянути як приватний фінансовий результат, як джерело фінансування соціальних, екологічних та суспільно значущих проєктів. Лише прибуткове

підприємство має реальні можливості підтримувати благодійні ініціативи, інвестувати в соціальну інфраструктуру, сприяти розвитку територіальних громад [40].

Прибутковість як об'єкт управління доцільно розглядати не як статичний показник, а як динамічний процес, на який одночасно впливають численні внутрішні та зовнішні чинники. Прибуток не є раз і назавжди досягнутим станом; він формується в результаті постійної взаємодії змінних параметрів — обсягів виробництва, цін, витрат, структури капіталу, ринкової кон'юнктури, регуляторного середовища тощо.

На підставі розуміння економічних мотивів зацікавленості різних стейкхолдерів у прибутковому функціонуванні підприємства логічним є перехід до окреслення основних завдань процесу управління прибутком. До таких завдань належать, зокрема, забезпечення зростання абсолютних обсягів прибутку в реальному вимірі; досягнення збалансованого розвитку всіх функціональних напрямів діяльності підприємства; активізація використання внутрішніх резервів, які тимчасово не залучені до обороту.

Завданням є побудова ефективної системи перспективного та поточного планування, яка б охоплювала як продуктову структуру (асортимент, номенклатуру), так і інструментарій планування (методи бюджетування, сценарний аналіз, факторне моделювання). Місце посідає оптимізація цінової політики, особливо в умовах зростання чутливості попиту до ціни та посилення кризових явищ в економіці. Водночас одним із пріоритетів має бути орієнтація на інновації, цифровізацію, інтелектуалізацію виробничих і управлінських процесів, що забезпечують інтенсивний характер зростання прибутку. У сучасній економічній літературі та практиці виокремлюють низку підходів до формування системи управління прибутком, серед яких особливе місце займають стратегічний, організаційний і системний [73].

Стратегічний підхід передбачає побудову системи управління прибутковістю виходячи з довгострокових цілей розвитку підприємства. Визначені стратегічні орієнтири задають рамки для вибору інструментів

управління прибутком, пріоритетів інвестування, рівня прийнятного ризику, структури продуктового портфеля. У межах такого підходу прибуток розглядається як результат діяльності, як критерій вибору майбутніх напрямів розвитку. Організаційний підхід фокусується на вибудові внутрішньої архітекτονіки управлінської системи: розподілі повноважень, функцій, відповідальності між підрозділами та посадовими особами, створенні ефективних механізмів планування, контролю, мотивації та комунікацій. У цьому контексті управління прибутком залежить від того, наскільки злагоджено працюють виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні та інші підсистеми, чи забезпечено між ними узгодженість цілей та оперативну взаємодію.

Системний підхід пропонує розглядати прибутковість як результат функціонування цілісної системи, у якій всі елементи (ресурси, процеси, рішення, зовнішні взаємодії) перебувають у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Управління прибутком у цьому випадку означає управління всією сукупністю бізнес-процесів — від постачання ресурсів, виробництва і збуту до післяпродажного обслуговування та формування лояльності клієнтів. Зміна будь-якого елемента системи (наприклад, умов постачання, технології, маркетингової стратегії) опосередковано впливає на кінцевий фінансовий результат. Сутність такого підходу полягає в поетапній роботі з факторами: спочатку здійснюється їх ідентифікація та ранжування за ступенем впливу; далі формується причинно-наслідковий взаємозв'язок між факторами та показниками прибутку; після цього визначаються можливі управлінські інструменти впливу на найбільш вагомні фактори; проводиться прогнозування можливих змін результатів за різних сценаріїв; обираються конкретні управлінські рішення; організовується постійний моніторинг ефективності обраних заходів та їх коригування [31].

У сучасних умовах доцільним є поєднання класичних підходів із новітніми управлінськими практиками. До таких належить використання концепції дизайн-мислення, спрямованої на розвиток креативності персоналу, створення сприятливого психологічного клімату, заохочення ініціативності та формування

внутрішньої інноваційної культури. Потрібною є інтеграція систем управління ризиками та доходами, коли рішення щодо формування прибутку приймаються з урахуванням комплексної оцінки ризиків і сценарного моделювання грошових потоків, актуальною є орієнтація на принципи сталого та відповідального управління, коли економічні, соціальні та екологічні цілі розглядаються у взаємозв'язку, а прибуток використовується як інструмент досягнення балансу між цими вимірами.

Під впливом пандемії, війни та блекаутів система управління прибутком українських підприємств радикально трансформувалася. Прибуток став не лише фінансовим підсумком, а індикатором виживання й адаптивності. Вижили та зросли лише ті, хто швидко вирішив три критичні проблеми: собівартість, доступ до капіталу та застарілу інфраструктуру. Управління прибутком остаточно перейшло від статичного планування до динамічної, цифрової та сценарно-орієнтованої моделі, що визначає лідерів поствоєнної економіки України.

1.3. Методологічні засади інтеграції принципів сталого розвитку в управління прибутком підприємства

Інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління прибутком підприємства стала однією з тенденцій економічних трансформацій, які відбуваються як у глобальному, так і в українському просторі. Сучасний бізнес поступово переходить від традиційної моделі максимізації прибутку до концепції стійкої прибутковості, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Змінюється саме методологічне підґрунтя управління прибутком, оскільки підприємства вимушені адаптуватися до нових регуляторних вимог, зростаючих очікувань стейкхолдерів та необхідності підвищення прозорості фінансових результатів. Як зазначає В. В. Бондарук [8], сталий розвиток стає не лише соціальною або екологічною доктриною, а й фундаментальним елементом фінансової стратегії підприємства, що визначає його здатність формувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Методологія управління прибутком з позицій сталого розвитку ґрунтується на тому, що економічний результат не може розглядатися ізольовано від впливу підприємства на довкілля, соціальний зміст та якість управління. У праці Н. Покровська та Д. Катрич підкреслено, що стійка прибутковість формується в умовах, коли підприємство досягає збалансованого використання ресурсів, підвищує енергоефективність, впроваджує інновації та одночасно знижує негативний вплив на екосистему, що безпосередньо впливає на його рентабельність і конкурентоспроможність [56, 57].

Місце прибутку у структурі сталого розвитку показано на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 — Місце прибутку у структурі сталого розвитку підприємства
Джерело: складено на основі [9]

Рисунок наочно демонструє, що класичний бухгалтерський прибуток є лише маленькою частиною загальної системи і можливий виключно за умови збереження екологічного та соціального «прибутку». Без зовнішніх кіл внутрішні втрачають сенс і довгострокову стійкість.

Інтеграція принципів сталого розвитку в управління прибутком значною мірою була зумовлена міжнародними стандартами нефінансової звітності, зокрема вимогами GRI Standards та директивами ЄС щодо корпоративної стійкості.

Українські підприємства МХП, Kernel, Roshen, Астарта-Київ, ArcelorMittal Кривий Ріг, Фармак чи IT-компанії SoftServe та EPAM Ukraine, адаптували систему фінансового управління до принципів ESG – environmental, social і governance, що впливає на структуру витрат, інвестиційні рішення та формування операційного прибутку. Як зазначає О. Прокопенко [61], підприємства, що застосовують ESG-підходи, формують прибуток за рахунок зниження ресурсної інтенсивності, покращення репутаційного капіталу, доступу до «зелених» фінансових інструментів і підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Зміни у регуляторній політиці визначили нові методологічні орієнтири. Починаючи з 2021 року, Мінекономіки, Міндовкілля та Національна комісія з цінних паперів формують рекомендації щодо нефінансової звітності, які прямо впливають на розкриття інформації про вплив факторів сталого розвитку на фінансові результати, поява нових вимог до енергоефективності, управління відходами, соціальної відповідальності та корпоративного управління змінює підхід формування прибутку, оскільки витрати на відповідність стандартам стають інвестиціями у стійкість, що знижують операційні ризики та підвищують прогнозованість прибутковості [41].

Особливе значення у сучасній методології інтеграції принципів сталого розвитку відіграють інновації, цифровізація, автоматизація виробництва, впровадження нових технологій обробки даних та підвищення енергоефективності є основними драйверами формування сталого прибутку, оскільки забезпечують скорочення витрат, зростання продуктивності та підвищення якості продукції [24]. Тому у 2020-2025 роках методологічна база управління прибутком включає елементи інноваційного менеджменту, екологічного аудиту, системи ESG-контролінгу та управління технологічними ризиками.

З позиції стійкої прибутковості потрібно те, що підприємства почали враховувати зовнішні ефекти діяльності, які раніше вважалися нефінансовими. Як зазначає П. С. волощук та І. А. Башинський [14], підприємства, які

впроваджують у стратегію принципи сталого розвитку, отримують не лише прямі фінансові вигоди, але й непрямі ефекти у вигляді підвищення довіри інвесторів, спрощення доступу до міжнародних ринків капіталу та поліпшення взаємодії з громадами, що формує позитивну динаміку прибутковості у довгостроковій перспективі.

Підхід ESG-контролінгу в управлінні прибутком підприємства — інструмент, який поєднує фінансові показники з екологічними, соціальними та управлінськими факторами (ESG), щоб забезпечити довгострокову стійку прибутковість (рис. 1.5).

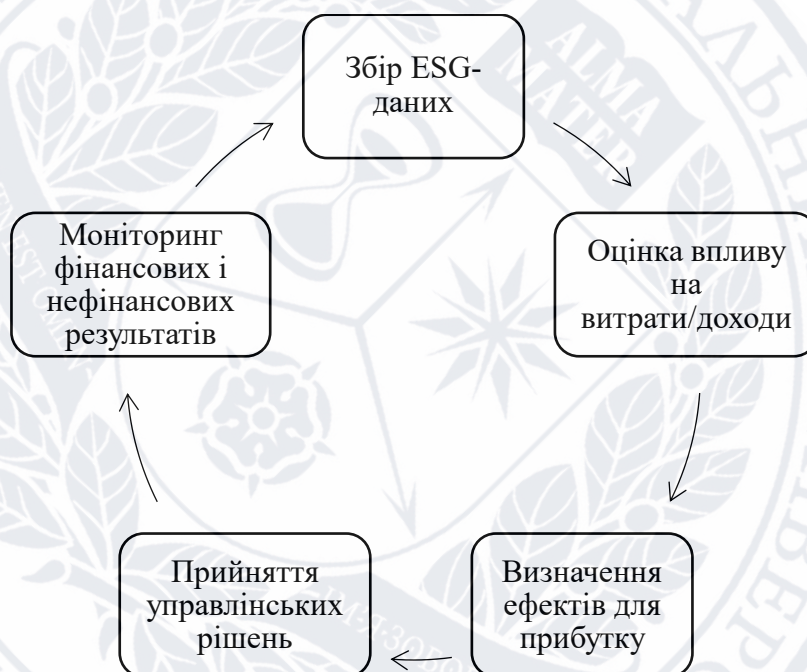


Рисунок 1.5 — Підхід ESG-контролінгу в управлінні прибутком підприємства

Джерело: складено на основі [74]

ESG-контролінг здійснює збір, аналіз і моніторинг даних щодо впливу підприємства на довкілля, персонал, громади та якість корпоративного управління, дані інтегруються у фінансові моделі, що дозволяє визначити, як екологічні витрати, соціальні інвестиції, рівень ризиків, ефективність ресурсокористування або управлінські практики впливають на витрати, доходи та чистий прибуток.

Підхід ESG-контролінгу забезпечує зв'язок між стійкими практиками та фінансовою вигодою, дає змогу підприємству підвищувати свою ефективність, знижувати ризики та зміцнювати прибутковість у довгостроковій перспективі.

В умовах війни з 2022 року питання сталості бізнесу набуло критичного значення, оскільки підприємства змушені адаптуватися до обмежень енергопостачання, ризиків руйнувань та зміни логістики.

Стійке управління прибутком у цей період передбачає переосмислення витрат на безпеку, резервні системи енергозабезпечення, диверсифікацію ринків і постачальників. Як зазначає Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, у кризових умовах саме інтеграція принципів стійкості дозволяє підприємствам підтримувати позитивний фінансовий результат, знижувати ймовірність операційних збоїв та забезпечувати стабільність грошових потоків [80].

Методологічні засади інтеграції сталого розвитку формують нову парадигму управління прибутком підприємства, у якій фінансові результати розглядаються як похідні від ефективності ресурсокористування, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління.

Сталий прибуток стає індикатором не лише комерційного успіху, а й здатності підприємства до трансформації, інноваційності та відповідальності перед стейкхолдерами. Тому у 2020-2025 роках методологія управління прибутком базується на оцінюванні синергії економічних, соціальних та екологічних факторів, застосуванні ESG-підходів, удосконаленні системи контролінгу та впровадженні інструментів сталого корпоративного менеджменту.

Висновки до розділу 1

Прибуток підприємства є комплексною категорією, що одночасно виступає фінансовим результатом діяльності, джерелом інвестицій, індикатором ефективності використання ресурсів та стратегічним об'єктом управління. В період запровадження воєнного стану та нестабільності прибуток перестає бути

лише підсумковим показником і перетворюється на ключовий фактор антикризової стійкості, інвестиційної спроможності та довгострокового розвитку підприємства. Формування прибутку в сучасних українських реаліях відбувається під потужним впливом зовнішніх шоків та внутрішніх обмежень. Вижили та показали зростання лише ті підприємства, які швидко адаптували три критичні внутрішні блоки: собівартість, доступ до капіталу та інфраструктуру.

Управління прибутком еволюціонувало від статичного річно-бюджетного планування до динамічної, цифровізованої системи з короткими циклами контролінгу, сценарним моделюванням та постійним моніторингом ключових драйверів. Класичні підходи залишаються актуальними, але потребують інтеграції сучасних практик. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління прибутком вже не є опцією, а стає обов'язковою умовою довгострокової конкурентоспроможності. Прибуток перестає розглядатися як короткострокова максимізація фінансового результату за будь-яку ціну; замість цього формується принцип стійкої прибутковості, яка одночасно забезпечує економічну ефективність, соціальну відповідальність та мінімізацію екологічного впливу.

Теоретично обґрунтовано, що ефективне управління прибутком у період економічних трансформацій можливе лише за комплексного використання інструментів фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, цифрових технологій, МСФЗ, а також за умови переходу до збалансованої системи прийняття рішень, у якій фінансові цілі узгоджуються з екологічними та соціальними пріоритетами. Такий підхід створює основу для формування стійкого та прогнозованого прибутку навіть в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» — одне з провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на переробці фруктів та ягід. Засноване у липні 1997 року, підприємство вже понад двадцять вісім років успішно діє на вітчизняному ринку.

До складу групи AGRANA в Україні входять три фруктові аграрні комплекси, зокрема завод із виробництва фруктових наповнювачів у м. Вінниця, Austria Juice (концентрований сік) та промислова зона з вирощування фруктів і ягід.

Підприємство виготовляє фруктові наповнювачі, що використовуються у молочній і кондитерській промисловості. Особливу увагу підприємство приділяє збереженню якості продукції: сировину ретельно відбирають і очищують згідно з встановленими стандартами, після чого вона потрапляє у тунель глибокої заморозки, технологія дозволяє зберегти смакові, ароматичні та корисні властивості ягід (смородини, полуниці, малини, журавлини, вишні, чорноплідної горобини) протягом тривалого часу, що гарантує випуск високоякісної продукції незалежно від сезону. Виробничі потужності розташовані в безпосередній близькості від споживачів, що забезпечує своєчасне постачання свіжих продуктів.

Сировину постачають як місцеві виробники, так і постачальники з інших регіонів, а заморожені фрукти негайно обробляються на заводі.

Організація керівництва та управління в ТОВ «АгрANA Фрут Україна» базується на функціональному принципі. На чолі компанії стоїть генеральний директор Петро Мисливий, який визначає стратегічні напрями розвитку, затверджує виробничі й збутові плани, контролює виконання фінансових

показників та представляє інтереси підприємства перед материнською компанією й зовнішніми партнерами. До складу правління входять уповноважені представники підприємства, які мають право підпису і здійснення юридичних дій від імені компанії.

Таблиця 2.1 — Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Код ЄДРПОУ	20118399
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна (іноземна), основний засновник - акціонерне товариство «Agrana Fruit» (Франція, 99,797%)
Дата заснування	03 липня 1997 року
Юридична адреса	21022, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. С. Зулінського, 32
Статутний капітал	134 644 427,20 грн
Генеральний директор	Мисливий Петро Петрович
Основні види діяльності (КВЕД)	10.39 - перероблення та консервування фруктів і овочів; 10.32 - виробництво фруктових соків; 11.07 - виробництво безалкогольних напоїв; 46.38 - оптова торгівля продуктами харчування; 82.92 - пакування
Профіль діяльності	Повний цикл робіт із фруктами і ягодами: вирощування і заготівля сировини, переробка та випуск готової продукції. Фруктові наповнювачі для молочної та кондитерської промисловості. Технологія глибокої заморозки фруктів і ягід.

Джерело: сформовано автором на основі [71]

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, де кожен підрозділ відповідає за конкретний напрямок діяльності підприємства, наведена у рис. 2.1.

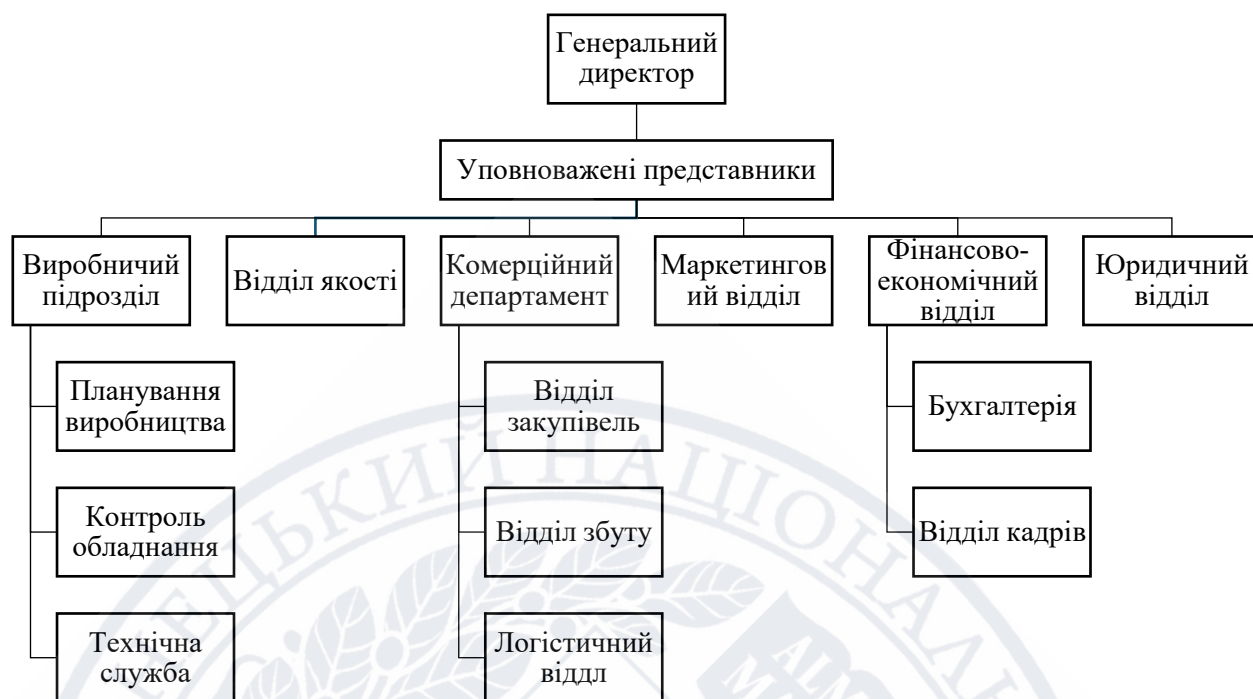


Рисунок 2.1 — Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором на основі [71; 72]

Виробничий відповідає за весь технологічний процес переробки фруктів і ягід. До його завдань входять планування виробничих потужностей, забезпечення безперервності технологічних процесів, контроль роботи обладнання та суворе дотримання регламентів. Виробничий підрозділ тісно співпрацює з відділом закупівель для забезпечення необхідної кількості високоякісної сировини та узгоджує обсяги переробки залежно від наявних запасів. Особливу увагу приділено процесу глибокої заморозки: тут суворо контролюють температурні режими й часові параметри, щоб максимально зберегти смакові й поживні якості продукту. Майстри та інженери виробництва контролюють роботу ліній сортування та пакування, а технічна служба забезпечує безперебійну роботу обладнання.

Комерційний відповідає за закупівлі сировини і збут готової продукції. Відділ закупівель аналізує ринок, веде переговори та укладає договори з агровиробниками фруктів і ягід, контролює своєчасність і якість поставок. Відділ збуту розширює клієнтську мережу: менеджери презентують асортимент фруктових наповнювачів і заморожених ягід підприємствам молочної,

кондитерської та інших галузей. Логістичний сектор департаменту координує відвантаження готової продукції, оптимізує маршрути доставки та контролює дотримання температурних режимів під час транспортування.

Маркетинговий аналізує потреби ринку, досліджує побажання споживачів та розробляє пропозиції щодо розширення продуктових ліній і виходу на нові сегменти ринку.

Відділ якості здійснює контроль за відповідністю продукції міжнародним стандартам та нормативам безпеки на всіх етапах - від приймання сировини до відвантаження готової продукції. Лабораторія підприємства проводить регулярні дослідження зразків, перевіряючи органолептичні властивості продукту, вміст поживних речовин та відсутність небажаних домішок.

Фінансово-економічна служба здійснює фінансове планування, облік і аналіз усіх операцій підприємства. Бухгалтерія веде облік доходів і витрат, розраховує заробітну плату та формує фінансову і податкову звітність. Планово-економічний відділ складає бюджети підрозділів, аналізує рентабельність окремих видів продукції, розраховує собівартість та оптимальні ціни реалізації. Фінансові менеджери контролюють рух грошових коштів, дебіторську та кредиторську заборгованість і готують звіти для керівництва.

Відділ кадрів займається підбором та навчанням персоналу, організовує підвищення кваліфікації працівників, веде кадровий облік та забезпечує дотримання трудового законодавства.

Юридичний забезпечує правову підтримку підприємства. Спеціалісти юридичного відділу супроводжують укладання договорів, консультують усі підрозділи з правових питань і представляють інтереси компанії у відносинах з контролюючими органами та судами.

Всі підрозділи працюють злагоджено, що дозволяє оперативно вирішувати виробничі та управлінські завдання й забезпечувати високу ефективність діяльності. Завдяки міжнародному досвіду й творчому підходу команди менеджменту підприємство утримує лідерські позиції на ринку.

Підприємство активно інвестує у розвиток і модернізацію виробництва. За понад 25 років роботи підприємство неодноразово оновлювала технологічне обладнання і лінії переробки, що свідчить про прагнення керівництва до впровадження інновацій.

Основна мета цих інвестицій - підвищення якості продукції та зниження собівартості при збереженні конкурентних цін.

Підприємство тісно співпрацює з українськими сільгоспвиробниками, забезпечуючи їм стабільний ринок збуту урожаю. Географія збуту готової продукції охоплює як внутрішній ринок, так і зовнішні ринки, що підтверджує високу конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.2) демонструє стабільну позитивну динаміку.

Таблиця 2.2 — Аналіз фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	абс., тис. грн	відн., %	абс., тис. грн	від н., %
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВИ							
Необоротні активи	236471	223263	216195	-13 208	-5,6	-7 068	-3,2
Оборотні активи	786 329	901 389	1029 358	115 060	14,6	127 969	14,2
Валюта балансу	1022800	1124652	1245553	101852	10	120 901	10,8
ПАСИВИ							
Власний капітал	835 550	955 020	1109510	119 470	14,3	154 490	16,2
Довгострокові зобов'язання	5 388	5 624	7 735	236	4,4	2 111	37,5
Поточні зобов'язання	181 862	164 008	128 308	-17 854	-9,8	-35 700	-21,8
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ							
Чистий дохід	1219996	1218948	1246729	-1 048	-0,1	27 781	2,3
Собівартість	970327	906234	910981	-64 093	-6,6	4 747	0,5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток	249669	312714	335748	63 045	25,2	23 034	7,4
Адміністративні витрати	57755	65110	73493	7 355	12,7	8 383	12,9
Витрати на збут	56855	87191	77414	30 336	53,4	-9 777	-11,2
Інші операційні витрати	47600	17627	5619	-29 973	-63	-12 008	-68,1
Операційний прибуток	90416	153968	193547	63 552	70,3	39 579	25,7
Фінансові витрати	1763	4418	4160	2 655	150,6	-258	-5,8
Податок на прибуток	17440	26476	35636	9 036	51,8	9 160	34,6
Чистий прибуток	76495	119487	154490	42 992	56,2	35 003	29,3
ВИТРАТИ							
Матеріальні затрати	830 043	727 777	835 073	-102266	-12,3	107 296	14,7
Витрати на оплату праці	118 020	139 457	144 806	21 437	18,2	5 349	3,8
Відрахування на соц. заходи	25 076	28 313	29 716	3 237	12,9	1 403	5
Амортизація	25 944	26 502	22 089	558	2,2	-4 413	-16,7
Інші операційні витрати	128 425	97 700	107 046	-30 725	-23,9	9 346	9,6

Джерело: складено автором на основі [72]

Валюта балансу зросла з 1 022,8 млн.грн.наприкінці 2022 року до 1 245,6 млн.грн.наприкінці 2024 року (приблизно +22%), що свідчить про активне розширення масштабів діяльності. Оборотні активи збільшилися з 786,3 млн.грн.у 2022 році до 1 029,4 млн.грн.у 2024 році, переважаючи над необоротними активами — характерна риса харчової галузі. Наочно це простежується на рис. 2.2.

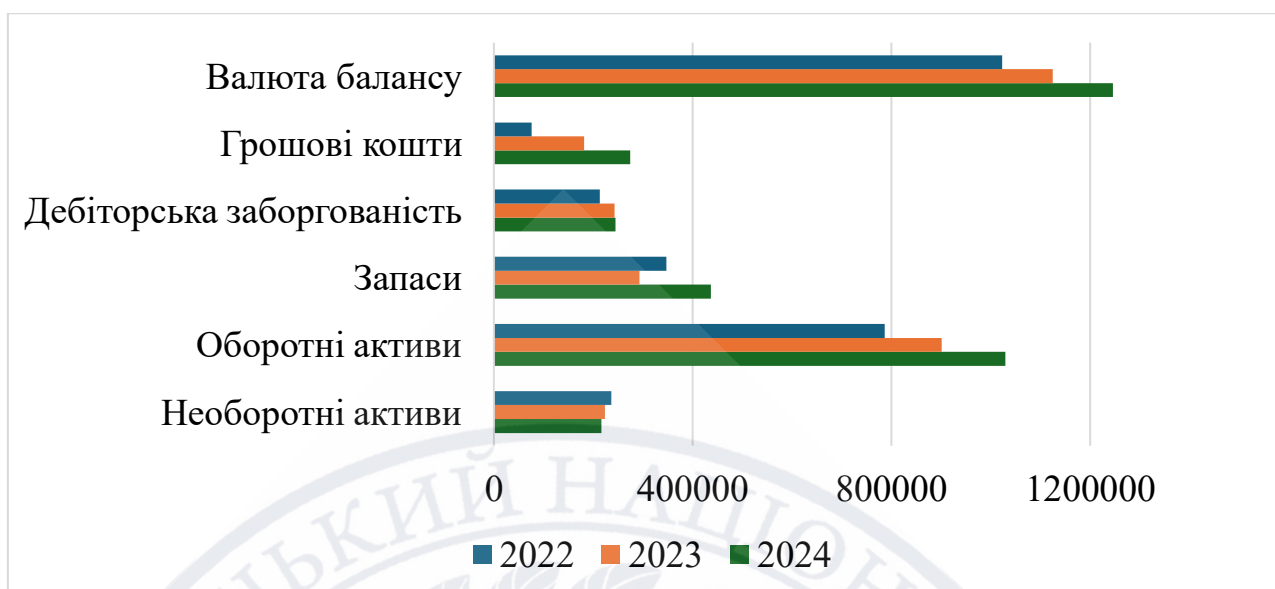


Рисунок 2.2 — Активи ТОВ «Агрона Фрут Україна» 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [72]

Щодо пасиву балансу, то тут простежується скорочення зобов'язань та зростання власного капіталу підприємства (рис. 2.3).

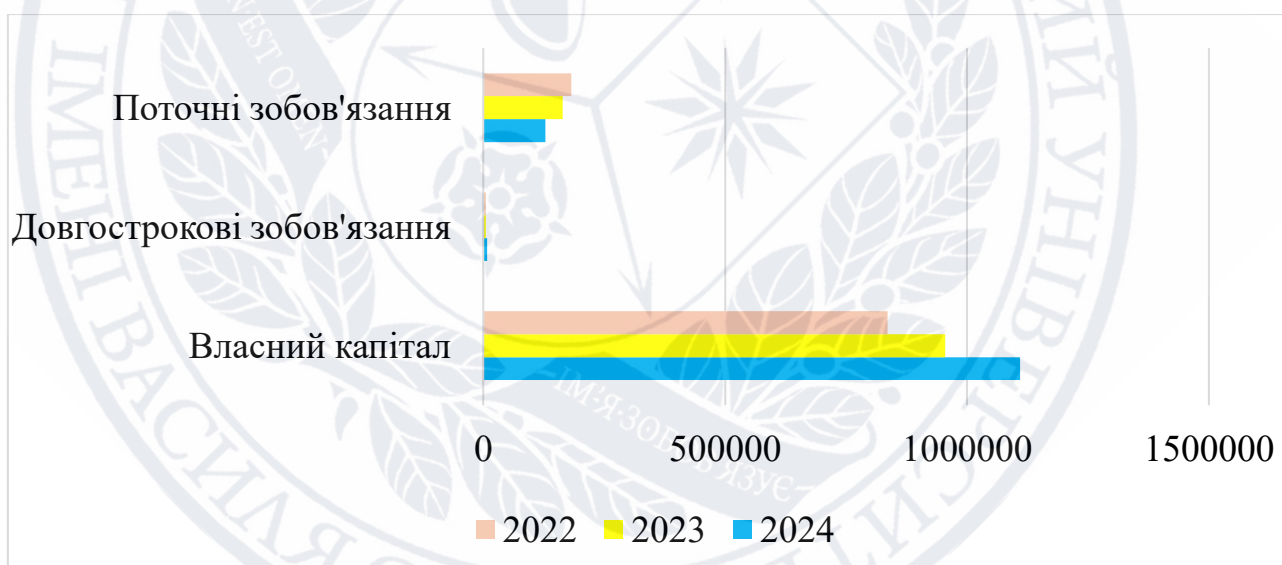


Рисунок 2.3 — Пасиви ТОВ «Агрона Фрут Україна» 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [72]

Власний капітал підприємства виріс з 835,6 млн.грн.на кінець 2022 року до 1 109,5 млн.грн.на кінець 2024 року за рахунок накопичення прибутку. Частка власних коштів у структурі пасивів перевищує 89 %, що свідчить про значну фінансову незалежність.

Фінансова стійкість підприємства залишається високою. Позикові кошти майже не використовуються: довгострокові та короткострокові кредити відсутні,

а поточні зобов'язання зменшилися з 181,9 млн.грн.у 2022 році до 128,3 млн.грн.у 2024 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни та ліквідності. В цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний і перспективний.

Дохід від реалізації залишався відносно стабільним у досліджуваному періоді: 1 220,0 млн.грн.у 2022 році, 1 218,9 млн.грн.у 2023 році та 1 246,7 млн.грн.у 2024 році (рис. 2.4).

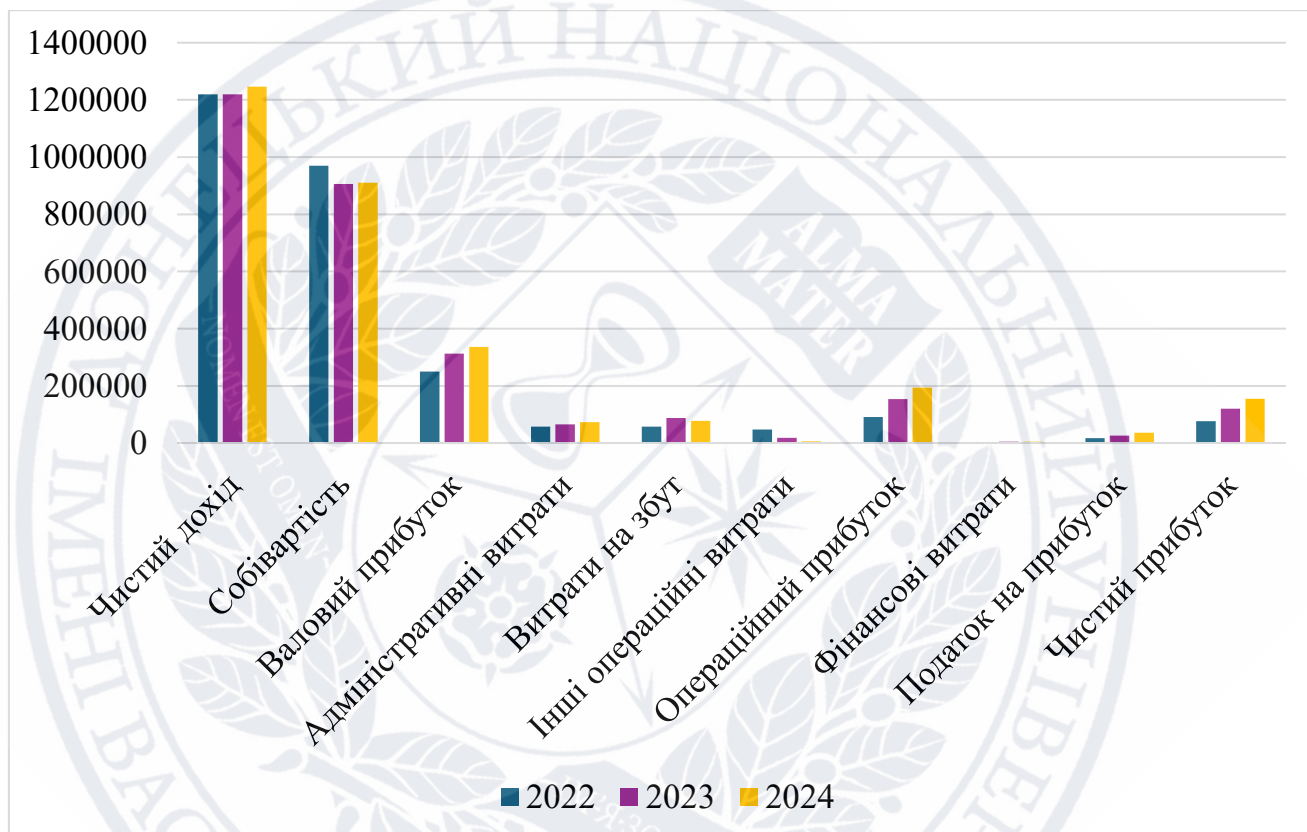


Рисунок 2.4 — Фінансові показники діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [72]

Незважаючи на незначні коливання обсягів продажів, підприємству вдалося значно підвищити прибутковість завдяки оптимізації витрат, валовий прибуток зріс з 249,7 млн.грн.у 2022 році до 335,7 млн.грн.у 2024 році (+34%), що відображає зростання рентабельності виробництва. Чистий прибуток продемонстрував значне зростання: він зріс із 76,5 млн.грн.у 2022 році до 154,5 млн.грн.у 2024 році (понад у два рази). Адміністративні та збутові витрати

зростали повільніше, ніж доходи, що позитивно вплинуло на загальну рентабельність.

Отже, за результатами аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства видно, що підприємство стабільне, функціонує та є конкурентоспроможним учасником ринку переробки фруктів і ягід. Налагоджена функціональна структура управління, сучасні технології глибокої заморозки, диверсифікований портфель продукції та тісна співпраця з вітчизняними сільгоспвиробниками забезпечують високий рівень якості продукції й стійкі ринкові позиції. Фінансові показники за 2022-2024 рр. свідчать про зростання валюти балансу, збільшення частки власного капіталу, подвоєння чистого прибутку та підвищення рентабельності при збереженні помірних обсягів зобов'язань, що дає підстави оцінити фінансовий стан підприємства як стійкий, із потенціалом подальшого розвитку та нарощення прибутковості.

2.2. Вплив чинників на управління прибутком підприємства в умовах постійних економічних змін

Аналіз ефективності управління прибутком підприємства починається з оцінки зовнішнього макроекономічного середовища та внутрішніх організаційно-фінансових чинників, згідно з міжнародним та вітчизняним досвідом, вирішення типових проблем управління фінансами ґрунтується на комплексному підході, що включає оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків та застосування систем хеджування ризиків.

У контексті цих підходів виконується глибокий аналіз фінансових результатів підприємства за період 2022-2024 років, з урахуванням макроекономічних шоків та внутрішніх організаційних особливостей.

Сьогодні, в умовах постійних економічних змін та воєнного стану, управління прибутком підприємства вимагає ретельного аналізу макроекономічних факторів, які безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності.

Починаючи з 2022 року, макроекономічна ситуація в економіці України перебувала під сильним тиском чинників війни та глобальних потрясінь. Згідно з прогнозами НБУ, у 2022 році інфляція перевищить 30%, а реальний ВВП скоротиться майже на третину, оцінки підтверджуються незалежними оглядами: за даними FocusEconomics, у 2022 р. економіка країни у цей період знизилась на 30%, а бюджетний дефіцит перевищив 20% ВВП. Висока інфляція та скорочення виробництва прямо позначаються на прибутковості підприємств: зростання індексу споживчих цін обумовлює подорожчання всіх складових витрат, а зниження купівельної спроможності населення стримує обсяги реалізації продукції. Наведені дані в табл. 2.3 ілюструють тенденції останніх років.

Таблиця 2.3 — Динаміка основних макроекономічних показників України

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Рівень інфляції, %	26.6	5.1	12	-21.5	6.9	-80.8	115.7
Курс USD/UAH (середній)	27,7	36,5	37,7	4.3	4.9	13.3	13.4
Облікова ставка НБУ, %	25	16	13.5	-10.0	-2.5	-40.0	-10.0
Зміна реального ВВП, %	-29.1	5.3	4	34.4	-1.3	-118.2	-24.5
Рівень безробіття, %	9.8	8.5	7.8	-1.3	-0.7	-13.3	-8.2

Джерело: складено автором на основі [51]

Так, до кінця 2022 р. ціни зросли майже на 30-31%, що суттєво збільшило собівартість виробництва. У 2023-2024 рр. НБУ очікував її поступове зниження завдяки поліпшенню постачання та жорсткій монетарній політиці, однак найвпливовішими залишаються високі ціни на енергоносії та продовольство.

Висока облікова ставка призвела до подорожчання кредитних ресурсів, що робило банківське фінансування економічно не вигідним для підприємств. ТОВ обрало стратегію мінімізації зовнішніх запозичень, про що свідчить відсутність довгострокових та короткострокових банківських кредитів у балансі підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Натомість підприємство

фінансувало свою діяльність за рахунок власних джерел та реінвестування прибутку, що дозволило уникнути додаткових фінансових витрат.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) у 2022 р. він упав приблизно на третину (понад 30%). Така різка рецесія суттєво вплинула на ділову активність і попит у споживчому секторі.

Гривня зазнала істотної девальвації. Зокрема, наприкінці 2021 року курс долара США становив приблизно 27,37 грн/дол., а до кінця 2022 року зріс до 37,03 грн/дол. (у 2023 р. — до 38,03 грн/дол.). Така знеціненість гривні різко підвищила вартість імпортованих компонентів, що прямо вплинуло на витрати виробництва агропромислових підприємств.

Для стримування інфляції НБУ підвищив облікову ставку до 25% наприкінці 2022 року, що збільшило вартість запозичень для бізнесу та зменшило зацікавленість у дорогому кредитуванні.

Регуляторні зміни та адаптація законодавства до воєнного стану створили як виклики, так і можливості для бізнесу.

Запровадження воєнного стану призвело до спрощення низки адміністративних процедур, продовження термінів дії ліцензій та дозволів, послаблення окремих регуляторних вимог для забезпечення бізнес-активності, підприємства зіткнулись із новими обов'язками, включаючи обов'язкову інформацію про укриття для працівників, забезпечення безпеки виробництва та додаткові звітні вимоги.

Для харчової промисловості залишились в силі жорсткі стандарти якості та безпеки продукції, що вимагало постійних інвестицій у контроль якості. ТОВ «Агрона Фрут Україна» як частина міжнародної групи AGRANA продовжувало дотримуватись міжнародних стандартів якості, що дозволило зберегти можливості експорту продукції на європейські ринки та підтримувати високу репутацію бренду.

Наслідки для підприємства виражаються в тому, що зниження реального доходу населення суттєво послаблює платоспроможний попит і чинить постійний тиск на фонд оплати праці та обмеженість ресурсів, зростання витрат

на імпорт і обмеження доступу до зовнішніх ринків безпосередньо погіршують фінансові показники, а знецінення гривні разом із високими темпами інфляції значно підвищують собівартість продукції, тоді як запроваджені валютні обмеження та загальна економічна невизначеність суттєво стримують динаміку виручки й ускладнюють планування та розвиток бізнесу.

Незважаючи на екстремальні макроекономічні виклики, фінансові результати ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструють покращення.

За даними звітності, дохід ТОВ був приблизно на рівні 1,22-1,25 млрд.грн на рік (1 219,996 млн.грн.у 2022 р., 1 218,948 млн.грн.у 2023 р., 1 246,729 млн.грн.у 2024 р.), чистий прибуток зріс значно динамічніше: з 76,495 тис. грн у 2022 р. до 119,487 тис. грн у 2023 р. (зростання на 56,2%), а у 2024 р. - до 154,490 тис. грн. Систематичне зниження собівартості (-6,61% у 2023 р. при практично незмінному доході) забезпечило зростання валового і операційного прибутку, свідчить про виважене управління внутрішніми ресурсами, включаючи закупівельну політику та енергоефективність.

Передусім доцільно оцінити, як змінювалася структура витрат у розрахунку на 1 грн чистого доходу, що дозволяє побачити, за рахунок яких статей підприємство оптимізувало витрати та посилювало контроль собівартості в умовах інфляції та коливань курсу (табл. 2.4).

У 2023 році загальні операційні витрати на 1 грн чистого доходу знизилися з 0,92 до 0,84 грн, що відображає суттєву оптимізацію собівартості на фоні практично незмінного обсягу виручки

Таблиця 2.4 — Динаміка витрат на 1 грн чистого доходу ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022, грн	Відхилення 2024/2023, грн
Матеріальні витрати на 1 грн чистого доходу	0,68	0,60	0,67	-0,08	+0,07
Витрати на оплату праці на 1 грн чистого доходу	0,10	0,11	0,12	+0,01	+0,01

Продовження таблиці 2.4

Інші операційні витрати на 1 грн чистого доходу	0,11	0,08	0,09	-0,03	+0,01
Загальні операційні витрати на 1 грн чистого доходу	0,92	0,84	0,91	-0,08	+0,07

Джерело: розраховано автором на основі [72]

Найбільш помітне скорочення відбулося за статтею матеріальних витрат (мінус 0,08 грн/грн), інших операційних витрат (мінус 0,03 грн/грн), що свідчить про ефективну політику у сфері закупівель, енергоефективності та сервісних послуг.

У 2024 році спостерігається певне відновлення витратного тиску (зростання загальних витрат до 0,91 грн/грн), зумовлене подорожчанням сировини та енергоресурсів, однак структура витрат залишається контрольованою, а збільшення питомих витрат на оплату праці відображає свідому орієнтацію менеджменту на збереження кадрового потенціалу. Підприємство активно застосовує природне хеджування валютних ризиків за рахунок збалансування валютних надходжень від експорту та валютних витрат на імпорту сировини.

Значний вплив на ефективність роботи підприємства справляють валютні ризики, оскільки частина собівартості продукції формується за рахунок імпортованих компонентів, девальвація гривні прямо зростає витрати на імпорту (табл. 2.5). Зі зведених даних видно, що середньорічний курс долара змінився з 27,37 грн/дол. на кінець 2021 року до 37,03 грн/дол. на кінець 2022 року, призвело до суттєвого подорожчання закупівельних цін на імпортовані фрукти та пакувальні матеріали, зростання цих витрат частково компенсувалось девальвацією євро щодо гривні, але загальна тенденція була негативною для прибутку.

Таблиця 2.5 — Валютні ризики та їх вплив на діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Валютні надходження від експорту	285.4	312.5	348.9	27.1	36.4	9.5	11.6
Валютні витрати на імпорт	268.7	289.3	325.6	20.6	36.3	7.7	12.5
Вплив зміни валютних курсів на грошові кошти	19.2	16.3	18.5	-2.9	2.2	-15.1	13.5
Коефіцієнт природного хеджування	1.06	1.08	1.07	0.0	-0.0	1.9	-0.9

Джерело: складено автором на основі [51; 72]

Коефіцієнт природного хеджування протягом 2022-2024 рр. коливається в межах 1,06-1,08, що свідчить що коефіцієнт природного хеджування, близький до одиниці, свідчить про збалансованість валютних потоків і певний «природний захист» прибутку від різких курсових коливань, важливий елемент ефективного управління прибутком в умовах девальвації гривні: валютні ризики не руйнують прибутковість, а, радше, частково компенсуються експортними доходами.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є дочірньою компанією групи AGRANA, що дає змогу запозичувати передовий досвід управління ризиками з метою захисту прибутку. Так, світові практики передбачають застосування хеджування валютних ризиків і використання глобальних систем планування ресурсів (ERP) для зниження витрат, як показано в таблиці, міжнародні компанії приділяють значну увагу диверсифікації постачальників та оновленню технологій, тоді як вітчизняні підприємства зазвичай фокусуються на оптимізації податкових платежів і контролі оборотних фондів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління прибутком на ТОВ «Агрона Фрут Україна» є достатньо ефективним: за 2022-2024

пр. підприємство досягло зростання чистого прибутку на понад 100% при мінімальному падінні доходів. Попри інфляцію 30% і девальвацію гривні, підприємство змогла переглянути цінову політику і активніше керувати валютними ризиками, що обмежило негативний вплив на фінрезультат. Належність до групи AGRANA сприяла запровадженню міжнародних стандартів управління у фінансовому плануванні та ризик-менеджменті.

Суттєві резерви для подальшого поліпшення прибутковості можна шукати у поглибленні інтеграції з міжнародними стандартами управління ризиками та оптимізації витратних структур, посиленні контролю за валютними операціями і енерговитратами), логіка отриманих висновків підтверджує, що навіть в умовах кризи грамотне поєднання фінансового та організаційного менеджменту дозволило ТОВ «Агрона Фрут Україна» покращити свої фінансово-господарські показники та забезпечити позитивну динаміку прибутку, що відображено у наведеному аналізі.

2.3. Оцінка ефективності управління прибутком підприємства

Оцінка ефективності управління прибутком ТОВ «Агрона Фрут Україна» ґрунтується на комплексному аналізі динаміки фінансових результатів, структури активів і пасивів, витрат, показників рентабельності, ділової активності, валютних ризиків та інвестиційної активності. Сукупність цих параметрів дозволяє оцінити не лише формальне зростання прибутку, а й якість фінансового менеджменту, здатність підприємства забезпечувати стійке зростання в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

Перший етап оцінювання ефективності управління прибутком – аналіз загального фінансового стану та ресурсної бази підприємства. Аналіз загальної динаміки активів та пасивів підприємства свідчить, що зростання валюти балансу на 21,7 % за три роки при одночасному збільшенні власного капіталу на 32,8 % свідчить про те, що розширення діяльності здійснюється переважно за рахунок внутрішніх джерел, тобто реінвестованого прибутку.

Основні результати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 — Фінансові показники ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід	1219996	1218948	1246729	-1 048	-0,1	27 781	2,3
Собівартість	970327	906234	910981	-64 093	-6,6	4 747	0,5
Валовий прибуток	249669	312714	335748	63 045	25,2	23 034	7,4
Адміністративні витрати	57755	65110	73493	7 355	12,7	8 383	12,9
Витрати на збут	56855	87191	77414	30 336	53,4	-9 777	-11,2
Інші операційні витрати	47600	17627	5619	-29 973	-63	-12008	-68,1
Операційний прибуток	90416	153968	193547	63 552	70,3	39 579	25,7
Фінансові витрати	1763	4418	4160	2 655	150,6	-258	-5,8
Податок на прибуток	17440	26476	35636	9 036	51,8	9 160	34,6
Чистий прибуток	76495	119487	154490	42 992	56,2	35 003	29,3

Джерело: розраховано автором на основі [72]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 роки показує дуже сильну позитивну динаміку.

Підприємство працює стабільно: чистий дохід майже не змінюється (невелике падіння у 2023-му на 0,1 %, потім зростання на 2,3 % у 2024-му), але при цьому чистий прибуток за три роки зріс рівно вдвічі: з 76,5 млн.грн.до 154,5 млн грн. Це означає, що зростання прибутковості відбувалося не за рахунок збільшення обсягів продажів, а завдяки суттєвому покращенню ефективності.

Головні позитивні моменти можна відмітити наступні:

1. У 2023 році собівартість різко зменшилася на 6,6 %, що дало потужний поштовх валовому прибутку (+25 % за рік). У 2024 р. собівартість стабілізувалась, але валовий прибуток продовжив зростати ще на 7,4 %.

2. Валова рентабельність зросла з 20,5 % у 2022-му до 26,9 % у 2024-му - це відмінний результат для переробної галузі.

3. Інші операційні витрати скоротилися в рази (з 48 млн.грн.до менш ніж 6 млн грн), у 2022 р. були значні курсові збитки чи списання, які потім зникли.

4. Операційний прибуток за три роки зріс більше ніж удвічі, а чиста рентабельність піднялася з 6,3 % до 12,4 % - це один з найкращих показників.

Єдиний момент, який варто тримати під контролем - адміністративні витрати зростають швидше за виручку (12-13 % щороку). Витрати на збут у 2023-му стрибнули на 53 %, але в 2024-му їх вдалося скоротити на 11 %, що виглядає як повернення до нормального рівня.

Так, за три дуже непрості роки компанії вдалося подвоїти чистий прибуток, суттєво підвищити маржинальність і довести операційну ефективність до високого рівня. Фінансовий стан міцний, бізнес став значно прибутковішим і стійкішим.

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. (табл. 2.7) чітко пояснює, за рахунок чого підприємству вдалося так сильно наростити прибутковість. Основну частку витрат становлять матеріальні ресурси, що характерно для харчової промисловості.

Таблиця 2.7 — Структура операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Відхилення, млн грн		Відхилення, %	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Матеріальні затрати	830	73,6	727,8	71,4	835,1	73,3	-102,2	107,3	-2,2	1,9
Витрати на оплату праці	118	10,5	139,5	13,7	144,8	12,7	21,5	5,3	3,2	-1,0

Продовження таблиці 2.7

Відрахування на соціальні заходи	25,1	2,2	28,3	2,8	29,7	2,6	3,2	1,4	0,6	-0,2
Амортизація	25,9	2,3	26,5	2,6	22,1	1,9	0,6	-4,4	0,3	-0,7
Інші операційні витрати	128,4	11,4	97,7	9,6	107,0	9,4	-30,7	9,3	-1,8	-0,2
Разом	1127,5	100,0	1019,7	100,0	1138,7	100,0	-107,8	119,0	0,0	0,0

Джерело: складено автором на основі [72]

Найбільша стаття — матеріальні затрати — у 2022 році становила майже 74% усіх операційних витрат. У 2023-му їх вдалося різко знизити на 102 млн.грн. (до 71,4%), і саме це стало головним джерелом зростання маржі та прибутку в тому році. У 2024-му матеріальні витрати знову зросли до попереднього рівня 73,3%, але вже на тлі вищої виручки, тому частка залишилася прийнятною, а абсолютний прибуток продовжив зростати.

Витрати на оплату праці поступово збільшувалися і за три роки зросли з 10,5% до 12,7% загальних витрат: компанія не економила на людях, підвищувала зарплати швидше за інфляцію, що абсолютно логічно на дефіцитному ринку праці.

Амортизація стабільно низька (близько 2%) і навіть трохи скоротилася у 2024-му, тобто значних нових інвестицій в основні засоби за ці роки не було - зростання прибутку досягнуто на існуючій базі.

Найприємніше — «інші операційні витрати» (сюди входять транспорт, послуги сторонніх організацій, курсові різниці, штрафи, списання тощо) у 2023-2024 роках скоротилися з 11,4% до приблизно 9,5%. Це ще мінус 30-40 млн.грн.щороку, які раніше «з’їдали» прибуток.

Загалом за три роки компанія провела класичну і дуже успішну оптимізацію: у 2023-му різко «почистила» матеріальні та інші витрати, отримала

потужний стрибок прибутку, а в 2024-му, навіть повернувши частину матеріальних витрат, зберегла високу маржу завдяки кращому контролю решти статей і вищій виручці. Усе це разом і дало подвоєння чистого прибутку та європейський рівень рентабельності без значних капіталовкладень.

Далі доцільно узагальнити коефіцієнти рентабельності, які безпосередньо характеризують ефективність управління прибутком та використання ресурсів підприємства (рис. 2.5).

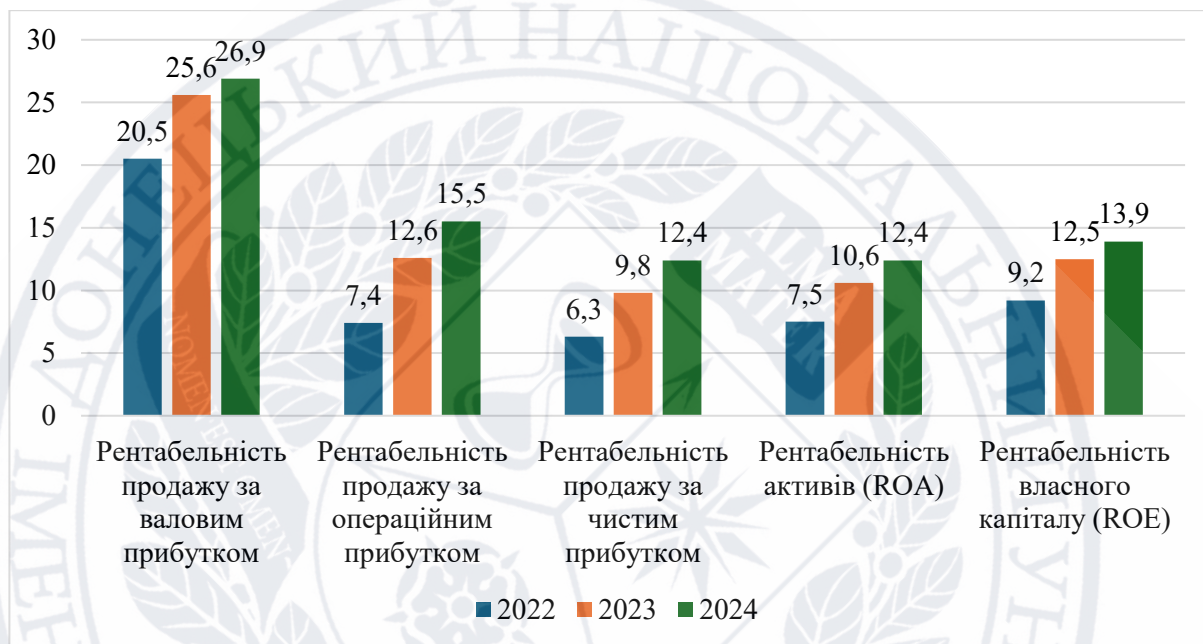


Рисунок 2.5 — Показники рентабельності діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: розраховано автором на основі [72]

За три роки ТОВ «Агрона Фрут Україна» суттєво покращило всі ключові показники рентабельності: валова маржа зросла з 20,5% до 26,9%, операційна рентабельність продажів піднялася з 7,4% до 15,5%, а чиста рентабельність подвоїлася з 6,3% до 12,4%. Підприємство почало значно ефективніше використовувати свої активи - рентабельність активів зросла з 7,5% до 12,4%, а віддача на власний капітал власників збільшилася з 9,2% до 13,9%.

Ці цифри показують, що зростання прибутку відбулося не лише завдяки одноразовому скороченню витрат, а й через системне підвищення ефективності на всіх рівнях: компанія навчилася заробляти значно більше на кожній гривні

виручки, кожного гектара потужностей і кожного гривні вкладеного власниками капіталу.

У результаті на кінець 2024 року підприємство демонструє рівень рентабельності, характерний вже не для середнього українського переробника, а для сильних європейських гравців цього сектору, і виглядає фінансово дуже міцним і привабливим. Підприємство не лише збільшує обсяг прибутку, але й робить більш ефективним використання кожної гривні доходу, активів і власного капіталу. Особливо показовим є майже дворазове збільшення рентабельності чистого прибутку, що означає зростання «чистої» віддачі від реалізації продукції.

Показники ефективності використання активів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 роки показують, що підприємство свідомо пожертвувало невеликою швидкістю обігу активів заради суттєво вищої маржі та прибутковості — і це рішення повністю виправдало себе (рис. 2.6).

Оборотність загальних активів трохи сповільнилася з 1,16 до 1,07 обороту на рік, а оборотність оборотних активів знизилася з 1,5 до 1,3. Це абсолютно логічно: підприємство працює з сезонною сировиною, тому в період високих цін вигідніше тримати більші запаси, ніж ризикувати залишитися без сировини і простоювати потужності.

Період обороту запасів у 2023-му скоротився до 91 дня, а в 2024-му свідомо зріс до 116 днів. Це класичний хід сильних переробників: у рік з хорошим урожаєм і низькими цінами закуповують більше, ніж потрібно зараз, і переробляють протягом усього сезону — саме тому матеріальні витрати у 2024-му знову зросли, але маржа залишилася високою.

Дебіторська заборгованість стабільно висока (64-70 днів) — покупці розраховуються повільно, але компанія це терпить, бо працює з великими торговими мережами та експортерами, де такі терміни є нормою.

Кредиторська заборгованість дуже гнучка: у 2023-му розтягнули до 59 днів, у 2024-му скоротили до 32 днів — мабуть, постачальники сировини вимагали передоплати через великий урожай і конкуренцію за якісну ягоду.

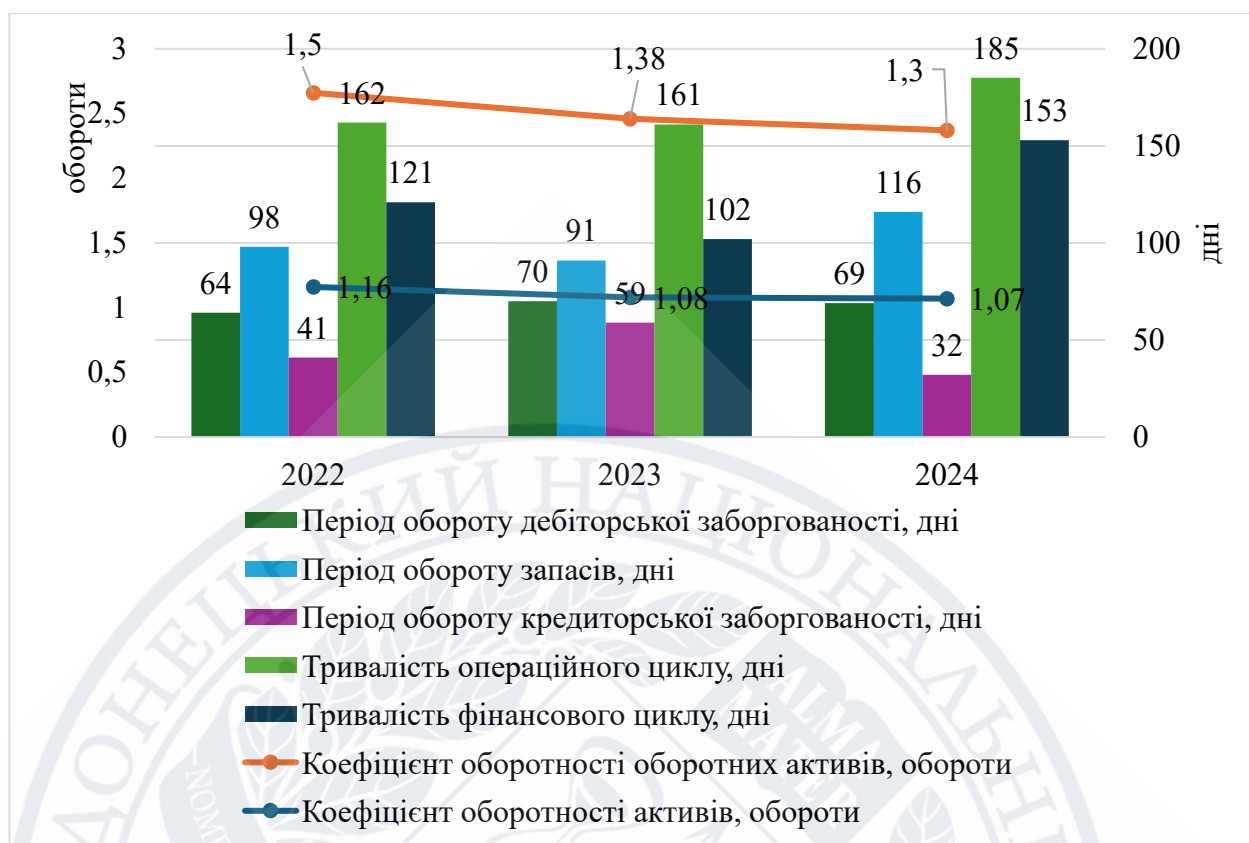


Рисунок 2.6 — Показники ділової активності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором на основі [72]

Через це операційний цикл у 2024-му подовжився до 185 днів, а фінансовий цикл різко зріс до 153 днів. Так, гроші «зависають» у бізнесі довше, але це плата за можливість купувати сировину за найвигіднішими цінами і заробляти на кожній тонні значно більше.

Так, підприємство перейшло від тактики «максимально швидкого обороту» до стратегії «максимальної маржі навіть за рахунок повільнішого обігу». І ця зміна моделі принесла подвоєння прибутку при майже незмінній виручці.

З огляду на те, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» одночасно імпортує сировину та експортує готову продукцію, валютні ризики істотно впливають на формування прибутку. Доцільно кількісно оцінити, як змінюється частка експортної виручки й імпортних витрат, індикативний вплив курсових коливань на рівень рентабельності продажу (рис. 2.7).

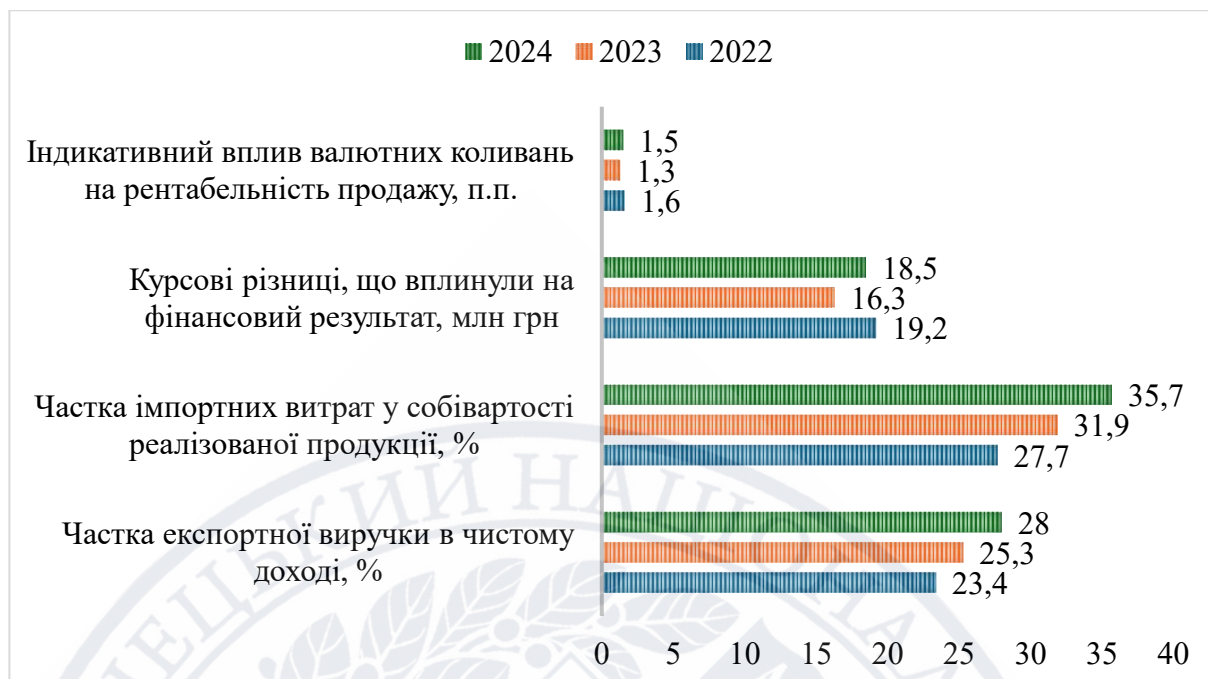


Рисунок 2.7 — Вплив валютних ризиків на рентабельність діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: складено автором на основі [72]

Частка експортної виручки у чистому доході підприємства зросла з 23,4 % у 2022 році до 28,0 % у 2024 році, що свідчить про поступове посилення зовнішньоекономічної орієнтації бізнес-моделі. Водночас частка імпортних витрат у собівартості зросла з 27,7 % до 35,7 %, тобто залежність витрат від валютного курсу посилилася ще швидше, ніж експортна складова доходів. Курсові різниці в цілому мали позитивний, але нестабільний ефект: у 2023 році їх внесок у рентабельність продажу знизився приблизно до 1,3 п.п., у 2024 році — знову зріс до 1,5 п.п., означає, що валютні фактори здатні як підтримувати, так і послаблювати прибутковість, а ефективне управління валютною позицією (природне хеджування, узгодження валют доходів і витрат, коригування цінової політики) є елементом системи управління прибутком.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зробити такі узагальнені висновки щодо ефективності управління прибутком ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022-2024 рр.:

- підприємство дотримується консервативної фінансової стратегії з низькою часткою позикового капіталу, що знижує фінансові ризики й забезпечує стійкість прибутку;
- підприємство демонструє стійке зростання операційного та чистого прибутку при відносно стабільному чистому доході, що свідчить про високий рівень контролю витрат і якісну цінову політику;
- структура витрат і динаміка інших операційних доходів/витрат засвідчують активну оптимізацію витратної частини, скорочення неефективних витрат і переформатування операційної моделі;
- усі основні показники рентабельності мають чітку висхідну тенденцію, що означає підвищення ефективності використання ресурсів і капіталу;
- певним «вузьким місцем» залишається уповільнення оборотності активів і збільшення тривалості фінансового циклу, що вимагає вдосконалення системи управління запасами, дебіторською заборгованістю та розрахунками з контрагентами;
- управління валютними ризиками, з урахуванням природного хеджування, є загалом ефективним і не руйнує прибутковість, а подекуди навіть її підсилює.

Ефективність управління прибутком ТОВ «Агрона Фрут Україна» в аналізованому періоді можна оцінити як високий рівень із перспективою подальшого зростання, за умови посилення роботи з оборотним капіталом та поступового відновлення реальної інвестиційної активності.

Висновки до розділу 2

Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 рр. показав, що підприємство, попри дію воєнного стану, енергетичної та логістичної криз, девальвації гривні та інфляційного тиску, продемонструвало високу адаптивність і зберегло стійку позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий прибуток за два роки зріс більш ніж удвічі, що є винятковим результатом для харчової промисловості України в цей період.

Показники рентабельності підтверджують системне підвищення ефективності: рентабельність продажів за чистим прибутком зростає, рентабельність активів і власного капіталу досягли 12,4 % та 13,9 % відповідно, що значно перевищує середньогалузеві значення для харчової промисловості України в умовах воєнного часу.

Ділова активність підприємства залишається високою: коефіцієнт оборотності активів стабільний, оборотність дебіторської заборгованості скоротилася з 87 до 72 днів, що є позитивним. У 2024 році простежується подовження як фінансового, так і операційного циклів, що спричинено накопиченням запасів та зростанням дебіторської заборгованості. Така динаміка свідчить про наявні внутрішні можливості для вдосконалення системи управління оборотними активами. Фінансова стійкість підприємства значно зміцнилася: коефіцієнт автономії зріс, коефіцієнт фінансової залежності становить лише 0,12, підприємство практично не використовує позиковий капітал, що дозволило уникнути відсоткового навантаження в період високих ставок НБУ та забезпечило максимальну фінансову гнучкість.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» продемонструвало підхід високоефективного управління прибутком в умовах невизначеності, досягнувши зростання фінансових результатів переважно через внутрішні резерви. Підприємство не лише вижило, а й суттєво наростило рентабельність і фінансову стійкість протягом аналізованого періоду.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку

У сучасних умовах економічних трансформацій та зростаючих вимог до корпоративної прозорості традиційна модель управління прибутком підприємства зазнає суттєвого переосмислення, прибуток більше не розглядається виключно як кінцевий фінансовий результат діяльності, а трансформується у стратегічний інструмент формування довгострокової стійкості підприємства, його інвестиційного потенціалу, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Посилення регуляторних вимог у сфері сталості, зокрема ухвалення в ЄС Директиви CSRD, упровадження міжнародних стандартів розкриття інформації IFRS S1 та IFRS S2, а також глобальний перехід до ESG-орієнтованих моделей корпоративного управління зумовлюють необхідність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему прийняття фінансових рішень. У таких умовах ефективне управління прибутком має ґрунтуватися на багатовимірному підході, який поєднує фінансовий аналіз, оцінку ризиків, управління інвестиціями та врахування впливу діяльності підприємства на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Розроблена концепція відображає перехід від вузького фінансового бачення прибутку до інтегрованої моделі, у межах якої прибуток виступає базовим ресурсом підтримки економічної, соціальної та екологічної стійкості бізнесу та забезпечує можливості для його інноваційного розвитку [34].



Рисунок 3.1 — Концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [56, 15; 86]

Модернізована модель управління прибутком, інтегрована з ESG-принципами, забезпечує зростання фінансової стійкості, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням результатів проведеного аналізу модель доповнено конкретизованими підходами та інструментами, що забезпечують можливість кількісної оцінки управлінських рішень, а також чіткими критеріями досягнення мети, які дозволяють вимірювати результативність впровадження запропонованих заходів.

Зокрема, уточнено факторно-детермінований, ризик-орієнтований, інвестиційно-орієнтований та прогностично-аналітичний підходи, які були використані в роботі для оцінювання ефективності управління прибутком. До їх складу включено конкретні фінансові показники – рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажу (ROS), коефіцієнти оборотності активів та тривалість фінансового циклу, а також інструменти оцінювання валютних ризиків, інвестиційної активності та прогнозування фінансових результатів, критерії досягнення мети також набули конкретизованого виміру й тепер охоплюють чіткі кількісні метрики: зростання чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності, досягнення оптимальної структури реінвестування, поліпшення ESG-рейтингу, підвищення задоволеності ключових стейкхолдерів, зміцнення інвестиційної привабливості підприємства. Використання зазначених індикаторів дозволяє оцінити, наскільки впроваджені заходи справді сприяють досягненню стратегічної мети — створенню адаптивної, прозорої, економічно та екологічно стійкої моделі управління прибутком.

Концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку передбачає переорієнтацію традиційної фінансово-орієнтованої моделі на інтегровану, у якій прибуток розглядається не лише як підсумковий фінансовий результат, а як інструмент забезпечення довгострокової економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємства. В умовах посилення регуляторних вимог, структурних змін на

ринках та зростання очікувань стейкхолдерів ефективне управління прибутком уже не може обмежуватися короткостроковою оптимізацією доходів і витрат, а має враховувати вплив управлінських рішень на стан довкілля, умови праці персоналу, розвиток місцевих громад, репутацію підприємства та його доступ до фінансових ресурсів [42].

Сучасна нормативно-методична база підтверджує цю трансформацію. В Європейському Союзі ухвалення Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) істотно розширило коло показників, які компанії повинні розкривати інвесторам і суспільству: до традиційних фінансових індикаторів додаються дані щодо кліматичних ризиків, обсягу парникових викидів, стійкості ланцюгів постачання, дотримання трудових прав та інших соціальних параметрів. Рада з міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку (ISSB) у 2023 р. затвердила стандарти IFRS S1 та IFRS S2, які інтегрують інформацію про сталість і кліматичні ризики в систему фінансової звітності [34], що фактично закріплює перехід від вузько фінансового до інтегрованого підходу до управління результатами діяльності.

Розроблена в роботі концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства спирається на сукупність конкретних підходів та інструментів, послідовно застосованих у дослідженні на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна», це факторно-детермінований підхід до аналізу прибутку, який реалізовано через побудову системи показників, що відображають взаємозв'язок між чистим доходом, собівартістю, структурою операційних витрат, обсягом і структурою активів, швидкістю їх обороту та інвестиційною активністю підприємства, застосовано ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності управління прибутком з урахуванням впливу макроекономічних та валютних ризиків, що відображено через аналіз валютних надходжень і витрат, коефіцієнта природного хеджування та їх впливу на рентабельність діяльності (табл. 2.13, 2.14), у роботі використано інвестиційно-орієнтований підхід, який ґрунтується на оцінці коефіцієнта реінвестування прибутку, співвідношення амортизаційних

відрахувань і капітальних вкладень, а також на аналізі потенційного впливу інвестиційних рішень на майбутній прибуток.

Окремим елементом концепції виступає прогностично-аналітичний блок, який реалізовано через використання методів екстраполяції та сценарного аналізу. На основі динаміки чистого прибутку за 2022–2024 рр. у роботі розраховано середній темп його приросту та побудовано базові прогностичні показники на 2025–2026 рр., сформовано альтернативні сценарії розвитку (консервативний, базовий, оптимістичний) з урахуванням змін зовнішніх умов, інвестиційної активності та рівня ризиків, дозволяє розглядати максимізацію прибутку не як статичну ціль, а як результат реалізації множини керованих та некерованих чинників у різних варіантах розвитку подій.

Інтеграція принципів сталого розвитку в модель управління прибутком забезпечується через включення до системи управлінських рішень критеріїв екологічної та соціальної ефективності, що відображено в розробленій концептуальній моделі, у межах цієї моделі частина прибутку цілеспрямовано спрямовується на фінансування «зелених» інвестицій (енергоефективне обладнання, зниження втрат сировини, оптимізація логістики), розвиток персоналу та підтримку корпоративної соціальної відповідальності. Тим самим прибуток розглядається як ресурсний фундамент модернізації виробничої бази, підвищення енергоефективності, посилення інноваційної спроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для забезпечення операційної реалізації концепції у роботі сформовано систему конкретних інструментів оцінювання ефективності управління прибутком. До фінансових інструментів віднесено: аналіз структури витрат через показник витрат на 1 грн чистого доходу; оцінку фінансових результатів; розрахунок основних коефіцієнтів рентабельності – рентабельності продажу за чистим прибутком, рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE), валової та операційної рентабельності. До інструментів оцінювання ділової активності та якості управління оборотним капіталом віднесено коефіцієнт оборотності активів, оборотності оборотних активів,

тривалість операційного та фінансового циклу, періоди обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Окремий блок індикаторів становлять показники інвестиційної активності й реінвестування прибутку: частка інвестицій у необоротні активи в чистому прибутку (коефіцієнт реінвестування), співвідношення капітальних інвестицій і амортизації, обсяги витрат на надання позик пов'язаним сторонам.

Запропонована концепція передбачає чіткі критерії досягнення поставленої мети – підвищення ефективності управління прибутком підприємства та його трансформації у драйвер сталого розвитку. До таких критеріїв належать: забезпечення стійкої позитивної динаміки чистого прибутку та рентабельності продажу за чистим прибутком; зростання ROA та ROE порівняно з базовими роками; зниження витрат на 1 грн чистого доходу за рахунок оптимізації структури витрат; скорочення тривалості фінансового циклу та підвищення оборотності активів до цільових значень; підтримання коефіцієнта реінвестування на рівні не нижче 25–30 % для фінансування модернізації та інноваційних проєктів; збереження збалансованості валютних потоків (коефіцієнт природного хеджування, близький до одиниці) без критичного погіршення рентабельності; поступове зростання частки інвестицій із «зеленим» та соціальним спрямуванням у загальному обсязі капітальних вкладень.

3.2. Напрями удосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком підприємства

Удосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком підприємства в сучасних умовах передбачає перехід від вузько фінансового підходу до комплексної моделі, яка поєднує традиційні показники рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу з оцінюванням якості прибутку, рівня ризику, інвестиційної активності та внеску підприємства у досягнення цілей сталого розвитку, більшість підприємств досі обмежуються аналізом абсолютного розміру прибутку та кількох коефіцієнтів рентабельності,

що не дозволяє повною мірою оцінити результативність управлінських рішень і своєчасно ідентифікувати внутрішні резерви зростання вартості бізнесу [8; 70; 87]. Тому вдосконалення механізму оцінювання має ґрунтуватися на розширенні системи показників, поглибленні факторного аналізу, запровадженні вартісно- та ризик-орієнтованих індикаторів, інтеграції ESG-критеріїв у систему оцінки результативності (рис. 3.2).

Класичні показники рентабельності продажу, активів і власного капіталу, на думку вітчизняних авторів, залишаються базовою основою для оцінки загальної ефективності використання ресурсів [8; 87]. Водночас їх доцільно доповнювати показниками маржинального прибутку, операційної маржі, EBITDA-маржі, коефіцієнтами покриття відсоткових платежів і грошової рентабельності, що дозволяє оцінити не лише обсяг, а й структуру та стійкість прибутку.

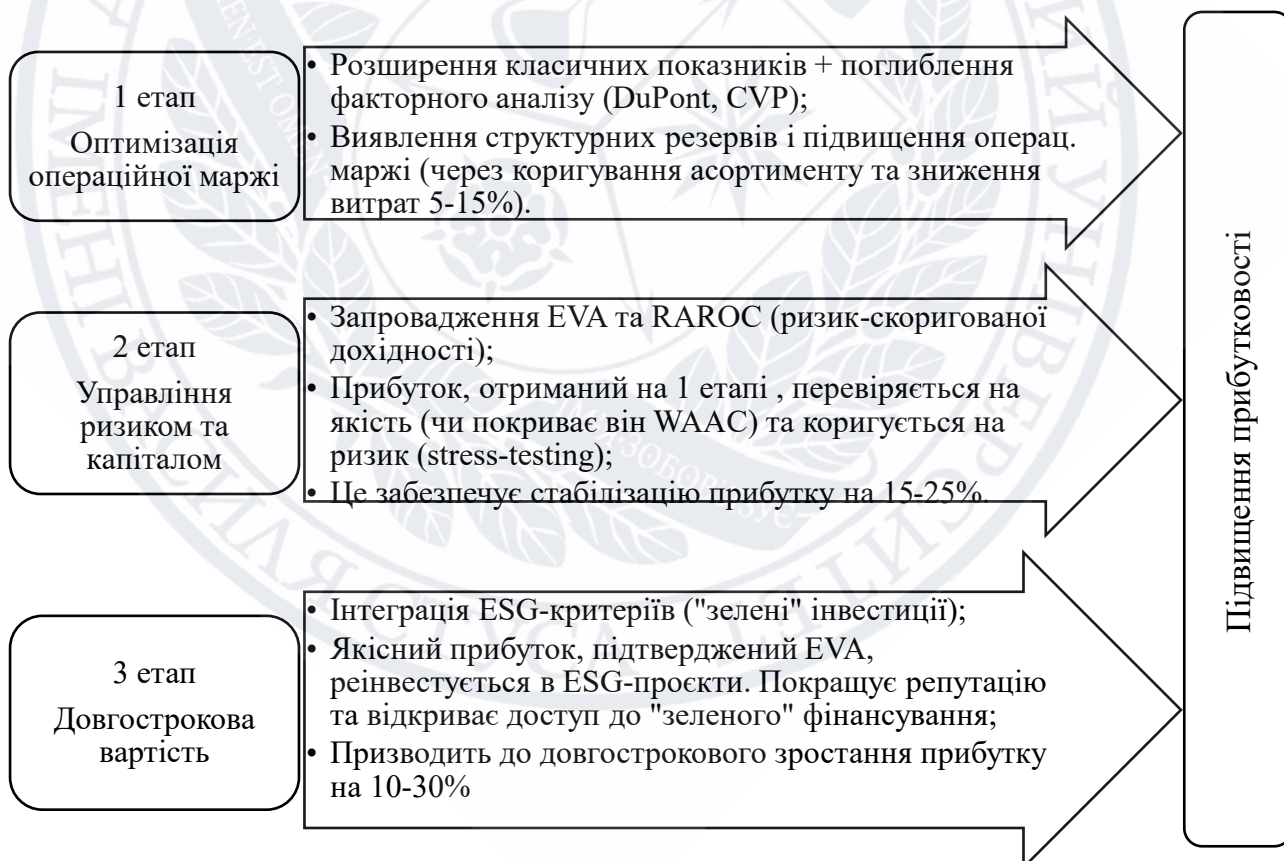


Рисунок 3.2 — Підвищення прибутковості підприємства через оптимізацію механізмів оцінювання

Джерело: складено автором на основі [76; 77]

У міжнародній практиці, спираючись на Концептуальну основу фінансової звітності МСФЗ, прибуток визнається основним індикатором фінансових результатів, проте наголошується на необхідності поєднання облікових та поточних (current value) вимірників для підвищення інформативності оцінок [9]. Для українських підприємств це означає доцільність використання поряд із бухгалтерським прибутком показників економічного прибутку (EVA), ринкової доданої вартості та інших value-based індикаторів, що краще відображають вплив управлінських рішень на довгострокову вартість бізнесу

Сучасні дослідження управління прибутком акцентують, що оцінка ефективності не може обмежуватися констатацією зростання чи зниження прибутку; потрібне розкладання його динаміки на внесок обсягу продажу, структури асортименту, цінової політики, собівартості та операційних витрат [8; 67]. Застосування модифікованих моделей типу DuPont, аналіз чутливості прибутку до змін факторів, CVP-аналіз і калькулювання за принципом direct-costing дозволяють оцінити, наскільки ефективно менеджмент управляє ціновою маржею, продуктивністю використання ресурсів і структурою витрат. З точки зору оцінки результативності управління особливе значення має виокремлення стійкого операційного прибутку від разових доходів і витрат, аналіз якості прибутку за критерієм відповідності грошовим потокам, низька якість прибутку, сформованого за рахунок разових операцій, переоцінки активів або відстроченого визнання витрат, є однією з причин помилкових управлінських рішень, оскільки створює ілюзію фінансової стійкості [56, 57].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою волатильністю ринкових умов, регуляторних змін та фінансових ризиків, тому показники прибутку мають інтерпретуватися з урахуванням структури ризиків, які їх формують. У наукових працях, присвячених фінансовому управлінню, пропонується доповнювати традиційні рентабельнісні коефіцієнти показниками ризик-скоригованої дохідності, зокрема співвідношенням прибутку до вартості залученого капіталу, коефіцієнтами варіації прибутку, індексами ризику ліквідності та ділової активності [69]. Для практики українських підприємств

актуальним є застосування елементів stress-testing і сценарного моделювання, які дозволяють оцінити, як зміниться прибуток під впливом шоків попиту, коливань цін на сировину, змін валютного курсу чи вартості кредитних ресурсів. Включення таких інструментів до механізму оцінювання підвищує релевантність прийнятих управлінських рішень та дозволяє сформувати більш обґрунтовані цільові орієнтири щодо рівня прибутковості.

Дослідження українських і зарубіжних учених демонструють, що інвестори та кредитори дедалі частіше враховують екологічні, соціальні та управлінські (governance) параметри діяльності компаній, а ESG-рейтинги фактично стають додатковим виміром ефективності бізнес-моделі [23]. Для українських компаній, за результатами аналітичних досліджень, характерний ще порівняно низький рівень розкриття інформації за ESG-показниками: середній рівень розкриття соціальних параметрів становить близько 26 %, екологічних - близько 37 %, показників корпоративного управління - близько 28 %, проте спостерігається тенденція до зростання інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у корпоративні стратегії, означає, що механізм оцінювання ефективності управління прибутком доцільно доповнювати нефінансовими показниками, які відображають ресурсозбереження, вуглецевий слід, частку «зелених» інвестицій у структурі капітальних вкладень, витрати на охорону праці та розвиток персоналу, показники корпоративної етики й прозорості управління [2; 21]. Включення таких індикаторів дає змогу оцінити, наскільки досягнутий рівень прибутку є результатом не лише екстенсивної експлуатації ресурсів, а й відповідального ставлення до довкілля та суспільства, що безпосередньо впливає на стійкість бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

Європейські регуляторні тенденції, включно з вимогами Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) і стандартів ESRS, орієнтують бізнес на підготовку інтегрованих звітів, у яких фінансові результати, у тому числі прибуток, аналізуються в нерозривному зв'язку з екологічними та соціальними результатами діяльності [54]. Для українських підприємств, що поступово гармонізують національне законодавство з європейським, це означає

потребу адаптації внутрішніх систем обліку та управлінської звітності таким чином, щоб вони забезпечували збирання, консолідацію та аналіз як фінансових, так і ESG-показників в єдиному інформаційному полі. Такий крок підвищує прозорість системи управління прибутком, полегшує комунікацію зі стейкхолдерами та створює інформаційну базу для використання сучасних інструментів оцінювання, включаючи багатокритеріальний аналіз, бенчмаркінг і рейтингові моделі.

Використання сучасних інформаційних систем управлінського обліку, програмних продуктів для фінансового моделювання, ВІ-платформ і дашбордів дозволяє здійснювати моніторинг показників прибутковості в режимі, максимально наближеному до реального часу, оперативно ідентифікувати відхилення від планових значень і оцінювати їхній вплив на досягнення стратегічних цілей [23; 57]. Поєднання великих масивів внутрішніх даних з інформацією про ринкові тренди, ціни на ресурси, поведінку споживачів дає змогу будувати більш точні прогностичні моделі, які лежать в основі факторного моделювання прибутку, застосування екстраполяційних методів і сценарного аналізу, у свою чергу, розширює можливості для оцінювання, наскільки ефективними є обрані підходи до управління прибутком, і дає змогу моделювати альтернативні траєкторії його зростання з урахуванням обмежень сталого розвитку.

Складовою вдосконалення механізму оцінювання є узгодження системи показників ефективності управління прибутком з цілями та інструментами стратегічного та операційного менеджменту. У працях, присвячених управлінню прибутком, підкреслюється, що система KPI для менеджерів повинна містити не лише цільові значення показників прибутковості та рентабельності, а й орієнтири щодо рівня інвестицій у оновлення основних засобів, інноваційні проєкти, розвиток персоналу, мінімальні стандарти екологічної та соціальної результативності.

З позицій сталого розвитку ефективність управління прибутком має оцінюватися не за принципом максимізації короткострокового фінансового

результату за будь-яку ціну, а через призму здатності підприємства забезпечувати стабільне зростання економічної доданої вартості за одночасного дотримання екологічних обмежень та виконання соціальних зобов'язань. Тому доцільним є використання збалансованих систем показників, у яких фінансові індикатори доповнюються показниками клієнтської, внутрішньої та навчально-інноваційної перспектив, ESG-метриками, інтегрованими в цілі компанії [54].

З урахуванням специфіки українського економічного середовища, що формується під впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності та структурних трансформацій, удосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком підприємства має передбачати посилену увагу до показників стійкості, платоспроможності та ліквідності. Дослідження демонструють, що навіть підприємства з позитивною динамікою прибутковості можуть опинитися в зоні ризику через недостатній рівень грошових потоків, високу частку короткострокових зобов'язань чи концентрацію доходів на обмеженій кількості контрагентів [16].

Тому доцільно включати до механізму оцінювання ефективності управління прибутком показники покриття відсотків і дивідендних виплат, чистого операційного грошового потоку, коефіцієнтів маневреності власного капіталу, диверсифікації доходів і клієнтської бази.

Напрями вдосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком підприємства можна охарактеризувати як перехід від статичного, вузько фінансового погляду на прибуток до динамічної, інтегрованої моделі, орієнтованої на вартість і сталий розвиток.

Така концепція спирається на розширену систему фінансових та нефінансових індикаторів, поглиблений факторний і ризик-орієнтований аналіз, використання ESG-критеріїв, інтегроване звітування та цифрові інструменти бізнес-аналітики. Її впровадження дозволяє підприємству більш обґрунтовано оцінювати ефективність управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання прибутку, своєчасно виявляти внутрішні резерви його зростання,

знижувати фінансові та репутаційні ризики й забезпечувати стійке нарощування цінності бізнесу в перспективі.

Для оцінки ефективності управління прибутком з урахуванням запропонованих напрямів вдосконалення пропонується фінансова модель у вигляді функції $F(x)$:

$$F(x) = 0,3x^2 + 0,5x + 1 \quad (3.1)$$

x — агрегований рівень впровадження напрямів вдосконалення (від 0 — відсутність вдосконалень, до 1 — повне впровадження всіх напрямів). Цей індекс можна розрахувати як середньозважене значення впровадження кожного напрямку (наприклад 0,25 за кожен з чотирьох напрямів при повному впровадженні).

$F(x)$ — мультиплікатор ефективності управління прибутком, який показує, наскільки зростає ефективність (і, відповідно, прибуток) порівняно з базовим рівнем, квадратична функція відображає прискорюючі повернення: на початкових етапах вдосконалення (низькі x) зростання ефективності лінійне, але з повнішим впровадженням (вищі x) ефект накопичується, моделюючи синергію між напрямками (поєднання ризик-аналізу з ESG веде до більших заощаджень).

Модель $F(x)$ є простою, але потужною для оцінки, оскільки враховує нелінійний вплив вдосконалень: коефіцієнт 0,5 відображає базовий лінійний ефект (наприклад, від розширення показників), а $0,3x^2$ — синергетичний ефект (наприклад, поєднання ESG з ризиком-аналізом посилює стійкість прибутку). Вона інтегрує напрями вдосконалення в єдиний індекс, дозволяючи моделювати сценарії.

Повне впровадження ($x = 1$) дає $F(1) = 1,8$ тобто ефективність (і прибуток) зростає в 1,8 раза, демонструючи потенціал для значного зростання через стійкість і оптимізацію.

Модель підкреслює, що ігнорування вдосконалень ($x = 0$) призводить до стагнації, тоді як поступове впровадження забезпечує прискорене зростання, особливо після $x > 0,5$, де синергія напрямів максимальна.

Для українських підприємств це означає перехід до комплексної оцінки, що знижує ризики в волатильному середовищі та сприяє сталому розвитку, зрештою підвищуючи вартість бізнесу на 20-50% у довгостроковій перспективі.

3.3. Максимізація прибутку підприємства на основі факторного моделювання та екстраполяції

Ефективне управління прибутком і пов'язаними з ним інвестиційними потоками є одним із інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та формування довгострокової фінансової стійкості. Прибуток в сучасних умовах виконує подвійну роль: з одного боку, це підсумковий фінансовий результат діяльності, інтегральний показник ефективності використання ресурсів; з іншого — основне внутрішнє джерело інвестування, за рахунок якого здійснюється модернізація виробництва, впровадження інновацій, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому завдання максимізації прибутку доцільно розв'язувати не лише через поточну оптимізацію витрат та доходів, а й через науково обґрунтоване прогнозування майбутніх фінансових результатів, факторне моделювання та розроблення інвестиційної стратегії.

У контексті даного дослідження об'єктом аналізу обрано ТОВ «Агрона Фрут Україна» — дочірню структуру міжнародної групи AGRANA, що спеціалізується на переробці фруктів та овочів, виробництві соків, концентратів і напівфабрикатів, підприємство характеризується стабільним зростанням фінансових результатів, що створює передумови для побудови економічно обґрунтованих прогнозів прибутку та оцінки резервів його максимізації.

Аналіз фінансових показників проведений в розділі 2 дає змогу зробити кілька важливих висновків, чистий дохід від реалізації продукції за три роки залишався відносно стабільним із незначним зростанням у 2024 році, що говорить про збереження ринкових позицій підприємства та підтримання обсягів збуту на достатньо високому рівні. Істотне покращення фінансових результатів відбулося насамперед за рахунок оптимізації витрат. Особливо показовою є

динаміка операційного прибутку. Відповідно, операційна рентабельність підвищилася, фактично відбулося її подвоєння. Такі зміни можна розглядати як результат синергії кількох управлінських рішень: скорочення собівартості, стриманого зростання адміністративних і збутових витрат, підтримання стабільного обсягу реалізації продукції за умов загальнооекономічної нестабільності. Підприємство продемонструвало високу здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики, трансформуючи ризики у можливості підвищення ефективності.

Подальший аналіз максимізації прибутку потребує врахування інвестиційної активності, оскільки саме через інвестиції прибуток перетворюється на фактор майбутнього зростання. Основні параметри інвестиційної діяльності та взаємозв'язку між прибутком, капітальними вкладеннями і фінансовими інвестиціями відображено в таблиці 3.1.

З даних табл. 3.1 видно, що в 2022 році підприємство спрямувало на інвестиції в НА 30 066 тис. грн, що відповідало 39,3 % чистого прибутку, майже дві п'ятих прибутку були реінвестовані в оновлення й розширення виробничого потенціалу.

Таблиця 3.1 — Інвестиційна активність ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	абсол	відн, %	абсол.	відн, %
Чистий прибуток	76495	119487	154490	+42992	+56.2	+35003	+29.3
Інвестиції в НА	30066	11 645	-	-18421	-61.3	-	-
Витрати на надання позик	49500	38 000	-	-11500	-23.2	-	-
Коефіцієнт реінвестування, %	39,3	9,7	-	-29.6	-	-	-
Амортизаційні відрахування	25944	26 502	22 089	+558	+2.2	-4413	-16.7

Джерело: складено автором на основі [51; 72]

Водночас у 2023 році обсяги капітальних інвестицій зменшилися до 11 645 тис. грн, а коефіцієнт реінвестування знизився до 9,7 %. Така зміна відображає перехід до більш консервативної інвестиційної політики, орієнтованої на збереження ліквідності та формування фінансового резерву в умовах підвищеної невизначеності. Суттєві обсяги коштів були спрямовані на надання позик пов'язаним підприємством, що свідчить про активне використання фінансових інструментів у межах корпорації.

Порівняння амортизаційних відрахувань і капітальних інвестицій вказує на певне відставання темпів оновлення основних засобів: у 2023 році інвестиції становили лише 44 % від суми амортизації, знижує ризики інвестування, призводить до накопичення фізичного та морального зносу основних фондів, що в середньостроковій перспективі створює загрозу втрати технологічних переваг, наявність значних запасів і зростання оборотного капіталу свідчать про розширення масштабів діяльності та підготовку підприємства до освоєння нових ринків або збільшення обсягів виробництва.

Подальший крок аналізу, необхідний для розроблення заходів максимізації прибутку, полягає у прогнозуванні майбутніх фінансових результатів. Для цього можна використовувати метод екстраполяції.

З урахуванням зростання на 56,2 % у 2023 році та на 29,3 % у 2024 році середній темп приросту становить близько 42 %, що формує підґрунтя для базового прогностичного сценарію.

За умови збереження поточної динаміки можна очікувати, що у 2025 році прогнозний чистий прибуток підприємства становитиме близько 220 тис. грн (220 млн.грн.), а у 2026 році - зросте до орієнтовно 313 млн.грн.

Такий сценарій відображає потенційно можливий рівень прибутку за умов стабільного зовнішнього середовища, відсутності різких шоків, збереження поточної ефективності операційної діяльності та поступового розвитку ринків збуту, треба наголосити, що екстраполяційний підхід має обмеження, оскільки не враховує непередбачувані зміни кон'юнктури, регуляторні ризики та форс-мажорні обставини, тому прогноз «максимального» прибутку доцільно

розглядати як орієнтир для стратегічного планування, а не як гарантований результат.

Для оцінки потенціалу інвестиційного забезпечення зростання прибутку доцільно використовувати середній за період коефіцієнт реінвестування. За умови, що підприємство в середньому може стабільно спрямовувати до 25 % чистого прибутку на капітальні інвестиції, у базовому сценарії прогностичний їх обсяг становитиме близько 55 млн грн у 2025 році та приблизно 78 млн грн у 2026 році. Такий інвестиційний потенціал створює підґрунтя для модернізації виробничих процесів, оновлення обладнання, розширення виробничих потужностей і впровадження технологічних інновацій.

За оптимістичного сценарію, який передбачає повернення до рівня інвестиційної активності 2022 року з коефіцієнтом реінвестування близько 40 %, інвестиції можуть зрости до 88 млн.грн.у 2025 році та приблизно 125 млн.грн.у 2026 році. За умови ефективного відбору інвестиційних проєктів (з орієнтацією на високий рівень рентабельності та короткі або прийнятні строки окупності) це створює суттєві резерви для додаткового приросту прибутку в наступних періодах.

У такому разі «максимізація прибутку» набуває не лише кількісного, а й якісного виміру: зростання фінансових результатів супроводжується модернізацією виробничої бази, зміцненням ринкових позицій, підвищенням інноваційної спроможності.

Для визначення чинників, що зумовили зростання чистого прибутку досліджуваного підприємства у 2022-2024 рр., доцільно застосувати метод ланцюгових підстановок, підхід дозволяє ізольовано оцінити внесок кожного фактора - зміни чистого доходу, собівартості, адміністративних і збутових витрат, інших операційних витрат та податку на прибуток - у загальну динаміку чистого прибутку.

Чистий прибуток формується за формулою (адитивна методика):

$$\text{ЧП} = \text{ЧДРП} - \text{СО} - \text{ОВ} + \text{ОД} - \text{ПП} \quad (3.2)$$

де:

ЧДРП — чистий дохід від реалізації продукції (позитивний фактор);

СО — собівартість реалізованої продукції (негативний фактор);

ОВ — операційні витрати;

ОД — операційні та фінансові доходи;

ПП — податок на прибуток.

Використано дані з фінансової звітності за 2022-2024 рр., при цьому операційні витрати у 2022 році склали 159 253 тис. грн, у 2023 — 158 746 тис. грн, а у 2024 — 142 201 тис. грн. операційних та фінансових доходів підприємство не отримувало, приріст чистого прибутку за 2023 р. порівняно з 2022 р. склав 42 992 тис. грн. Вплив факторів подано в табл. 3.2.

Основний позитивний вплив мав фактор зменшення собівартості (+64093 тис. грн), що компенсувало незначне зниження доходу та зростання податкового навантаження. Зменшення операційних витрат мало мінімальний ефект (+507 тис. грн). Загалом, оптимізація витрат стала ключовим драйвером зростання прибутку.

Таблиця 3.2 — Факторний аналіз формування чистого прибутку у 2023 році, (тис. грн)

Етап	Підстановка факторів	Розрахунок ЧП, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базовий (2022 р.)	ЧДРП22 – СО22 – ОВ22 – ПП22	76 495	—
Зміна чистого доходу	ЧДРП23 – СО22 – ОВ22 – ПП22	75 447	-1 048 (зменшення доходу знизило прибуток)
Зміна собівартості	ЧДРП23 – СО23 – ОВ22 – ПП22	139 540	+64 093 (зменшення собівартості підвищило прибуток)
Зміна операційних витрат	ЧДРП23 – СО23 – ОВ23 – ПП22	140 047	+507 (зменшення витрат підвищило прибуток)
Зміна податку на прибуток	ЧДРП23 – СО23 – ОВ23 – ПП23	119 487	-20 560 (зростання податку знизило прибуток)

Джерело: складено автором на основі [72]

Приріст чистого прибутку за 2024 році порівняно з 2023 склав 35 003 тис. грн. Вплив факторів подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.3 — Факторний аналіз формування чистого прибутку у 2024 році, (тис. грн)

Етап	Підстановка факторів	Розрахунок ЧП, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базовий (2023)	ЧДРП23 – СО23 – ОВ23 – ПП23	119 487	–
Зміна чистого доходу	ЧДРП24 – СО23 – ОВ23 – ПП23	147 268	+27 781 (зростання доходу підвищило прибуток)
Зміна собівартості	ЧДРП24 – СО24 – ОВ23 – ПП23	142 521	-4 747 (зростання собівартості знизило прибуток)
Зміна операційних витрат	ЧДРП24 – СО24 – ОВ24 – ПП23	159 066	+16 545 (зменшення витрат підвищило прибуток)
Зміна податку на прибуток	ЧДРП24 – СО24 – ОВ24 – ПП24	154 490	-4 576 (зростання податку знизило прибуток)

Джерело: складено автором на основі [72]

Ключовим фактором зростання чистого прибутку у 2024 році став приріст чистого доходу (+27 781 тис. грн) та зменшення операційних витрат (+16 545 тис. грн), що компенсувало зростання собівартості та податку. Це свідчить про ефективність заходів з оптимізації витрат та розширення продажів.

Результати факторного аналізу свідчать, що у 2023 році основними джерелами зростання чистого прибутку були суттєве скорочення собівартості продукції та зменшення інших операційних витрат, що у сукупності забезпечили позитивний ефект понад 94 млн грн. У 2024 році приріст прибутку був згенерований насамперед збільшенням чистого доходу та подальшим зростанням валового прибутку, що компенсувало вплив підвищення адміністративних витрат та збільшення податкового навантаження.

Беручи до уваги фінансову звітність підприємства виконано покроковий розрахунок впливу кожної складової.

У динаміці обох років підприємство демонструє здатність формувати прибуток переважно через оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

З метою побудови прогнозу максимального прибутку підприємства застосовано метод екстраполяції на основі середнього темпу приросту чистого прибутку за 2022-2024 рр., який становив 42,7 % (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 — Прогнозні показники прибутковості 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Чистий дохід	1219996	1218948	1246729	1 296 598	1 349 462
Собівартість	970 327	906 234	910 981	949 420	987 397
Валовий прибуток	249 669	312 714	335 748	347 178	362 065
Операційний прибуток	90 416	153 968	193 547	228 259	270 277
Чистий прибуток	76 495	119 487	154 490	220 000	313 000
Рентабельність продажу, %	6,3	9,8	12,4	16,9	23,2
ROA, %	7,5	10,6	12,4	14,8	18,7

Джерело: сформовано автором на основі [72]

За умови збереження загальних тенденцій розвитку та стабільності ринкового середовища сформовано консервативний прогноз фінансових показників на 2025-2026 роки.

За прогнозом чистий прибуток ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2025 році може досягти 220 млн грн, а у 2026 році — 313 млн грн, що свідчить про здатність підприємства зберігати висхідну траєкторію розвитку.

Покращення рентабельності активів та рентабельності продажу вказує на підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій. Зростання прибутковості на горизонті прогнозування створює передумови для формування інвестиційного потенціалу та розширення виробничих можливостей.

Для врахування можливих коливань ринкового середовища і зміни параметрів діяльності підприємства здійснено сценарний прогноз:

песимістичний, базовий та оптимістичний (табл. 3.5). Сценарний підхід дозволяє визначити межі можливих значень майбутнього прибутку та оцінити ризики й можливості для підприємства.

Таблиця 3.5 — Сценарний аналіз прогнозного чистого прибутку на 2025-2026 рр. (тис. грн)

Сценарій	2025	2026
Песимістичний	180 000	230 000
Базовий	220 000	313 000
Оптимістичний	260 000	380 000

Джерело: сформовано автором на основі [72]

Сценарний аналіз демонструє значну стійкість прибутковості підприємства. Навіть за песимістичного сценарію чистий прибуток у 2026 році не опускається нижче 230 млн грн. Оптимістичний варіант передбачає реалізацію інвестиційних проєктів та впровадження заходів з підвищення операційної ефективності, що забезпечує зростання прибутку до 380 млн грн. Такий розмах сценаріїв підтверджує, що підприємство має потужний потенціал до нарощування фінансових результатів.

Ефективність процесу максимізації прибутку значною мірою залежить від обґрунтованої політики реінвестування. Рівень реінвестування визначає можливість фінансування оновлення активів, технологічної модернізації та розширення виробничих потужностей.

На основі фактичних даних і прогнозів сформовано таблицю, що відображає взаємозв'язок між чистим прибутком, фактичними та потенційними інвестиціями підприємства (табл. 3.6).

Аналіз показує, що підприємство має значний потенціал для підвищення обсягів капітальних інвестицій у майбутньому, оскільки чистий прибуток демонструє стабільне зростання.

Таблиця 3.6 — Взаємозв'язок між чистим прибутком, інвестиціями та рівнем реінвестування (тис. грн)

Рік	Чистий прибуток	Фактичні інвестиції	Коефіцієнт реінвестування, %	Цільовий рівень, %	Потенційні інвестиції	Очікуваний додатковий ефект прибутку
2022	76 495	30 066	39,3	-	-	-
2023	119 487	11 645	9,7	-	-	-
2024	154 490	-	-	-	-	-
2025	220 000	-	-	25	55 000	+22 000
2026	313 000	-	-	30	93 900	+34 600

Джерело: сформовано автором на основі [72]

Досягнення цільового рівня реінвестування 25-30 % дозволить сформувати інвестиційні ресурси на рівні 55-94 млн.грн.у 2025-2026 роках. За умови середньої рентабельності інвестицій цей рівень може забезпечити додатковий приріст чистого прибутку на 22-35 млн.грн.щороку, що створює основу для довгострокової модернізації виробництва та закріплення конкурентних переваг підприємства.

Розроблена концепція удосконалення моделі управління прибутком з урахуванням принципів сталого розвитку на основі інвестицій дозволяє розглядати максимізацію прибутку не як вузьку ціль короткострокового збільшення фінансових результатів, а як стратегічне завдання, пов'язане з модернізацією виробництва, підвищенням енергоефективності, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю бізнесу. Спрямування частини прибутку на «зелені» інвестиції, інноваційні продукти, розвиток персоналу і соціальні програми дає змогу одночасно зміцнювати репутацію підприємства, знижувати регуляторні та репутаційні ризики та формувати додаткові конкурентні переваги.

З позицій практичної реалізації максимального потенціалу прибутку для ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно запропонувати такі напрями:

- забезпечення стабільного та поступового зростання коефіцієнта реінвестування до цільового діапазону не менше 25–30 % при одночасному дотриманні виваженої дивідендної політики;

- концентрація інвестицій на проектах, що забезпечують істотне зниження собівартості та підвищення продуктивності (модернізація обладнання, автоматизація технологічних процесів, розвиток логістики);
- посилення роботи з ринком через розширення асортименту, поліпшення якості продукції та розвиток довгострокових відносин з контрагентами;
- впровадження інструментів стратегічного контролінгу прибутку з використанням факторних моделей для регулярного аналізу впливу основних чинників на фінансовий результат та коригування управлінських рішень, застосування методів екстраполяції й факторного моделювання до даних підприємства дозволяє окреслити орієнтовний рівень максимального прибутку на 2025-2026 роки та визначити реалістичні шляхи його досягнення.

Поєднання зваженої інвестиційної політики, спрямованої на модернізацію та інновації, із системним управлінням витратами й доходами формує основу для довгострокової стійкості підприємства та забезпечує можливість не лише досягти прогнозованого максимального прибутку, а й утримувати його на високому рівні в умовах економічних трансформацій.

Висновки до розділу 3

Запропонована концепція удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку демонструє, що прибуток слід розглядати не лише як короткостроковий фінансовий результат, а як стратегічний ресурс для оновлення виробництва, підвищення енергоефективності, зміцнення екологічної безпеки та розвитку соціально відповідальних практик. Часткове спрямування прибутку на «зелені» інвестиції, інноваційні продукти, підготовку персоналу й соціальні ініціативи забезпечує покращення репутації компанії, зменшення регуляторних і репутаційних ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовані напрями вдосконалення механізму оцінювання ефективності управління прибутком включають розширення системи показників за рахунок ризик-скоригованої дохідності, value-based індикаторів (EVA) та ESG-метрик. Це

дозволяє комплексно аналізувати не лише фінансові результати, а й соціально-екологічний вплив, з використанням сценарного моделювання та цифрових інструментів. Запропонована фінансова модель $F(x)$ демонструє потенціал зростання ефективності до 1,8 раза при повному впровадженні, сприяючи стійкості в волатильному середовищі.

Модель максимізації прибутку на основі факторного моделювання та екстраполяції показала, що для підприємства драйверами зростання є оптимізація витрат та розширення доходів, з прогнозом чистого прибутку до 313 млн грн у 2026 році за базовим сценарієм. Факторний аналіз виявив домінуючий вплив зменшення собівартості та операційних витрат, а сценарне прогнозування враховує ризики, пропонуючи реінвестування 25-30% прибутку для модернізації, забезпечує довгострокову стійкість, поєднуючи фінансові результати з принципами сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки:

1. Прибуток підприємства є не лише фінансовим підсумком діяльності, а й стратегічним ресурсом забезпечення стійкості, інвестиційної спроможності та довгострокового розвитку. Прибуток являє собою ключовий індикатор адаптивності бізнес-моделі в умовах невизначеності.

2. Чинники впливу економічних трансформацій на управління прибутком підприємства зумовили зростання собівартості через подорожчання енергоносіїв та логістики, валютні коливання, обмеження доступу до кредитів, скорочення попиту та руйнування інфраструктури. Водночас, підприємства, які швидко оптимізували витрати, перевели продажі в онлайн, диверсифікували постачання та знайшли альтернативне фінансування, продовжили свою діяльність, а й суттєво наростили прибутковість.

3. Обґрунтовано методологічні засади інтеграції принципів сталого розвитку в управління прибутком підприємства, які базуються на максимізації прибутку, виходячи за межі короткострокового збільшення фінансового результату та включаючи ESG-компоненти, цикли реінвестування в екологічні та соціальні проєкти, а також відповідальне корпоративне управління, створює додаткові конкурентні переваги та знижує репутаційні та регуляторні ризики.

4. Проведено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022-2024 рр., що свідчить про високу адаптивність: за практично стабільного чистого доходу від реалізації чистий прибуток зріс більш ніж удвічі завдяки ефективному управлінню витратами, відмові від кредитного навантаження та природному хеджуванню валютних ризиків. Показники рентабельності (ROA, ROE, рентабельність продажу) та ділової активності покращились, однак виявлено резерви в управлінні оборотним капіталом.

5. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управління прибутком підприємства дав можливість визначити найбільші негативні фактори: інфляції,

девальвації гривні та зростання вартості енергоносіїв, однак внутрішні управлінські рішення повністю компенсували ці шоки та забезпечили стійке зростання фінансового результату підприємства.

6. Здійснено оцінку ефективності управління прибутком ТОВ «Агрона Фрут Україна», що підтверджується подвоєнням операційної та чистої рентабельності протягом аналізованого періоду. Водночас, виявлено потребу в активізації інвестиційної діяльності та впровадженні системного контролінгу з використанням ризик-скоригованих і ESG-індикаторів.

7. Запропоновано концепцію удосконалення моделі управління прибутком підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, що забезпечує максимізацію економічної доданої вартості (EVA) та довгострокову фінансову стійкість в умовах економічних трансформацій.

8. Обґрунтовано напрями удосконалення прибутковості підприємства через впровадження розширеної системи показників (EVA, ризик-скоригована дохідність, ESG-метрики), інтегрованого звітування та цифрових інструментів бізнес-аналітики. Розроблена модель $F(x)$ показує потенціал зростання ефективності до 1,8 раза при повному впровадженні запропонованих напрямів.

9. Розроблено фінансову модель максимізації прибутку на основі факторного моделювання та екстраполяції. Факторний аналіз виявив ключові драйвери зростання (зниження собівартості та операційних витрат). Прогнозні розрахунки свідчать про можливість досягнення чистого прибутку на рівні 220 млн грн у 2025 році та 313 млн грн у 2026 році за базовим сценарієм при збереженні коефіцієнта реінвестування 25-30 %.

Ефективне управління прибутком в умовах невизначеності можливе лише за поєднання глибокого фінансового аналізу, гнучкого реагування на зовнішні шоки, активного використання внутрішніх резервів та інтеграції принципів сталого розвитку. Запропонована концепція і практичні рекомендації мають універсальний характер і можуть застосовуватись підприємствами харчової промисловості для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в поствоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асенова К. К. Ощадливе виробництво. Інновації управління промисловим підприємством. *Time description of economic reforms*. 2024. № 2. С. 71-76. DOI: [10.32620/cher.2024.2.08](https://doi.org/10.32620/cher.2024.2.08) (дата звернення: 31.10.2025).
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства в бухгалтерському обліку. *Інноваційна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://surl.li/kqihsj> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Бержанір І. А. Організація обліку витрат підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 4(32). DOI: [10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)-231-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)-231-241) (дата звернення: 04.11.2025).
4. Біда М. Міжнародна інвестиційна позиція України в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Т. 322, № 5. С. 75-82. URL: <https://surl.li/blhrhs> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Білобловський С. В. Застосування моделі McKinsey 7s в якості основи формування функції звітування на базі принципів TBL (Triple bottom line). *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://surl.li/micpcv> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ, 2014. 656 с.
7. Боденчук Л. Б., Боденчук С. В., Нідельчу В. В. Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://surl.li/iirliu> (дата звернення: 27.10.2025).
8. Бондарук В. В. Цифрові технології в забезпеченні фінансової результативності суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-71-144](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-144) .
9. Брагіна О. С., Кінчук Є. А. Особливості політики формування і використання прибутку підприємства в засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 1(77). URL: <https://surl.li/ftcoby> (дата звернення: 17.10.2025).

10. Брінь П. В., Венлунь Я. П. Концепція сталого розвитку: від благодійності до джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 7-17. URL: <https://surl.li/nkfryw> (дата звернення: 31.10.2025).
11. Васильєв С. В., Масляєва О. О., Лапенко Х. О. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та особливості структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 96-100. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.17.96](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.96) (дата звернення: 04.11.2025).
12. Височан О. О., Височан О. С. Фінансовий облік: навч. посіб. Львів, 2017. 450 с.
13. Власюк Н. І. Вплив макроекономічних чинників на формування та використання прибутку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 62. URL: <https://surl.li/nekrai> (дата звернення: 27.10.2025).
14. Волощук П. С., Башинський І. А. Сталий розвиток і діджиталізація: економічний інструментарій для управління проектами підприємств. *Стала економіка*. 2024. С. 10-13. URL: <https://surl.lt/xnhfei> (дата звернення: 27.10.2025).
15. Гайдаржийська О. М., Бондаренко О. М., Івченко М. Ю. Порядок формування і використання прибутку підприємства в бухгалтерському обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 21, ч. 1. С. 38-41. URL: <https://surli.cc/racknh> (дата звернення: 20.10.2025).
16. Гейдарова О. В., Ключко-Доля В. А. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://surl.li/tmjpon> (дата звернення: 29.10.2025).
17. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ, 2010. 313 с. URL: <https://surl.lt/asqzfo> (дата звернення: 29.10.2025).
18. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://surli.cc/apsopv> (дата звернення: 10.11.2025).

19. Гук О. В., Мошонько Г. А., Шендерівська Л. П. Тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-29-35](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35) (дата звернення: 06.11.2025).
20. Давидюк Т. В., Котляр Д. С. Управління прибутком підприємств за рахунок системи обліку. 2021. № 4(18). С. 31-38. URL: <https://surli.cc/rbtrrv> (дата звернення: 20.10.2025).
21. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Factors Influencing the Formation of Companies Profit. *Modern Economics*. 2019. Vol. 14, No. 1. P. 81-86. URL: <https://surl.li/gmtceo> (дата звернення: 26.10.2025).
22. Загороднюк О. В., Горбатюк М. І., Мороз Р. В. Сутність та особливості управління фінансовими результатами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 74-79. URL: <https://surl.li/vlixsr> (дата звернення: 14.10.2025).
23. Запатріна І. В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. URL: <https://surli.cc/ymgcyb> (дата звернення: 21.10.2025).
24. Зимовець В. В., Даниленко А. І., Терещенко О. О. та ін. Фінанси підприємств корпоративного сектора економіки України: колективна монографія / за ред. В. В. Зимовця. Київ, 2019. 306 с. URL: <https://surl.li/mvlyvmf> (дата звернення: 12.11.2025).
25. Іоргачова М. І., Ковальова О. М. Інноваційні інвестиції як важлива складова інвестиційної політики сучасної компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 9. DOI: [10.32702/2307-2105.2024.9.41](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.41) (дата звернення: 06.11.2025).
26. Кифяк В. І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://surl.li/uydxks> (дата звернення: 27.10.2025).
27. Кірейцев Г. Г. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». URL: <https://surli.cc/wgojeo> (дата звернення: 10.11.2025).
28. Кірсанова В. В., Пеліпадченко Д. О. Вплив облікової політики підприємства на формування його фінансових результатів. *Інноваційна економіка*. 2020. № 6. С. 321-325. URL: <https://surl.li/xgzmf> (дата звернення: 10.11.2025).

29. Ключко Т. А. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-23-17](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17) (дата звернення: 04.11.2025).

30. Колісник О. П., Томша А. О. Особливості формування та розподіл прибутку підприємства в бухгалтерському обліку. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://surl.li/juxrcc> (дата звернення: 26.10.2025).

31. Кононенко Ж. А., Вранчан К. С. Аналіз джерел формування прибутку підприємства. *Економічний простір*. 2021. Вип. 174. URL: <https://surl.li/hshwqc> (дата звернення: 17.10.2025).

32. Корбутяк А. Г., Привалов А. О. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2023. Вип. 5(117). URL: <https://surl.lu/kdqysj> (дата звернення: 27.10.2025).

33. Котенок М. Прибутки й інвестиції українських підприємств в контексті політики сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 1(52). С. 93-101. URL: <https://surl.li/njmbpz> (дата звернення: 27.10.2025).

34. Котляр Д. С. Напрями трансформації кризи в управлінні прибутковістю вітчизняних підприємств на можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://surl.li/sqjnfv> (дата звернення: 27.10.2025).

35. Крикун А. М., Стасюк Ю. М. Рентабельність діяльності підприємства та напрями її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://surl.cc/lhrjwv> (дата звернення: 06.11.2025).

36. Купира М. І., Іванісік С. В. Фінансова безпека підприємства: вектор менеджменту. *Economic forum*. 2021. Т. 1, № 4. С. 79-84. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2021-4-11](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-11) (дата звернення: 04.11.2025).

37. Кучин С. П., Серкутан Т. В., Поляруш О. Д., Поліщук А. В. Інтеграція інноваційних підходів: цифровізація, соціальне підприємництво, сталий розвиток. *Економіка*. 2024. Вип. 10(280). URL: <https://surl.lt/dsrryw> (дата звернення: 31.10.2025).

38. Кущик А. П. Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Економіка та*

суспільство. 2023. №39. С. 82-88. URL: <https://surl.li/arqcop> (дата звернення: 26.10.2025).

39. Лега О. В. Доходи діяльності: облік та відображення у звітності в контексті нормативно-правових змін. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 297-303.

40. Лега О. В., Канцедал Н. А., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. Прибутковість підприємств: сутність та індикатори. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 853-862. URL: <https://surl.li/ceujgk> (дата звернення: 20.10.2025).

41. Лега О. В., Олійник Т. П. Звіт про фінансові результати: новації відображення інформації. *Інноваційна економіка*. 2014. С. 240-245. URL: <https://surli.cc/urllsd> (дата звернення: 21.10.2025).

42. Литвиненко Н. О. Розвиток теоретичних та методичних засад бухгалтерського обліку внутрішніх розрахунків. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2016. Вип. 44. С. 46-50. URL: <https://surli.cc/bgbcqd> (дата звернення: 21.10.2025).

43. Макаренко С., Серпенінова Ю. Інтегрована звітність як інструмент звітування щодо сталого розвитку. URL: <https://surl.li/dzblkz> (дата звернення: 29.10.2025).

44. Мардус Н. Ю., Руденко К. Ю. Основні аспекти організації бухгалтерського обліку та аудиту прибутку підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6(76). С. 107-111. URL: <https://surl.li/flmboe> (дата звернення: 04.11.2025).

45. Мінфін - все про фінанси. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).

46. Науково-енциклопедичне видання «Фінанси. Бюджет. Податки». Національна та міжнародна термінологія: у 2 т. Київ, 2010. Т. 2.

47. Немашкало К. Р., Хахалєв Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Т.9, №1. URL: <https://surl.lu/cekpsb> (дата звернення: 14.10.2025).

48. Ніколашин А. О. Особливості обліку готової продукції промислового підприємства та аналіз калькулювання її собівартості. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: [10.32702/2307-2105.2023.2.21](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.21) (дата звернення: 04.11.2025).

49. Онегіна В. М., Петровський О. О. Прибуток та інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 240-244. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-41 (дата звернення: 06.11.2025).

50. Онисько С. М. Дослідження економічної сутності категорії «прибуток». *Економічний вісник НМетАУ*. 2020. № 1. С. 58-65. URL: <https://surli.cc/irmgna> (дата звернення: 10.11.2025).

51. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 1. URL: <https://surl.li/eznmgs> (дата звернення: 27.10.2025).

52. Патарідзе-Вишинська М. В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 25-37.

53. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://surl.li/smjodb> (дата звернення: 31.10.2025).

54. Поддєрьогін М. Фінанси підприємств : підручник. Київ, 2013. 515 с. URL: <https://surl.li/lzkvxn> (дата звернення: 31.10.2025).

55. Подолянчук О. А., Іщенко Я. П., Коваль Н. І. Прибуток підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу: обліковий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 54-61.

56. Поліщук Н. В., Заклевська В. В. Концептуальні підходи інтеграції принципів сталого розвитку в управління прибутком підприємства. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України: праці III Всеукраїнської науково-практичної конференції (29.04.2025 р.)*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. С. 46-49.

57. Поліщук Н. В., Заклевська В. В. Взаємозв'язок прибутку та інвестицій як основа адаптації підприємства до економічних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-79-43](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-43) (дата звернення: 14.11.2025).

58. Прокопенко О. І. Економічний зміст та структура фінансових результатів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. URL: <https://surli.cc/pelmav> (дата звернення: 14.11.2025).

59. Савченко А. М., Горелик Д. С., Гаврилюк В. Ю., Вербіцький О. В. Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 123-127. DOI: [10.32782/2786-8273/2025-8-21](https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-21) (дата звернення: 04.11.2025).

60. Садовська І. Б., Нагірська К. Є. Амортизаційна політика як джерело інвестиційної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-59-167](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-167) (дата звернення: 06.11.2025).

61. Семенов Г. А., Бугай В. З., Семенов А. Г., Бугай А. В. Фінансове планування і управління на підприємствах: навч. посіб. Київ. URL: <https://surl.li/ijaudi> (дата звернення: 10.11.2025).

62. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Томик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 3-6. URL: <https://surl.li/wwbqfq> (дата звернення: 10.11.2025).

63. Система «якраз вчасно» та її вплив на облік. *StudFiles*. URL: <https://surli.cc/plykpy> (дата звернення: 04.11.2025).

64. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. URL: <https://surli.cc/mrfjtb> (дата звернення: 10.11.2025).

65. Сорока А., Костюченко І. Теоретичні аспекти розвитку підприємства на основі розширення асортиментної політики. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 167-170. URL: <https://surli.cc/qvhwrrw> (дата звернення: 10.10.2025).

66. Стецюк П., Сорока А., Іванишина О. Фінансова політика забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Via economica*. 2024. № 4. С. 241-245. DOI: [10.32782/2786-8559/2024-4-34](https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-34) (дата звернення: 04.11.2025).

67. Сулима М. О., Гвінсадзе А. А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Т. 1, № 13. С. 188-199. DOI: [10.32750/2024-0118](https://doi.org/10.32750/2024-0118) (дата звернення: 06.11.2025).

68. Таранич О. В., Вінніченко А. А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 3(47). С. 62-74. DOI: [10.31558/2307-2318.2022.3.7](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7) (дата звернення: 24.10.2025).

69. Ткаченко А., Левченко Н. Н., Колесник Е. Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 3. С. 365-374. DOI: [10.35774/econa2023.03.365](https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365) (дата звернення: 24.10.2025).

70. ТОВ «Агрона Фрут Україна». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/20118399> (дата звернення: 06.11.2025).

71. ТОВ «Агрона Фрут Україна». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/20118399> (дата звернення: 06.11.2025).

72. Тютюнник С. В., Тютюнник І. Ю. Моделювання показників рентабельності діяльності суб'єктів малого підприємництва. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 553-557. URL: <https://surli.li/ypookj> (дата звернення: 06.11.2025).

73. Хомич Л. В., Хрущ Н. А. Аналітична оцінка впливу війни в економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-60-97](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97).

74. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. 4-е вид. Київ, 2017. URL: <https://surli.cc/sbxees> (дата звернення: 12.11.2025).

75. Швиданенко Г. О., Пономаренко О. С., Швиданенко В. І. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності.

Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://surl.li/qdkcxt> (дата звернення: 29.10.2025).

76. Шевчук Я. В., Катаєва С. Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 245-250. URL: <https://surl.li/zpgduq> (дата звернення: 12.11.2025).

77. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ. URL: <https://surli.cc/sezwxn> (дата звернення: 12.11.2025).

78. Шот А. П., Барбаш Д. В. Дебіторська заборгованість та проблеми її стягнення в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 11(53). DOI: <https://surli.cc/lftrfc> (дата звернення: 06.11.2025).

79. 17 цілей сталого розвитку. URL: <https://surli.cc/osuptg> (дата звернення: 24.10.2025).

80. AGRANA в Україні. URL: <https://surli.cc/ztlywf> (дата звернення: 06.11.2025).

81. Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management. *Fourth edition*. World Bank, 2021. URL: <https://surli.cc/ijxvhy> (дата звернення: 10.11.2025).

82. Boosting resilience through innovative risk governance. OECD. 2014. 134 p. URL: <https://surli.cc/gyaers> (дата звернення: 07.11.2025).

83. IMF Working Paper No. WP/15/249. Rethinking financial deepening: Stability and growth in emerging markets. *International Monetary Fund*. 2015. URL: <https://surli.cc/qgzgic> (дата звернення: 07.11.2025).

84. OECD Economic Outlook: Volume 2025, Issue 1. General Assessment of the Macroeconomic Situation. *OECD*. 2025. URL: <https://surli.cc/mohcig> (дата звернення: 07.11.2025).

85. Sachs. Responsible business conduct. URL: <https://surl.gd/bjkjwo> (дата звернення: 29.10.2025).

86. Sustainability as a Business-Model Transformation. *Harvard Business Review*. URL: <https://surl.li/eeduap> (дата звернення: 29.10.2025).