

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено  
**Завідувач кафедри**  
 Ганна МИХАЛЬЧЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 24 » травня 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ перший (бакалаврський) \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,  
сфери послуг та торгівлі \_\_\_\_\_

тема «Управлінські підходи та інструменти забезпечення прибутковості  
підприємства в умовах динамічної економіки» \_\_\_\_\_

**Виконав(ла)**

здобувач(ка) групи БЗ-М21  
(шифр групи)

Анастасія АРТЮХОВА  
(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

д.е.н., проф. Ганна МИХАЛЬЧЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

**Рецензент роботи**

Людмила СКИБА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

**Консультант**

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач(ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра Економіки підприємств та менеджменту  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

  
(підпис)

(ім'я, прізвище)

«24» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Артюхової Анастасії Віталіївни  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Управлінські підходи та інструменти забезпечення прибутковості підприємства в умовах динамічної економіки

керівник роботи Михальченко Ганна Григорівна, д. е. н., проф.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах динамічної економіки, Аналіз фінансового стану і прибутковості підприємства в умовах мінливого середовища функціонування, Удосконалення управлінських підходів до забезпечення прибутковості підприємств в умовах мінливого економічного середовища.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка напрямів удосконалення управлінських підходів та інструментів забезпечення прибутковості підприємства в умовах динамічної економіки
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист кваліфікаційної роботи у ЕК

#### 5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

Здобувач(ка)

  
(підпис)

Анастасія АРТЮХОВА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управлінські підходи та інструменти забезпечення прибутковості підприємства в умовах динамічної економіки».

Кваліфікаційна робота містить: 79 сторінок, 26 таблиць, 12 рисунків, 58 використаних джерел літератури.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутковістю на підприємстві в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження виступають сукупність теоретичних, методичних і практичних засад забезпечення прибутковості підприємства через систему управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів забезпечення прибутковості підприємства, а також обґрунтування управлінських рішень щодо її підвищення в умовах мінливого економічного середовища на прикладі діяльності ТОВ «Агроінвест Груп».

Для реалізації поставленої мети у кваліфікаційній роботі виконані наступні завдання: розглянуто еволюцію наукових підходів до управління прибутковістю підприємства; охарактеризовано сучасні чинники формування прибутковості в умовах динамічної економіки; досліджено систему інструментів управління прибутковістю та здійснити їх класифікацію; проаналізовано фінансовий стан підприємства, рівень його платоспроможності, рентабельності та ділової активності; визначено фактори впливу на формування прибутку на основі аналітичних даних; розроблено пропозиції щодо вдосконалення управлінських рішень з метою підвищення прибутковості підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ДИНАМІЧНА ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ, ПРИБУТОК, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТАБІЛІЗАЦІЯ.

## **ABSTRACT**

Qualification work on the topic: “Management approaches and tools to ensure the profitability of the enterprise in a dynamic economy”.

Qualification work contains: 79 pages, 26 tables, 12 figures, 58 references.

The object of research is the process of profitability management at the enterprise in an unstable environment.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical principles of ensuring the profitability of the enterprise through a system of management decisions.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and practical mechanisms for ensuring the profitability of the enterprise, as well as to substantiate management decisions to increase it in a changing economic environment on the example of the activities of Agroinvest Group LLC.

To achieve this goal, the qualification work fulfills the following tasks: the evolution of scientific approaches to managing enterprise profitability is considered; modern factors of profitability formation in a dynamic economy are characterized; the system of profitability management tools is studied and their classification is carried out; the financial condition of the enterprise, the level of its solvency, profitability and business activity are analyzed; factors influencing the formation of profit on the basis of analytical data are determined.

**KEYWORDS:** DYNAMIC ECONOMY, MANAGEMENT, PROFIT, FINANCIAL CONDITION, BUSINESS ACTIVITY, SOLVENCY, FINANCIAL STABILIZATION.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах динамічної економіки .....	10
1.1. Еволюція підходів до управління прибутковістю підприємства....	10
1.2. Сутність та чинники формування прибутковості підприємства.....	15
1.3. Класифікація та інструментарій управління прибутковістю підприємства.....	22
Розділ 2. Аналіз фінансового стану і прибутковості підприємства в умовах мінливого середовища функціонування .....	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-господарської діяльності .....	28
2.2. Аналіз фінансової забезпеченості та ділової активності як чинників прибутковості підприємства .....	35
2.3. Управлінська оцінка фінансового стану та платоспроможності підприємства.....	49
Розділ 3. Удосконалення управлінських підходів до забезпечення прибутковості підприємств в умовах мінливого економічного середовища .....	59
3.1. Напрямки фінансової стабілізації підприємств в умовах загального кризового стану економіки .....	59
3.2. Удосконалення управлінських підходів до підвищення прибутковості підприємства.....	67
Висновки .....	74
Список використаних джерел .....	86

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена різким загостренням внутрішньоекономічної ситуації в Україні. Воєнні дії спричинили глибоку рецесію національної економіки, зокрема падіння ВВП на 28,8 % у 2022 році, яке лише частково компенсувалося зростанням на 5,3 % у 2023 році. За попередніми оцінками, у 2024 році темпи відновлення ще більше сповільнились і склали лише 2,9 %, що свідчить про нестійкий характер посткризового зростання.

На цьому тлі українські підприємства змушені діяти в умовах постійної загрози логістичних збоїв, зниження споживчої активності, зростання витрат на виробництво, високої інфляції та обмеженого доступу до зовнішнього фінансування. Особливо це стосується представників реального сектору економіки – зокрема, агропромислових підприємств, які водночас забезпечують продовольчу безпеку та виступають важливою частиною експортного потенціалу країни.

У таких умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої як глобальними економічними викликами, так і внутрішніми факторами питання забезпечення прибутковості підприємств набуває особливої актуальності. Втрата стабільності фінансових потоків, падіння попиту, порушення логістичних ланцюгів та обмеженість фінансових ресурсів зумовлюють потребу у переосмисленні управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання.

У таких умовах управління прибутковістю набуває не лише стратегічного, але й екзистенційного значення для підприємств, адже від ефективності прийняття управлінських рішень залежить їх здатність не лише зберігати фінансову стійкість, а й забезпечити відновлення, розвиток і вихід на нові ринки. Саме тому опрацювання адаптивних підходів та інструментів управління прибутковістю в умовах динамічного середовища є на сьогодні ключовою науково-практичною проблемою та предметом особливої уваги як

на мікро-, так і на макрорівні.

Прибутковість підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає результативність його господарської діяльності та здатність ефективно функціонувати в умовах змінного економічного середовища. У сучасних умовах забезпечення прибутковості передбачає не лише досягнення позитивного фінансового результату, а й здатність до стратегічної адаптації, диверсифікації ризиків, підвищення гнучкості операційної діяльності та цифрової трансформації управління.

Для підприємств реального сектору, зокрема агропромислового комплексу, важливо не тільки зберігати фінансову стійкість, а й формувати підґрунтя для зростання прибутковості шляхом вдосконалення системи управління витратами, рентабельністю, інвестиційними рішеннями та інструментами внутрішнього контролю. Актуальність теми зумовлена необхідністю впровадження сучасних підходів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства у кризових умовах, адаптацію до змін та підвищення його конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів забезпечення прибутковості підприємства, а також обґрунтування управлінських рішень щодо її підвищення в умовах мінливого економічного середовища на прикладі діяльності ТОВ «Агроінвест Груп».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- з'ясувати еволюцію наукових підходів до управління прибутковістю підприємства;
- охарактеризувати сучасні чинники формування прибутковості в умовах динамічної економіки;
- дослідити систему інструментів управління прибутковістю та здійснити їх класифікацію;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства, рівень його платоспроможності, рентабельності та ділової активності;
- виявити фактори впливу на формування прибутку на основі

аналітичних даних;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінських рішень з метою підвищення прибутковості підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутковістю на підприємстві в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження виступають сукупність теоретичних, методичних і практичних засад забезпечення прибутковості підприємства через систему управлінських рішень.

Методи дослідження: у процесі написання роботи застосовувалися загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні та табличні методи візуалізації даних, метод експертних оцінок і моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів управління прибутковістю в діяльність підприємства, які можуть бути використані для підвищення ефективності його функціонування у кризовому середовищі.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

### 1.1. Еволюція підходів до управління прибутковістю підприємства

У науковій та прикладній літературі поняття «динамічна економіка» трактується як характеристика сучасного економічного середовища, що постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, цифровізації, глобалізаційних процесів, інституційних трансформацій та зміни поведінкових моделей споживачів. Динамічність економіки виявляється у високій частоті коливань ринкових параметрів, непередбачуваності зовнішніх впливів, змінюваності умов доступу до ресурсів, а також у швидкості поширення інновацій і адаптації до них.

Поняття динаміки в економіці вперше системно аналізувалося в межах класичної та неокласичної теорії економічного зростання, де динамічна система розглядалася як така, що перебуває в постійному русі — зростанні, спаді або фазових змінах. Засадничий внесок у формування теоретичної бази динамічної економіки зробили Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, Р. Солоу та Ф. фон Хаєк. Зокрема, Й. Шумпетер підкреслював значення «творчого руйнування» як рушія економічної динаміки, що полягає в постійному оновленні виробничих структур і бізнес-моделей через інновації [8].

У сучасному менеджменті термін «динамічна економіка» використовується для опису умов, у яких підприємства змушені функціонувати в умовах високої варіативності середовища. Це передбачає не лише макроекономічну турбулентність, а й мікрорівневу мінливість попиту, конкурентних стратегій, регуляторних вимог і поведінкових очікувань стейкхолдерів. Згідно з концепцією динамічних здатностей (dynamic capabilities), запропонованою Д. Тісом, підприємства повинні не лише реагувати на зміни, а й активно трансформувати свої внутрішні ресурси,

процеси й компетенції з метою випередження ринкових зрушень [9].

Особливістю динамічної економіки є нерівномірність змін, асиметрія інформації, зростання ролі крос-секторальної інтеграції та скорочення життєвих циклів продуктів і технологій. У таких умовах традиційні довгострокові моделі стратегування поступаються місцем гнучким, адаптивним підходам до управління. Це висуває принципово нові вимоги до підприємств, зокрема до системи прийняття рішень, управління ризиками, інноваційної активності та формування нових джерел прибутковості.

Важливість урахування чинника динамічності економіки у процесі управління прибутковістю зумовлена тим, що ефективність бізнес-моделі вчора не гарантує її життєздатності завтра. Стратегічна адаптація, диверсифікація, цифрова трансформація, розвиток аналітичних та прогнозних функцій стають ключовими для збереження прибутковості в умовах постійної зміни ринкових правил гри. Саме тому розуміння природи динамічної економіки є необхідним концептуальним підґрунтям для осмислення еволюції підходів до управління прибутковістю підприємства.

У цьому контексті стає очевидним, що підходи до управління прибутковістю не можуть залишатися сталими чи ізольованими від зовнішніх змін. Вони повинні трансформуватися разом із динамікою економічного середовища, підлаштовуючись під нові вимоги ринку, поведінкові очікування споживачів і регуляторні рамки. Тому вивчення еволюції управлінських концепцій прибутковості від класичних до сучасних інтегрованих моделей є важливим для розробки ефективної системи управління фінансовими результатами підприємства в умовах нестабільності. Цей аналіз дозволяє простежити, як змінювалися пріоритети у системах управління: від зосередження на операційній ефективності до стратегічної гнучкості, від фіксації на витратах до орієнтації на створення цінності та адаптаційний розвиток.

Аналіз еволюції підходів до управління прибутковістю підприємства наведемо в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

## Еволюція розуміння прибутковості підприємства

Етап розвитку	Ключові характеристики розуміння прибутковості	Ключові автори/підходи
Класична політична економія (XVIII – поч. XIX ст.)	Природна винагорода капіталу, залишкова вартість після витрат; акцент на простому зростанні.	А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей [5].
Індустріальна епоха (кінець XIX – поч. XX ст.)	Результат ефективної організації праці та технологічного оновлення; орієнтація на виробничу ефективність.	Ф. Тейлор, школа наукового менеджменту
Стратегічне управління (1960 -1980-ті роки)	Наслідок стратегічного вибору та планування; пов'язується з позиціонуванням на ринку.	Г. Мінцберг[2].
Конкурентні стратегії (1980-ті роки)	Залежність прибутковості від конкурентної переваги; розробка базових стратегій (лідерство за витратами, диференціація).	М. Портер [7].
Інтегровані моделі управління (1990–2000-ні роки)	Прибутковість як результат узгодження фінансових і нефінансових цілей; використання BSC та EVA.	Р. Каплан, Д. Нортон, Д. Стефан [8].
Сучасні динамічні підходи (2010-ті – дотепер)	Адаптивний результат в умовах нестабільності; роль цифровізації, ESG, поведінкових економік, інновацій.	Д. Тиссе, підхід dynamic capabilities, ESG-аналітика [9].

Отже, початкові уявлення про прибутковість як мету підприємницької діяльності формувалися в межах класичної політичної економії, де прибуток тлумачився як природна винагорода власника капіталу. Адам Сміт розглядав прибуток як частину доходу поряд із заробітною платою та рентою, акцентуючи увагу на його ролі як стимулу до інвестування [3.]. У працях Д. Рікардо та Ж.-Б. Сея прибуток визначався як залишкова вартість, яка виникає після задоволення основних витрат виробництва. Такий підхід відображав статичне уявлення про економіку, в якому прибутковість була результатом контролю над витратами та обсягами виробництва, а не динамічним результатом управлінської діяльності.

У процесі індустріалізації, особливо в другій половині XIX століття, відбулася зміна парадигми: прибутковість почали пов'язувати з ефективністю організації праці та технологічною модернізацією. Фредерік Тейлор запропонував концепцію наукового управління, в якій максимізація прибутку підприємства досягалася через раціоналізацію виробничих процесів, розподіл функцій і підвищення продуктивності праці [10]. У цей період прибутковість

стала асоціюватися з ефективністю управління виробництвом, що дало поштовх до розвитку обліково-аналітичних методів оцінки результативності діяльності.

Наступним важливим етапом еволюції став розвиток стратегічного підходу до управління, що набув поширення у 1960–1980-х роках. Поняття прибутковості почало трактуватися не лише як показник минулих результатів, а як результат стратегічного вибору, вміння підприємства зайняти вигідну позицію на ринку та забезпечити сталу конкурентну перевагу. Генрі Мінцберг та інші науковці у своїх концепціях наголошували на важливості стратегічного планування та аналізу зовнішнього середовища як передумов формування прибуткової моделі бізнесу [2].

Один із найвпливовіших підходів цього періоду – концепція конкурентних стратегій Майкла Портера. Він визначив три базові стратегії досягнення прибутковості: лідерство за витратами, диференціація продукції та фокусування на вузьких ринкових нішах. За Портером, прибутковість залежить від здатності підприємства захищати свою позицію від тиску конкурентних сил, що діють у галузі: від загроз нових гравців, постачальників, покупців, замінників та рівня внутрішньої конкуренції [7].

З 1990-х років почала формуватись нова управлінська парадигма, яка інтегрує фінансові, нефінансові та поведінкові чинники. Концепція збалансованої системи показників (BSC), запропонована Капланом і Нортонем, пропонує оцінювати прибутковість у взаємозв'язку з внутрішніми бізнес-процесами, навчанням і розвитком персоналу, а також задоволеністю клієнтів. Таким чином, прибутковість постає не лише як ціль, а як наслідок узгодженості організаційної стратегії з усіма ключовими процесами [5].

Сучасна динамічна економіка породила необхідність адаптації традиційних моделей управління прибутковістю до умов нестабільності та високої волатильності. Серед актуальних інструментів – концепція «динамічних здатностей» (dynamic capabilities), орієнтація на сталий розвиток (sustainability-driven profitability), гнучке стратегічне планування, цифрова

аналітика та штучний інтелект у прогнозуванні. Це свідчить про те, що управління прибутковістю стає дедалі складнішим, міждисциплінарним процесом, який поєднує економічні, соціальні, поведінкові та технологічні аспекти.

В умовах динамічної економіки особливої актуальності набувають сучасні підходи, які поєднують фінансову доцільність з гнучкістю, технологічною адаптацією та соціальною відповідальністю. Серед найбільш результативних слід виокремити орієнтацію на цифрову трансформацію управління прибутковістю. Використання систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), прогнозовної аналітики (Predictive Analytics), великих даних (Big Data) та інструментів штучного інтелекту дає змогу підприємствам оперативно виявляти джерела витрат і доходів, моделювати сценарії прибутковості та приймати більш зважені управлінські рішення. Ці технології не лише підвищують точність прогнозування, а й дають змогу адаптувати стратегії в реальному часі [19].

Іншим значущим вектором сучасного управління прибутковістю є впровадження клієнтоцентричних стратегій. Компанії дедалі частіше орієнтуються на побудову довготривалих відносин із клієнтами, які базуються на глибокому розумінні їхніх потреб, поведінковому аналізі та персоналізації продуктів. Висока лояльність клієнтів забезпечує стійкий грошовий потік, знижує витрати на залучення нових споживачів і підвищує загальну маржинальність бізнесу. У рамках такого підходу прибутковість розглядається не як миттєвий результат, а як довгострокова цінність, зумовлена якістю сервісу, репутацією бренду та задоволенням клієнтського досвіду [46.].

Зростаюче значення набуває також інклюзивна та соціально відповідальна модель прибутковості, у межах якої підприємства інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у свою бізнес-стратегію. Вона базується на усвідомленні того, що сталий прибуток не може бути досягнутий без урахування соціального капіталу, екологічної відповідальності

та прозорого управління. Згідно з дослідженням Deloitte (2023), компанії з високими показниками ESG демонструють не лише кращі фінансові результати, а й підвищену стійкість до кризових ситуацій [52].

Ще одним новим підходом є екосистемне управління прибутковістю, яке передбачає, що підприємство не є ізольованою одиницею, а діє в межах складної мережі партнерств, спільних проєктів, технологічних платформ і ціннісних ланцюгів. Прибутковість у таких умовах формується не лише на внутрішньому рівні, а й через кооперацію, синергію, розподіл ризиків і вигод у межах бізнес-екосистеми. Цей підхід широко застосовується у високотехнологічних галузях, логістиці, фінансових послугах і торгівлі [1].

Завдяки динамічному перерозподілу ролей, ресурсів і функцій між учасниками екосистеми, прибутковість отримує нові джерела – через відкриті інновації, спільні інвестиційні проєкти, крос-функціональне використання даних, та інші форми співпраці. У таких умовах особливого значення набуває управління партнерським портфелем, формування довіри та забезпечення прозорості в межах усієї екосистеми.

Отже, сучасні підходи до управління прибутковістю в умовах динамічної економіки ґрунтуються на принципах адаптивності, інтеграції цифрових рішень, орієнтації на цінність для клієнта, сталості та партнерства. Вони демонструють, що прибутковість сьогодні – це не лише показник фінансового успіху, а індикатор інтелектуальної здатності підприємства діяти в багатовекторному, швидкозмінному середовищі.

## **1.2. Сутність та чинники формування прибутковості підприємства**

Прибутковість підприємства є багатовимірним економічним явищем, що відображає здатність суб'єкта господарювання отримувати фінансовий результат, який перевищує витрати на здійснення господарської діяльності. У науковій літературі прибутковість трактується як співвідношення прибутку до витрачених ресурсів, вкладеного капіталу, реалізованої продукції чи інших

економічних базисів. Отже, прибутковість є не лише абсолютним показником прибутку, а відносною характеристикою ефективності діяльності підприємства, що дає змогу оцінити рівень доцільності управлінських рішень [38].

У практиці управління прибутковість найчастіше виражається через систему показників рентабельності, зокрема рентабельність продукції, активів, власного капіталу, операційної та інвестиційної діяльності. Ці показники відображають відносну ефективність використання певних ресурсів для отримання прибутку. Проте, як зазначають у сучасному корпоративному управлінні дедалі частіше застосовуються також інтегровані підходи до оцінки прибутковості, які враховують ризики, вартість капіталу, часову вартість грошей і перспективність проєктів [4].

Фінансова стабільність є однією з основ ефективного функціонування підприємства у конкурентному середовищі. Саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед державою, контрагентами, працівниками та інвесторами. Стійке фінансове становище формує позитивну ділову репутацію, що, у свою чергу, зміцнює нематеріальні активи підприємства і сприяє залученню нових інвестиційних ресурсів.

У контексті мінливої економічної ситуації в Україні, забезпечення фінансової стабільності є критично важливим. Це поняття тісно пов'язане з платоспроможністю підприємства у звичайних умовах господарювання, а також із його спроможністю адаптуватися до непередбачуваних ринкових змін. У науковій літературі поняття «фінансова стабільність» трактується через низку показників, серед яких – структура капіталу, рівень автономії, співвідношення власних і позикових коштів, а також наявність внутрішніх фінансових резервів.

Оцінка фінансової стійкості підприємства не може обмежуватися лише аналізом точки беззбитковості. Доцільно також визначати рівень фінансової рівноваги, що дозволяє виявити надмірну залежність від позикового капіталу

або неефективне використання власних обігових коштів [24].

Одним із ключових чинників, що формують фінансову стабільність, є структура фінансових ресурсів – зокрема співвідношення коротко- та довгострокових, власних і залучених джерел фінансування. Також важливо враховувати співвідношення між строками залучення ресурсів і строками їх вкладення в активи, відповідно до принципу фінансової конгруентності. Це означає, що джерела, які залучаються на тривалий строк, мають фінансувати активи з відповідною тривалістю обороту.

У сучасній фінансовій практиці виділяють кілька моделей політики фінансування активів:

консервативна модель передбачає фінансування всіх необоротних активів та частини обігових коштів за рахунок власного капіталу;

помірна модель базується на поєднанні власних і довгострокових позикових джерел для фінансування постійної частини активів;

агресивна модель орієнтована на використання короткострокових позикових коштів для покриття змінної частини обігового капіталу;

надмірно агресивна модель передбачає залучення короткострокових ресурсів навіть для фінансування окремих необоротних активів [18].

Універсальних підходів до фінансування активів не існує – кожна модель має свої переваги та ризики. Оптимальний варіант обирається залежно від галузевих умов, ризик-апетиту власників, а також поточної фінансової ситуації на підприємстві. Визначення ефективної політики фінансування дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю, ліквідністю та ризиковістю, що в комплексі формує фінансову стійкість підприємства як передумову його довготривалого розвитку.

Формування прибутковості залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які постійно змінюються під впливом ринкових, інституційних, технологічних і поведінкових змін (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники формування прибутковості

До внутрішніх чинників належать: структура витрат, ефективність операційної діяльності, кваліфікація персоналу, інноваційний потенціал, рівень цифрової зрілості, якість маркетингових стратегій, а також фінансово-кредитна політика підприємства. Ефективне управління цими елементами створює базу для формування стабільного прибутку. Наприклад, оптимізація виробничих процесів через Lean- або Kaizen-підходи дозволяє зменшити витрати та підвищити рентабельність без втрати якості [14].

Зовнішні чинники включають загальноекономічну ситуацію, рівень конкуренції в галузі, державне регулювання, політичну стабільність, валютну та податкову політику, коливання на світових ринках ресурсів, а також поведінкові зміни в споживанні. Вплив таких факторів часто є нестабільним і непередбачуваним, що особливо посилюється в умовах динамічної економіки. Зокрема, світова пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні продемонстрували високий рівень вразливості прибутковості підприємств до зовнішніх шоків, незалежно від рівня внутрішньої ефективності.

Варто зазначити, що у XXI столітті чинники прибутковості почали включати також репутаційні й нефінансові активи. Впровадження принципів

корпоративної соціальної відповідальності (CSR), дотримання ESG-стандартів і активна участь у суспільно значущих ініціативах можуть позитивно впливати на прибутковість через підвищення довіри з боку клієнтів, інвесторів і партнерів. Наприклад, дослідження McKinsey (2020) вказує, що компанії, які системно інтегрують соціальну відповідальність у свою бізнес-модель, мають вищі показники прибутковості порівняно з конкурентами, які орієнтуються виключно на фінансову ефективність [33].

Таким чином, прибутковість є не лише результатом сукупності бухгалтерських показників, а багатовимірним відображенням економічної, управлінської та стратегічної спроможності підприємства адаптуватися до викликів сучасного середовища. Її формування залежить як від внутрішніх можливостей оптимізації ресурсів, так і від здатності реагувати на зовнішні збурення з позиції гнучкості, інноваційності та соціальної легітимності.

Упродовж десятиліть базою для оцінки прибутковості підприємства залишаються традиційні фінансові складові, які утворюють структуру класичної системи управлінського та бухгалтерського аналізу.

Таблиця 1.2.

### Традиційні фінансові складові прибутковості

Складова	Ключові характеристики	Типові показники
Прибуток	Абсолютний показник фінансового результату; визначається як різниця між доходами і витратами; включає валовий, операційний, чистий прибуток тощо.	Валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток
Доходи	Грошові надходження від основної та іншої діяльності; включають виручку, інші операційні доходи, інвестиційні та фінансові надходження.	Виручка від реалізації, інші операційні доходи, інвестиційний дохід, фінансові надходження
Витрати	Сукупність витрат на виробництво, збут, адміністрування; поділяються на прямі, непрямі, постійні, змінні; об'єкт оптимізації для зростання прибутку.	Собівартість, адміністративні витрати, збутові витрати, фінансові витрати
Рентабельність	Відносний показник ефективності використання ресурсів; вимірюється як співвідношення прибутку до доходів, активів, капіталу тощо.	ROA, ROE, рентабельність продукції, рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність продажів

До них насамперед належать прибуток (у різних формах), доходи, витрати та рентабельність, що відображають економічний результат

діяльності суб'єкта господарювання у формі узагальнених грошових оцінок. Саме ці показники становлять основу для фінансового аналізу, формування стратегії, розрахунку податкових зобов'язань і прийняття управлінських рішень [42].

Ключовим елементом є прибуток – абсолютний показник, який визначається як різниця між загальними доходами та витратами підприємства. У практиці управління використовують декілька форм прибутку: валовий прибуток (прибуток від реалізації продукції до врахування адміністративних та фінансових витрат), операційний прибуток (доходи за мінусом операційних витрат), прибуток до оподаткування, чистий прибуток (після сплати податків). Саме останній є головним критерієм визначення рівня фінансової ефективності підприємства в обліковій системі [38].

Не менш важливою складовою прибутковості є структура доходів, яка охоплює виручку від реалізації продукції, інші операційні доходи, інвестиційні надходження, дохід від фінансової діяльності (наприклад, дивіденди, проценти, облігаційні надходження). Диверсифікація джерел доходу є важливим інструментом стабілізації прибутковості в умовах економічної турбулентності. Успішні підприємства, як правило, поєднують основну діяльність із додатковими прибутковими напрямками, що дозволяє компенсувати ризики окремих сегментів.

Витрати виступають протилежною стороною прибутковості, і їхнє оптимальне управління є фундаментом для підвищення фінансової результативності. До основних категорій витрат належать: прямі витрати (на сировину, матеріали, оплату праці), непрямі виробничі витрати, загальногосподарські, збутові та адміністративні витрати.

Для ефективного контролю над витратами застосовуються інструменти калькулювання, маржинального аналізу, бенчмаркінгу та контролінгу. Особливо актуальним є аналіз постійних і змінних витрат, який дозволяє моделювати прибутковість за різних сценаріїв обсягів виробництва.

Центральним інструментом відносної оцінки прибутковості виступає

рентабельність, яка відображає співвідношення прибутку до певної бази порівняння (доходу, активів, капіталу, витрат тощо). Найпоширеніші види показників: рентабельність продукції (прибуток/виручка), рентабельність активів (ROA) – прибуток на суму активів, рентабельність власного капіталу (ROE) – прибуток на вкладений капітал, рентабельність продажів, рентабельність інвестицій (ROI). Ці показники дозволяють обґрунтовано оцінювати ефективність використання ресурсів і визначати критичні точки покращення фінансових результатів [19].

Окрім традиційних фінансових складових, сучасне трактування прибутковості все більше пов'язується з так званими поведінковими чинниками, які формуються під впливом мікропсихологічних та соціальних елементів, таких як довіра до бренду, сприйняття цінності, лояльність споживачів і репутація керівництва. У цьому контексті формується нова якість прибутковості – вона постає не як виключно об'єктивний економічний результат, а як частково суб'єктивна оцінка ринковою системою діяльності підприємства. Дослідження Гарвардської школи бізнесу свідчать про те, що поведінкова економіка має суттєвий вплив на фінансову результативність, особливо в умовах високої конкуренції та інформаційної відкритості [1].

Не менш вагомим є інституційний аспект формування прибутковості, що охоплює правове середовище, антикорупційні практики, судову захищеність власності, якість державного управління та прозорість процедур регуляції. У країнах із розвинутою правовою системою підприємства мають стабільніші умови для формування прибутку, тоді як в економіках із високим рівнем адміністративного тиску прибутковість часто є результатом не стільки ефективності, скільки здатності адаптуватись до недосконалих правил гри. У цьому сенсі інституційна якість є опосередкованим, але надзвичайно впливовим фактором прибутковості, що проявляється в довгостроковій перспективі [6].

Суттєвий вплив на формування прибутковості має і рівень цифрової трансформації підприємства, який визначає його спроможність генерувати,

обробляти та використовувати дані для управлінських цілей. Високий рівень цифрової зрілості забезпечує переваги в оперативності, точності планування, зниженні транзакційних витрат і покращенні комунікації із споживачами. Підприємства, що впровадили ERP-, CRM-, SCM-системи, мають кращу здатність прогнозувати прибутковість за різними сценаріями. Цифрові платформи дозволяють створювати нові бізнес-моделі на основі сервісної монетизації, підписок, платформених екосистем і економіки спільного користування, що розширює джерела доходу [4].

В умовах глобальної економічної турбулентності особливого значення набувають геоекономічні чинники прибутковості, які охоплюють вплив збройних конфліктів, санкцій, логістичних бар'єрів, зміни вартісних ланцюгів постачання та зовнішньополітичних рішень. Український бізнес, зокрема в умовах повномасштабної війни, функціонує в середовищі екстремальної невизначеності, що суттєво впливає на здатність підприємств формувати стабільний прибуток. Водночас, як свідчать аналітичні звіти KSE Institute, ті компанії, що змогли адаптуватися через релокацію, цифрову трансформацію або міжнародну кооперацію, продовжують зберігати позитивну динаміку прибутковості, попри зовнішні обмеження [12].

Загалом, аналіз чинників формування прибутковості засвідчує, що вона є результатом не лише економічної доцільності, а й стратегічної здатності підприємства діяти у багатофакторному середовищі. Поєднання фінансової дисципліни, інноваційності, цифрової гнучкості, соціальної легітимності та інституційної відповідності формує ту багатовимірну основу, яка й дозволяє сучасним підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в умовах динамічної економіки.

### **1.3. Класифікація та інструментарій управління прибутковістю підприємства**

Формування прибутковості підприємства є результатом

цілеспрямованої управлінської діяльності, яка охоплює широкий спектр аналітичних, організаційних і регуляторних механізмів. У сучасних умовах нестабільності та ринкової турбулентності інструментарій управління прибутковістю вимагає переосмислення з урахуванням принципів адаптивності, цифрової інтеграції, управління ризиками та стійкого розвитку.

Класифікація інструментів управління прибутковістю може базуватись на кількох методологічних критеріях, однак найпоширенішим є функціонально-рівневий підхід, що структурує інструментарій за рівнями ухвалення рішень: стратегічний, тактичний та операційний. Такий підхід забезпечує як комплексність управлінських впливів, так і узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та його поточною господарською діяльністю.

Таблиця 1.3.

### Класифікація інструментів управління прибутковістю за рівнями

Рівень управління	Ціль управління	Типові інструменти
Стратегічний	Формування довгострокової прибутковості, конкурентних переваг, інвестиційного потенціалу	SWOT, PESTEL, BCG, McKinsey, NPV, IRR, EVA, BSC, VBM, ESG-стратегування
Тактичний	Оптимізація витрат, бюджетування, управління продуктивним портфелем і ціноутворенням	Бюджетування, CVP-аналіз, ABC/XZY-аналіз, планування асортименту, калькулювання витрат
Операційний	Контроль витрат, підвищення ефективності процесів, забезпечення щоденної прибутковості	Контролінг, KPI, управління за центрами відповідальності, Lean, Six Sigma, ABC-костинг

На стратегічному рівні управління прибутковістю орієнтоване на формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства. Це включає прогнозування ринкової кон'юнктури, інвестиційне планування, вибір бізнес-моделі, управління ризиками та побудову фінансової стратегії. Серед найбільш ефективних інструментів — методи стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, SPACE), портфельного управління (матриці BCG, McKinsey), управління інвестиціями (NPV, IRR, PI, DPP), а також концепції вартісно-орієнтованого менеджменту (EVA, MVA,

VBM). Усе більшої актуальності набуває ESG-стратегування, яке враховує нефінансові ризики й переваги, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими чинниками [7].

На тактичному рівні здійснюється конкретизація стратегічних орієнтирів через систему фінансового планування, бюджетування, оптимізацію витрат та управління комерційною діяльністю. Основними інструментами виступають система фінансового планування, збитково-прибутковий аналіз (CVP), аналіз точки беззбитковості, ABC- та XYZ-аналізи товарного портфеля, планування асортименту, калькулювання витрат та система гнучкого бюджетування. Тактичне управління прибутковістю потребує активного моніторингу рентабельності окремих напрямів діяльності, обліку поведінкових змін у попиті, врахування сезонності та інфляційних коливань. У практиці великих компаній широко використовуються автоматизовані системи бюджетного контролю на базі ERP, які дозволяють інтегрувати облік, планування й аналіз.

Операційний рівень охоплює поточне управління прибутковістю через контроль за витратами, підвищення ефективності бізнес-процесів, оперативну логістику, кадрове адміністрування та забезпечення якісного сервісу. На цьому рівні застосовуються інструменти контролінгу, KPI-системи, управління витратами за центрами відповідальності, мотиваційні системи персоналу, Lean-практики та методики Six Sigma, що дозволяють виявляти та усувати втрати в процесах. Високу ефективність демонструють підходи activity-based costing (ABC), які забезпечують точнішу оцінку витрат і прибутковості по кожному продукту, підрозділу або каналу реалізації [7].

Крім рівневої структури, інструменти управління прибутковістю можуть бути згруповані за функціональними ознаками:

Аналітичні інструменти: фінансовий аналіз, коефіцієнтна діагностика, маржинальний аналіз, факторний аналіз.

Інформаційні інструменти: ERP-системи (SAP, Oracle), системи Business Intelligence (Power BI, Tableau), CRM для управління клієнтською базою.

Організаційні інструменти: структурна реорганізація, делегування, аутсорсинг функцій, впровадження інновацій.

Поведінкові інструменти: корпоративна культура, лідерство, система нематеріальної мотивації, етичні стандарти [36].

Найефективнішими вважаються інтегровані моделі управління прибутковістю, які поєднують стратегічне бачення з оперативною гнучкістю та підтримуються цифровими аналітичними платформами. Вони дозволяють підприємству функціонувати в реальному часі, прогнозувати прибутковість із високою точністю та ухвалювати рішення, що базуються на даних. Така модель базується на постійному циклі: діагностика → прогнозування → планування →

З огляду на складність сучасного економічного середовища, ефективне управління прибутковістю потребує цілісної, системної моделі, що інтегрує аналітичну, прогностичну, планову, виконавчу та коригувальну функції. Така модель має бути здатною до циклічного самовідновлення на основі даних, оцінок ефективності та зовнішніх сигналів. На основі узагальнення провідних теоретичних [18, 36, 44, 52] і практичних підходів до менеджменту прибутковості сформовано інтегровану модель управління прибутковістю підприємства, яка представлена на схемі нижче (рис.1.2).

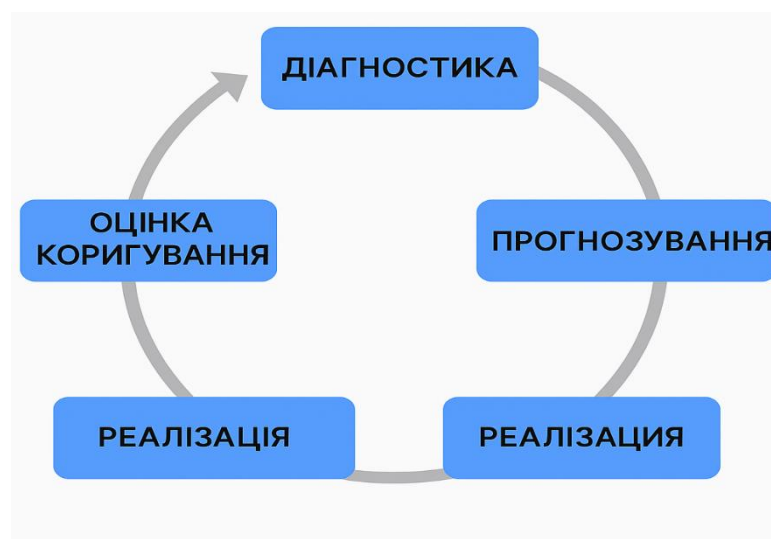


Рис. 1.2. Інтегрована модель управління прибутковістю підприємства

Модель охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів, які формують єдиний логічний цикл:

1. Діагностика – етап збору, систематизації та аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на прибутковість підприємства. Він передбачає виявлення вузьких місць, неефективних процесів, а також сильних сторін, що можуть бути використані як потенціал зростання. Методи діагностики включають фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, факторний аналіз, оцінку конкурентоспроможності та ризиків.

2. Прогнозування – здійснення передбачення майбутніх фінансових результатів на основі змін у зовнішньому середовищі, трендів у доходах і витратах, сценаріїв розвитку ринку. На цьому етапі активно застосовуються інструменти моделювання: сценарний аналіз, метод Монте-Карло, використання big data та систем прогнозування аналітики. Прогнозування дозволяє закласти обґрунтовану основу для подальших управлінських рішень.

3. Планування – побудова конкретних цільових орієнтирів щодо прибутковості підприємства з розподілом відповідальності, ресурсів і часових меж. Це включає стратегічне і тактичне бюджетування, розробку програм ефективності, формування KPI та визначення очікуваного рівня рентабельності. Планування фокусується на досягненні узгодженості між підрозділами, що забезпечує системність управління прибутком.

4. Реалізація – впровадження запланованих заходів і управлінських рішень у практичну діяльність підприємства. Цей етап передбачає виконання виробничих, маркетингових, логістичних, фінансових операцій, а також контроль за дотриманням графіків і бюджетів. Значення реалізації зростає в умовах нестабільності, коли своєчасне впровадження рішень має критичний вплив на кінцевий фінансовий результат.

5. Оцінка і коригування – підбиття підсумків результатів реалізованих дій, порівняння фактичних і запланованих показників, виявлення причин відхилень. На основі аналізу здійснюється корекція планів, змінюється структура витрат, ініціюється перехід до нової фази циклу управління. Етап

забезпечує гнучкість системи, здатність до адаптації та безперервного вдосконалення.

Інтегрованість цієї моделі полягає не лише у взаємозв'язку етапів, а й у вбудованості цифрових інструментів, урахуванні поведінкових і ESG-факторів, міжфункціональній взаємодії та можливості постійного вдосконалення. Застосування такої моделі дозволяє підприємству створити саморегульовану систему управління прибутковістю, здатну оперативно реагувати на виклики динамічного середовища та забезпечувати стратегічну стабільність.

Отже, розділ 1 дозволив сформуванню цілісного уявлення про сутність прибутковості підприємства, її ключові складові, чинники формування та еволюцію управлінських підходів у контексті динамічного економічного середовища. Узагальнення теоретичних підходів, класифікація інструментарію та побудова інтегрованої моделі управління прибутковістю створюють підґрунтя для подальшого прикладного аналізу. Наступний розділ буде присвячено дослідженню стану прибутковості конкретного підприємства, оцінці ефективності застосовуваних управлінських практик і виявленню резервів підвищення фінансової результативності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ І ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-господарської діяльності**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроінвест Груп» створено відповідно до установчого договору [44]. Основним видом діяльності підприємства є закупівля, первинна обробка, зберігання та реалізація зернових і олійних культур. У складі активів підприємства – власні виробничі потужності для сушіння й очищення сільськогосподарської продукції, складські приміщення, а також орендовані елеваторні площі на земельній ділянці загальною площею 0,4 га.

Продуктовий портфель підприємства включає зерно пшениці, кукурудзи, соняшнику, а також лінію з фасування борошна, висівок та кормових сумішей. Підприємство функціонує в умовах підвищеної сезонності, цінової волатильності та логістичних ризиків, що зумовлює потребу в ефективному управлінні фінансовими ресурсами.

Важливою складовою системи управління є аналіз забезпеченості та використання фінансового капіталу, оцінка платоспроможності й ліквідності, а також моніторинг динаміки прибутковості. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти внутрішні резерви зростання, формувати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати загальну фінансову стійкість підприємства.

У межах дослідження було здійснено аналіз ключових показників господарської діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» за 2021-2023 роки. Джерелами інформації слугували [38]:

- форма №1 «Баланс»;
- форма №2 «Звіт про фінансові результати»;

– аналітичні пояснення до річної фінансової звітності підприємства.

Для оцінки змін, що відбулися протягом аналізованого періоду, застосовано методику розрахунку абсолютних і відносних відхилень. Абсолютна зміна показника (ΔП) обчислюється як різниця між значеннями порівнюваних періодів. Розрахунки дозволяють виявити тенденції розвитку, оцінити ефективність фінансового менеджменту та визначити пріоритети для подальшої оптимізації діяльності.

Техніко-економічні показники виробничої діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» наведені в таблиці 2.1, дозволяють зробити висновки щодо ефективності його роботи.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники виробничої діяльності  
ТОВ «Агроінвест Груп»**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	68350,9	79490,6	69615,5	11139,7	-9875,1	116,3	85,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	63469,2	72835,3	65855,1	9366,1	-6980,2	114,8	90,4
Валовий прибуток, тис. грн	4881,7	6655,3	3760,4	1773,6	-2894,9	136,3	56,5
Чистий прибуток, тис. грн	2971,7	4168,9	1172,7	1197,2	-2996,2	140,3	28,1
Валюта балансу, тис. грн	12497,5	10408,8	16277,5	2088,7	5868,7	83,3	156,4
Вартість власного капіталу, тис. грн	3674,3	6143,2	7315,9	2468,9	1172,7	167,2	119,1
Балансова вартість основних фондів, тис. грн	337,6	1027,1	943,7	689,5	-83,4	304,2	91,9

Протягом 2021-2022 років чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Агроінвест Груп» продемонстрував позитивну динаміку. У 2021 році підприємство реалізувало продукції на суму 68 350,9 тис. грн, а вже в 2022 році обсяг реалізації зріс до 79 490,6 тис. грн. Абсолютне зростання становило 11 139,7 тис. грн, що відповідає темпу приросту 116,3 %. Таке збільшення обсягів реалізації пояснюється низкою факторів, зокрема підписанням вигідної довгострокової угоди з оптовим замовником на внутрішньому ринку, що забезпечило стабільне завантаження виробничих потужностей

підприємства та високу маржинальність у 2022 році.

У 2023 році ситуація змінилася. Обсяг реалізованої продукції знизився до 69 615,5 тис. грн, що на 9 875,1 тис. грн менше у порівнянні з попереднім роком. Темп зменшення обсягів реалізації становив 85,6 % від рівня 2022 року. Основними чинниками цього спаду стали насичення внутрішнього ринку продукцією, загальне зниження споживчої активності, а також певні логістичні труднощі на фоні нестабільного економічного середовища. Падіння реалізації супроводжувалося також зменшенням валового та чистого прибутку, що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності в аналізованому періоді.

Загалом, аналіз динаміки чистого доходу за 2021-2023 роки демонструє високу залежність фінансових результатів підприємства від кон'юнктури ринку, цінової ситуації та ефективності контрактної політики. Позитивні результати 2022 року вказують на потенціал ТОВ «Агроінвест Груп» до масштабування реалізації за наявності стабільного попиту, тоді як 2023 рік виявив критичні точки, пов'язані з адаптацією до змін ринкового середовища.

Зміна обсягу реалізації продукції наведено на рисунку 2.1.

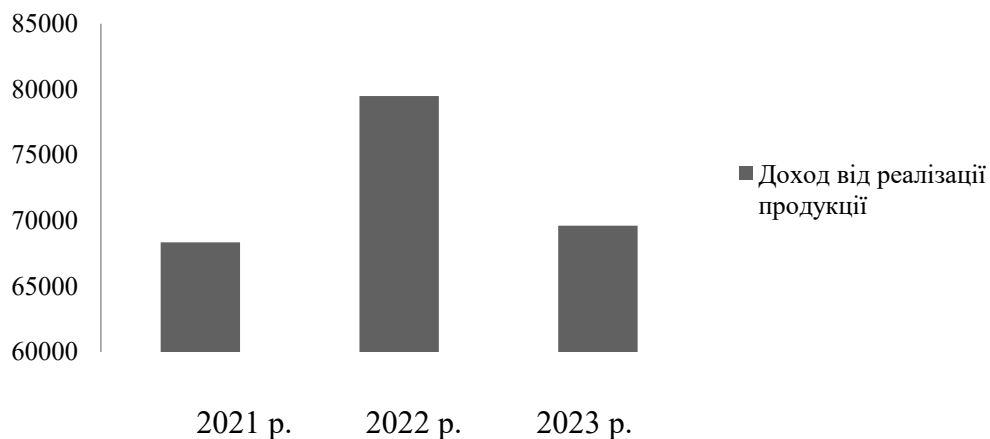


Рис 2.1. Динаміка доходів від реалізації продукції за 2021-2023 рр.

Зростання обсягів реалізації у 2022 році супроводжувалося відповідним збільшенням собівартості реалізованої продукції, що є типовим для підприємств агропромислового сектору. Якщо у 2021 році виробничі витрати ТОВ «Агроінвест Груп» становили 63 469,2 тис. грн, то в 2022 році цей

показник зріс до 72 835,3 тис. грн, тобто на 9 366,1 тис. грн. Однак позитивним моментом є те, що темп приросту собівартості (114,8%) був нижчим за темп зростання чистого доходу (116,3%), що свідчить про збереження певного рівня операційної ефективності підприємства.

У 2023 році, в умовах скорочення обсягів реалізації, підприємству вдалося скоротити й витрати на виробництво. Собівартість реалізованої продукції знизилася до 65 855,1 тис. грн, що на 6 980,2 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Проте темп скорочення витрат (90,4%) відстав від темпу зниження доходу (85,6%), що призвело до зниження валової рентабельності діяльності. Це свідчить про обмежену гнучкість структури витрат підприємства у відповідь на зменшення обсягів продажів.

Аналіз валового прибутку за 2021-2023 роки підтверджує вищезазначену тенденцію. У 2021 році підприємство отримало валовий прибуток у розмірі 4 881,7 тис. грн, а в 2022 році – 6 655,3 тис. грн, що відповідає приросту на 1 773,6 тис. грн або 136,3% у порівнянні з попереднім роком. Однак у 2023 році валовий прибуток скоротився до 3 760,4 тис. грн, що на 2 894,9 тис. грн менше, ніж у 2022-му, і становить лише 56,5% від рівня попереднього року. У порівнянні з 2021 роком зниження становило 1 121,3 тис. грн, що свідчить про втрату частини прибуткового потенціалу підприємства.

Негативна динаміка валового прибутку у 2023 році зумовила зменшення чистого прибутку, попри позитивні результати у 2022-му. У 2021 році чистий прибуток підприємства становив 2 971,7 тис. грн, а в 2022 році – 4 168,9 тис. грн, що відповідає темпу приросту 140,3%. Проте вже в 2023 році він знизився на 2 996,2 тис. грн і склав лише 1 172,7 тис. грн. Основними причинами такого скорочення стали зменшення обсягів реалізації, падіння валового прибутку, а також підвищення рівня позавиробничих витрат, що могли включати логістичні витрати, енергоносії або витрати на зберігання продукції.

Таким чином, у 2023 році спостерігається послаблення фінансової результативності підприємства, що вимагає перегляду політики витрат,

підвищення ефективності виробничих процесів і пошуку нових можливостей для стабілізації маржі прибутку.

Динаміку прибутку приведемо на рисунку 2.2.

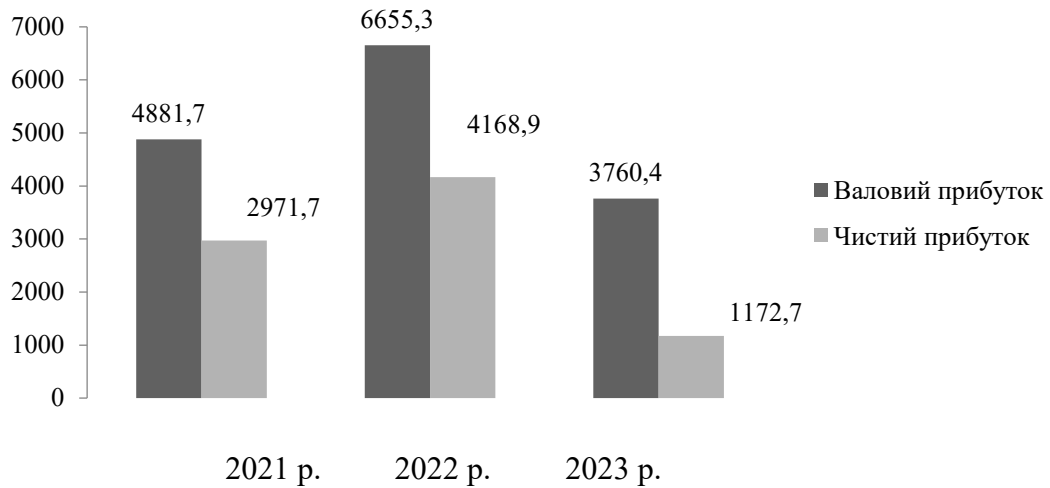


Рис. 2.2. Динаміка валового і чистого прибутку  
ТОВ «Агроінвест Груп» за 2021-2023 рр.

Запаси готової продукції збільшилися майже в два рази. Зростання У процесі аналізу матеріально-виробничих ресурсів ТОВ «Агроінвест Груп» було встановлено, що за період 2021–2023 років запаси готової продукції істотно зросли, фактично подвоївшись. Це свідчить або про розширення обсягів виробництва у 2022 році, або про уповільнення реалізації у 2023-му, що потребує подальшої оцінки оборотності запасів.

Ще однією важливою складовою витрат, яка зазнала змін, став фонд оплати праці. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, витрати на заробітну плату зросли на 125,3 тис. грн. У 2023 році відбулося подальше збільшення фонду оплати праці – ще на 154,4 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Основними причинами зростання були перегляд тарифних ставок та окладів відповідно до вимог чинного трудового законодавства, а також розширення штату виробничо-технічного персоналу у зв'язку з підвищеним навантаженням на елеваторні та фасувальні потужності підприємства.

Одним із критичних факторів забезпечення стабільного виробництва в агропереробній галузі є наявність достатнього обсягу основних засобів,

включно з машинами, сушильним обладнанням, транспортною технікою та енергетичними системами. Відповідно до даних таблиці 2.2, протягом 2021–2023 років спостерігалася позитивна динаміка оновлення матеріально-технічної бази. Найбільший приріст основних фондів зафіксовано у 2022 році, коли на баланс підприємства було зараховано активів на суму 774,6 тис. грн. Це може бути пов’язано як з оновленням технологічної лінії фасування, так і з розширенням складської інфраструктури.

Забезпечення підприємства достатнім обсягом та відповідною структурою основних засобів є передумовою для зростання обсягів виробництва, поліпшення продуктивності праці та підвищення загального рівня рентабельності діяльності. Наявність основних фондів і їх динаміка наведено в таблиці 2.2. У той же час, ефективне використання наявного виробничого потенціалу потребує системного підходу до управління амортизаційною політикою, модернізації активів та оптимізації витрат на їх утримання.

Таблиця 2.2

### Динаміка основних фондів ТОВ «Агроінвест Груп», тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Первинна вартість основних фондів	399,5	1174,1	1161,7	774,6	-12,4	293,9	98,9
Знос основних фондів	61,9	147,0	217,4	85,1	70,4	237,5	147,9
Залишкова вартість основних фондів	337,6	1027,1	943,7	689,5	-83,4	304,2	91,9

Згідно з даними таблиці 2.2, протягом 2021–2023 років ТОВ «Агроінвест Груп» демонструє активність у технічному оновленні основних засобів, що є важливою умовою забезпечення ефективної виробничої діяльності в агропромисловому секторі.

У 2022 році первинна вартість основних фондів зросла з 399,5 тис. грн до 1174,1 тис. грн, що свідчить про інтенсивне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Абсолютне зростання становило 774,6 тис. грн, а

темп приросту – 293,9 %. Протягом року вибуття обладнання не зафіксовано, що підтверджує фокус підприємства на розширенні та модернізації виробничих потужностей.

У 2023 році спостерігається незначне зниження первинної вартості основних засобів – на 12,4 тис. грн (до рівня 1161,7 тис. грн). Це може бути наслідком вибуття окремих об'єктів, списання морально застарілих одиниць або переоцінки активів. Попри це, підприємство у 2023 році здійснило придбання нових основних засобів на суму 186,4 тис. грн, що вказує на продовження реалізації технічної політики, орієнтованої на підтримання виробничої спроможності.

Динаміка основних засобів приведена на рисунку 2.3.

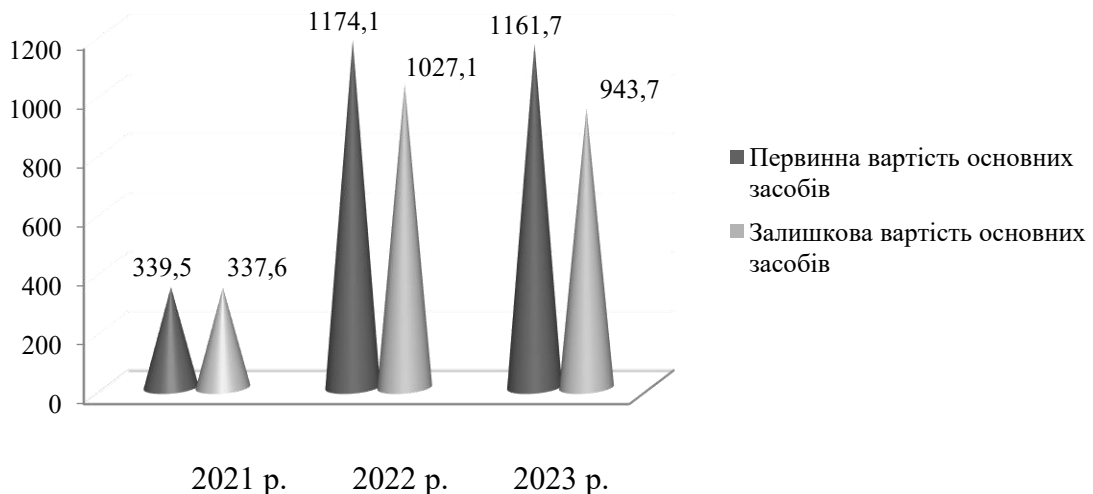


Рис. 2.3. Динаміка вартості основних засобів

Залишкова вартість основних фондів у 2022 році досягла 1 027,1 тис. грн, але в 2023 році скоротилася до 943,7 тис. грн. Це зменшення на 83,4 тис. грн (або до 91,9 % від попереднього показника) пояснюється переважно накопиченням зносу, який у 2023 році зріс на 70,4 тис. грн і сягнув 217,4 тис. грн. Загальний рівень зносу становив приблизно 18,8 % від первинної вартості, що є прийнятним показником для підприємств даного профілю та свідчить про відносно новий парк техніки.

Отже, динаміка основних засобів свідчить про послідовне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази ТОВ «Агроінвест Груп», що є

необхідною умовою збереження темпів виробництва та ефективного використання виробничих ресурсів у довгостроковій перспективі. Наразі підприємство дотримується збалансованої технічної політики, орієнтованої на розвиток інфраструктури з урахуванням вимог ринку та внутрішнього навантаження на виробничі потужності.

За результатами аналізу динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «Агроінвест Груп» можна зробити висновок, що підприємство протягом аналізованого періоду демонструвало стійку фінансову активність, регулярно отримуючи дохід від реалізації продукції та забезпечуючи позитивний фінансовий результат. Незважаючи на незначне скорочення обсягів реалізації та прибутковості у 2023 році, підприємство зберегло прибутковий статус, що свідчить про наявність адаптивного потенціалу до змін ринкового середовища.

Разом із тим, найбільш результативним у фінансово-виробничому аспекті був 2022 рік, коли підприємство досягло найвищих показників обсягів реалізації, валового та чистого прибутку, що стало наслідком вдалої контрактної політики, ефективного використання ресурсів і активних інвестицій у виробничу інфраструктуру. Отримані результати підтверджують перспективність обраної моделі господарювання, однак водночас окреслюють необхідність посилення контролю за витратами та пошуку стратегічних резервів зростання в умовах нестабільного середовища.

## **2.2. Аналіз фінансової забезпеченості та ділової активності як чинників прибутковості підприємства**

Оцінка фінансової забезпеченості підприємства передбачає насамперед визначення рівня залежності суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел фінансування, а також оцінку достатності власного капіталу для підтримки операційної та інвестиційної діяльності. Такий аналіз дозволяє виявити фінансові ризики, пов'язані з перевантаженням борговими зобов'язаннями, і

оцінити стабільність структури капіталу у середньо- та довгостроковій перспективі [17].

У динаміці за 2021-2023 роки ТОВ «Агроінвест Груп» демонструє поступове зростання обсягів власного капіталу, що є позитивним індикатором внутрішньої фінансової стійкості підприємства. Таке зростання відбувається внаслідок отримання чистого прибутку та його часткового реінвестування у розвиток виробництва, а також за рахунок обмеженого використання зовнішніх джерел фінансування, що знижує рівень фінансового навантаження на підприємство.

Дані про динаміку і структуру власного капіталу приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка і структура власного капіталу

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп зростання %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Вартість власного капіталу, тис.грн всього в т.ч.	3674,3	6143,2	7315,9	2468,9	1172,7	167,2	119,1
- статутний капітал	48,9	48,9	48,9	-	-	-	-
- нерозподілений прибуток	3625,4	6094,3	7267,0	2468,9	1172,7	167,2	119,1
Структура власного капіталу, всього % в т.ч.	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-
- статутною фонд	1,3	0,8	0,7	-0,5	-0,1	61,5	87,5
- нерозподілений прибуток	98,7	99,2	99,3	0,5	0,1	100,5	100,1

Як свідчать дані фінансової звітності, структура власного капіталу ТОВ «Агроінвест Груп» складається переважно з двох ключових статей — «статутного фонду» та «нерозподіленого прибутку». При цьому статутний фонд упродовж 2021–2023 років залишався незмінним і становив 48,9 тис. грн, що свідчить про відсутність додаткових внесків від засновників у зазначений період.

Однак питома вага статутного фонду в загальній структурі власного капіталу послідовно зменшувалася, з 1,8 % у 2021 році до 0,8 % у 2022 році і

далі до 0,7 % у 2023 році. Це зниження не є ознакою негативних тенденцій, а навпаки – відображає зростання загального обсягу власного капіталу підприємства, що формувався за рахунок прибуткової діяльності та акумулювання фінансового результату.

Нерозподілений прибуток виступає основним джерелом приросту власного капіталу. Його динаміка підтверджує ефективність господарювання підприємства. У 2021 році його сума становила 3625,4 тис. грн, а вже у 2022 році – 6094,3 тис. грн, що відповідає темпу приросту 167,2 %.

Таким чином, зростання обсягів власного капіталу забезпечується винятково за рахунок прибуткової діяльності та реінвестування зароблених коштів, що є свідченням внутрішньої фінансової стабільності підприємства та ефективного використання механізму самофінансування. Така структура власного капіталу дозволяє зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування і підвищує рівень фінансової автономії.

Структура власного капіталу приведена на рисунку 2.4.

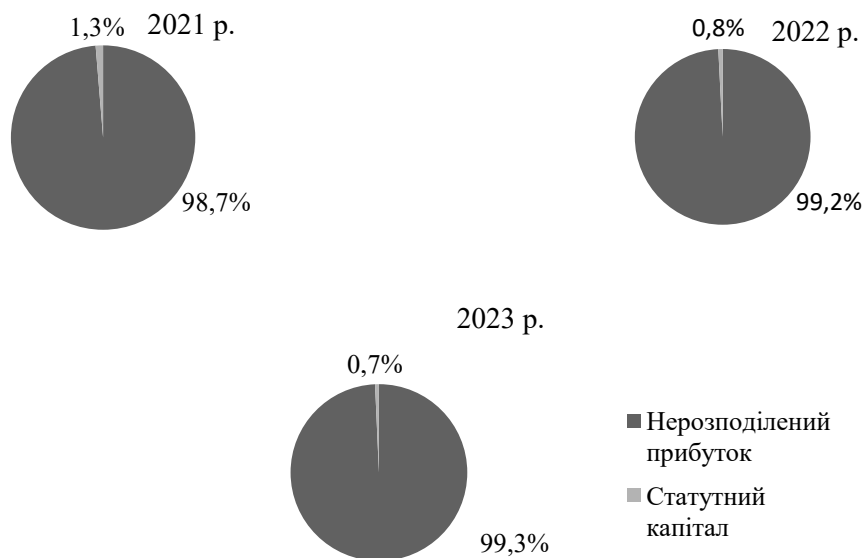


Рис. 2.4. Структура власного капіталу ТОВ «Агроінвест Груп»

Оборотні (поточні) активи підприємства фінансуються за рахунок власного капіталу [47]. Розрахунок власного оборотного капіталу проведемо в таблиці 2.4. Сума власного оборотного капіталу збільшується впродовж

досліджуваного періоду.

Таблиця 2.4

**Розрахунок власного оборотного капіталу ТОВ «Агроінвест Груп»**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Загальна сума поточних активів, тис. грн	12140,6	9378,1	15330,2	-2762,5	5952,1	77,2	163,5
Загальна сума короткострокових боргів, тис. грн	8823,2	4265,6	8961,6	-4557,6	4696,0	48,3	210,1
Сума власного оборотного капіталу ( $Ок$ ), тис. грн	3308,4	5112,5	6368,6	1804,1	1256,1	154,5	124,6

У 2022 р. власний оборотний капітал склав 5112,5 тис. грн проти 2021 р. – 3308,4 тис. грн, а в 2023 р. збільшився, в порівнянні з 2022 р. на 1256,1 тис. грн і дорівнював сумі в 6368,6 тис. грн. Динаміка власного оборотного капіталу приведена на рисунку 2.5.

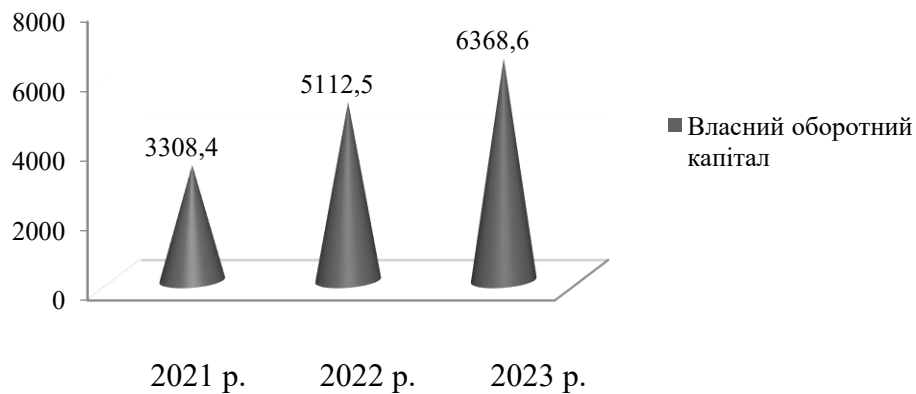


Рис. 2.5. Динаміка власного оборотного капіталу ТОВ «Агроінвест Груп»

Основні критерії оцінки фінансової забезпеченості розрахуємо за формулами (2.1) - (2.5) [24]:

Коефіцієнт незалежності (автономії) ( $K_n$ ) розраховується по формулі:

$$K_n = B_k / B_{\sigma}, \quad (2.1)$$

де  $B_k$  – власний капітал, тис. грн;

$B_{\phi}$  – валюта балансу, тис. грн

2021 р.  $K_{\text{н}} = 3674,3/12497,5 = 0,3$ ;

2022 р.  $K_{\text{н}} = 6143,2/10408,8 = 0,6$ ;

2023 р.  $K_{\text{н}} = 7315,9/16277,5 = 0,5$

Встановлений норматив  $K_{\text{нн}} > 0,5$ .

Коефіцієнт фінансової стійкості ( $K_{\phi}$ ) визначається по формулі:

$$K_{\phi} = C_{\kappa} / (Z_n + Z_{\phi}), \quad (2.2)$$

де  $Z_n$  – поточні зобов'язання, тис. грн;

$Z_{\phi}$  – довгострокові зобов'язання, тис. грн

2021 р.  $K_{\phi} = 3674,3/8823,2 = 0,4$ ;

2022 р.  $K_{\phi} = 6143,2/4265,6 = 1,4$ ;

2023 р.  $K_{\phi} = 7315,9/8961,6 = 0,8$

Встановлений норматив  $K_{\text{нф}} > 1$ .

Коефіцієнт позикових коштів ( $K_z$ ) визначається по формулі:

$$K_z = T_{\phi\phi} / B_{\kappa}, \quad (2.3)$$

2021 р.  $K_z = 8823,2/3674,3 = 2,4$ ;

2022 р.  $K_z = 4265,6/6143,2 = 0,7$ ;

2023 р.  $K_z = 8961,6/7315,9 = 1,2$

Оптимальний рівень (норматив) значення цього показника однозначно не указується.

Коефіцієнт забезпеченості поточних активів ( $K_{\phi\phi}$ ) визначається по формулі [21]:

$$K_{\phi\phi} = C_{\phi\phi} / T_{\text{ак}}, \quad (2.4)$$

де  $C_{\phi\phi}$  – власний оборотний капітал, тис. грн;

$T_{ак}$  – поточні активи, тис. грн

2021 р.  $K_{об} = 3308,4/12140,6 = 0,3$ ;

2022 р.  $K_{об} = 5112,5/9378,1 = 0,6$ ;

2023 р.  $K_{об} = 6368,6/15330,2 = 0,4$

Встановлений норматив  $K_{ноб} = 0,6 - 0,8$ .

Розрахункові дані коефіцієнтів зведемо в таблицю 2.5.

Розрахункові коефіцієнти фінансової забезпеченості у 2022 р. вищі за розрахункові коефіцієнти 2021 р. і встановлених нормативів. Показники фінансової забезпеченості ТОВ «Агроінвест Груп» 2023 р. нижчі за рівень 2022 р. Результати коефіцієнта автономії дозволяють підприємству брати кредити

Таблиця 2.5

### Показники фінансової забезпеченості ТОВ «Агроінвест Груп»

Показники	Встановлений норматив	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	
					2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт незалежності (автономії)	>0,5	0,3	0,6	0,5	0,3	-0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1,0	0,4	1,4	0,8	1,0	-0,6
Коефіцієнт позикових коштів	-	2,4	0,7	1,2	-1,7	0,5

Аналіз ключових коефіцієнтів фінансової забезпеченості ТОВ «Агроінвест Груп» свідчить про певні коливання рівня фінансової стабільності підприємства протягом 2021–2023 років, що зумовлені як структурними зрушеннями у капіталі, так і змінами у зобов'язаннях.

У 2023 році коефіцієнт автономії (коефіцієнт незалежності) сягнув значення 0,5, що відповідає мінімально припустимому нормативу. Це означає, що половина активів підприємства профінансована за рахунок власного капіталу, і підприємство має середній рівень фінансової незалежності. У 2021 році цей показник становив лише 0,3, що вказувало на істотну залежність від позикових джерел, але вже у 2022 році було досягнуто значення 0,6. Таким чином, 2022 рік був найстабільнішим за рівнем капіталізації, однак у 2023-му часткове зростання зобов'язань знизило цей показник.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який показує, скільки одиниць власного капіталу припадає на одиницю поточних зобов'язань, демонструє подібну динаміку: 0,4 у 2021 році, зростання до 1,4 у 2022-му (що перевищує норматив  $>1,0$ ), і зниження до 0,8 у 2023 році. Це свідчить, що у 2022 році власний капітал повністю перекривав короткострокову заборгованість, тоді як у 2023-му підприємство втратило цей запас стійкості, і частину зобов'язань доводиться покривати за рахунок залучених коштів.

Коефіцієнт позикових коштів, який розраховується як співвідношення зобов'язань до власного капіталу, зменшився з 2,4 у 2021 році до 0,7 у 2022 році, а в 2023-му зріс до 1,2.

Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними оборотними коштами (фінансова маневреність) у 2021 році становив 0,3, у 2022 році – 0,6, тобто підприємство досягло нижньої межі нормативного значення (0,6–0,8). У 2023 році цей показник знизився до 0,4, що свідчить про недостатній обсяг власного оборотного капіталу для покриття поточних активів, і відповідно – про ризики зниження ліквідності в короткостроковій перспективі.

Загалом, позитивна динаміка 2022 року вказує на те, що підприємство мало найвищу фінансову стійкість за аналізований період. Проте показники 2023 року сигналізують про часткове погіршення структури капіталу, що вимагає посилення контролю за зобов'язаннями та оптимізації співвідношення між позиковими й власними ресурсами.

Для забезпечення прозорості розрахунків усі дані наведено у формі агрегованого балансу, що дозволяє цілісно оцінити джерела формування активів підприємства (табл. 2.6 і 2.7).

Таблиця 2.6

**Агрегатний стан активу балансу ТОВ «Агроінвест Груп», тис. грн**

Статті балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Необоротні активи ( <i>Ан</i> )	356,9	1030,7	947,3
Оборотні активи ( <i>Ао</i> )	12137,9	9374,2	15326,8
- зокрема запаси	3920,9	4053,1	5550,1
Витрати майбутніх періодів ( <i>Рбп</i> )	2,7	3,9	3,4
Баланс	12497,5	10408,8	16277,5

Таблиця 2.7

**Агрегатний стан пасиву балансу ТОВ «Агроінвест Груп», тис. грн**

Статті балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал ( <i>Вк</i> )	3674,3	6143,2	7315,9
Забезпечення подальших витрат і платежів ( <i>Рп</i> )	-	-	-
Довгострокові зобов'язання ( <i>Зд</i> )	-	-	-
Поточні зобов'язання ( <i>Зп</i> )	8823,2	4265,6	8961,6
Доходи майбутніх періодів ( <i>Дм</i> )	-	-	-
Баланс	12497,5	10408,8	16277,5

Фінансовий стан підприємства розглядається як стійкий, якщо результати аналізу підтверджують його здатність самостійно забезпечувати фінансування господарської діяльності, своєчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання, а також ефективно керувати ресурсами для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Такий стан передбачає збалансовану структуру капіталу, раціональне співвідношення власних і позикових коштів та наявність фінансових резервів, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін економічного середовища без критичного впливу на прибутковість та платоспроможність. [59]. На базі даних звітнього балансу розрахуємо показники фінансової забезпеченості. Визначимо наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів ( $I_{cз}$ ) по формулі [32]:

$$I_{cз} = O_k + Z_d, \quad (2.5)$$

11

$$2021 \text{ р. } I_{cз} = 3308,4 + 0 = 3308,4 \text{ тис. грн;}$$

$$2022 \text{ р. } I_{cз} = 5112,5 + 0 = 5112,5 \text{ тис. грн;}$$

$$2023 \text{ р. } I_{cз} = 6368,6 + 0 = 6368,6 \text{ тис. грн}$$

Визначимо величину загальних джерел формування запасів ( $I_{фз}$ ) по формулі [5]:

$$I_{фз} = I_{cз} + Z_n + Д_m, \quad (2.6)$$

2021 р.  $I_{фз} = 3308,4 + 8823,2 + 0 = 12131,6$  тис. грн;

2022 р.  $I_{фз} = 5112,5 + 4265,6 + 0 = 9378,1$  тис. грн;

2023 р.  $I_{фз} = 6368,6 + 8961,6 + 0 = 15330,2$  тис. грн

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що за період 2021-2023 рр. позикові кошти не притягувалися, а джерелами формування були власний оборотний капітал і притягувалися поточні зобов'язання підприємства.

Проведемо розрахунок показників забезпеченості запасів джерелами їх формування.

1. Надлишок або недолік оборотного капіталу ( $I/H_{ок}$ ) визначимо по формулі:

$$I/H_{ок} = O_k - З, \quad (2.7)$$

2021 р.  $I/H_{ок} = 3308,4 - 3920,9 = -612,5$  тис. грн;

2022 р.  $I/H_{ок} = 5112,5 - 4053,1 = 1059,4$  тис. грн;

2023 р.  $I/H_{ок} = 6368,6 - 5550,1 = 818,5$  тис. грн

2. Надлишок або недолік власних і довгострокових позикових джерел формування запасів ( $I/H_{сзі}$ ) визначемо по формулі:

$$I/H_{сзі} = I_{сз} - З, \quad (2.8)$$

2021 р.  $I/H_{сзі} = 3308,4 - 3920,9 = -612,5$  тис. грн;

2022 р.  $I/H_{сзі} = 5112,5 - 4053,1 = 1059,4$  тис. грн;

2023 р.  $I/H_{сзі} = 6368,6 - 5550,1 = 818,5$  тис. грн

3. Надлишок або недолік загальної величини основних джерел формування запасів ( $I/H_{од}$ ) визначуваний по формулі:

$$I/H_{од} = I_{фз} - З, \quad (2.9)$$

2021 р.  $I/N_{\text{од}} = 12131,6 - 3920,9 = 8210,7$  тис. грн;

2022 р.  $I/N_{\text{од}} = 9378,1 - 4053,1 = 5325,0$  тис. грн;

2023 р.  $I/N_{\text{од}} = 15330,2 - 5550,1 = 9780,1$  тис. грн

У 2021 році ТОВ «Агроінвест Груп» не мало достатнього обсягу власного оборотного капіталу для повного покриття потреб у формуванні виробничих запасів, що створювало ризики перебоїв у постачанні сировини та ускладнювало дотримання технологічного ритму виробництва. Така ситуація свідчила про обмеженість внутрішніх ресурсів і потребу у залученні короткострокових позикових коштів для підтримки операційної діяльності.

Однак уже впродовж 2022–2023 років спостерігається покращення фінансового забезпечення обігових активів. Це дає підстави стверджувати, що формально підприємство відповідало умовам фінансової стійкості, принаймні за критерієм самостійного фінансування запасів.

Важливою складовою загального аналізу ефективності функціонування підприємства є оцінка ділової активності, яка дає змогу визначити, наскільки швидко й ефективно ресурси проходять операційний цикл – від формування запасів до надходження коштів від реалізації продукції. Ділова активність підприємства безпосередньо впливає на рівень ліквідності, обсяг доходів та платоспроможність, і є одним із ключових індикаторів фінансового здоров'я суб'єкта господарювання [28].

Основою такого аналізу є показники оборотності активів, запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, які дозволяють оцінити швидкість перетворення вкладених коштів у грошовий потік [19].

Розміщення засобів підприємства має велике значення у фінансовій діяльності і підвищенні її ефективності. Як видно з таблиці 2.8 впродовж 2021-2023 рр. відбувається зміна в розміщенні капіталу. Збільшилася сума основного капіталу у 2022 р. на 689,5 тис. грн, а у 2023 р. зменшилася на 79,8 тис. грн. У загальній сумі активів найбільша питома вага впродовж досліджуваного періоду займає оборотний капітал. Найбільша питома вага

незмінно доводиться на капітал в обігу. Так, питома вага капіталу в обігу складає у 2021 р. – 98,6 %, у 2022 р. – 95,6 %, а у 2023 р. – 94,8 %.

Таблиця 2.8

### Динаміка і структура активів ТОВ «Агроінвест Груп»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання, %	
				2022/2021	2023 / 2022	2022 / 2021/	2023/ 2022
Загальна сума активів, всього, тис. грн	12497,5	10408,8	16277,5	-2088,7	5868,7	83,3	156,4
в т.ч.							
- основний капітал	337,6	1027,1	947,3	689,5	-79,8	304,2	92,2
- оборотний капітал	12159,9	9381,7	15330,2	-2778,2	5948,5	77,2	163,4
Структура активів, всього, %	100	100	100	-	-	-	-
в т.ч.							
- основний капітал	2,7	9,9	5,8	7,2	-4,1	-	-
- оборотний капітал	97,3	90,1	94,2	-7,2	4,1	-	-
Доводиться оборотного капіталу на 1 грн основного капіталу	36,0	9,1	16,2	-26,9	7,1	-	-
Оборотний капітал, всього, тис.грн	12159,9	9381,7	15330,2	-2778,2	5948,5	77,2	163,4
в т.ч.							
- капітал у виробництві	166,0	416,9	801,0	250,9	384,1	251,1	192,1
- капітал в обігу	11993,9	8964,8	14529,2	-3029,1	5564,4	74,7	162,1
Структура оборотного капіталу, всього, %	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-
в т.ч.							
- капітал у виробництві	1,4	4,4	5,2	3,0	0,8	-	-
- капітал в обігу	98,6	95,6	94,8	-3,0	-0,8	-	-

Приведемо розрахунок прибутковості активів в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Розрахунок прибутковості активів ТОВ «Агроінвест Груп»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Вартість активів підприємства, тис. грн	12497,5	10408,8	16277,5	-2088,7	5868,7
Загальний дохід, тис. грн	68350,9	79490,6	69615,5	11139,7	-9875,1
Сума загального доходу на 1 грн вартості активів, грн	5,47	7,64	4,28	2,17	-3,36

Як видно з таблиці 2.9 в 2022 р. збільшилася прибутковість активів. Кожна гривна активу приносила доходу на 2,17 грн більше, ніж в 2021 р. Проте, прибутковість активів в 2023 р. знизилася в порівнянні з 2022 р. на 3,36

грн, а кожна гривна активів приносить 4,28 грн доходу.

Для оцінки зобов'язань підприємства проведемо аналіз їх структури і динаміки за звітними даними балансу які приведемо в таблиці 2.10. Як видно з таблиці довгострокових зобов'язань за період 2021-2023 рр. підприємство не мало. Поточні зобов'язання у 2022 р. зменшилися на суму 4557 тис.грн, а у 2023 р. збільшилися на 4696 тис. грн і складають на 2022 р. 8961 тис. грн.

Таблиця 2.10

### Динаміка і структура зобов'язань ТОВ «Агроінвест Груп» за 2021-2023

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Довгострокові зобов'язання, всього, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, всього, тис. грн	8823,2	4265,6	8961,6	-4557,6	4696,0	48,3	210,1
в т.ч.							
- кредиторська заборгованість по отриманих авансах, тис. грн	1291,8	205,6	110,9	-1086,2	-94,7	15,9	53,9
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	7528,6	3790,6	8848,6	-3738,0	5058,0	50,3	233,4
- інші поточні зобов'язання, тис.грн	2,8	269,4	2,1	266,6	-267,3	у 96 разів	0,8
Всього зобов'язань:	8823,2	4256,6	8961,6	-4557,6	4696,0	48,3	210,1
Структура загальної суми зобов'язань %	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-
в т.ч. питома вага:							
- довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
- поточні зобов'язання	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-
Структура поточних зобов'язань %	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-
в т.ч. питома вага							
- кредиторська заборгованість по отриманих авансах	14,6	4,8	1,2	-9,8	-3,6	-	-
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	85,3	88,9	98,7	3,6	9,8	-	-
- інші поточні зобов'язання	0,1	6,3	0,1	6,2	-6,2	-	-

Зростання зобов'язань у 2023 р. відбулося по статті балансу «кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» на 5058,0 тис. грн.

Динаміка поточних зобов'язань підприємства приведена на рисунку 2.6.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги впродовж досліджуваного періоду 2021-2023 рр. складає найбільшу питому вагу в загальній сумі поточних зобов'язань і збільшується з кожним роком.

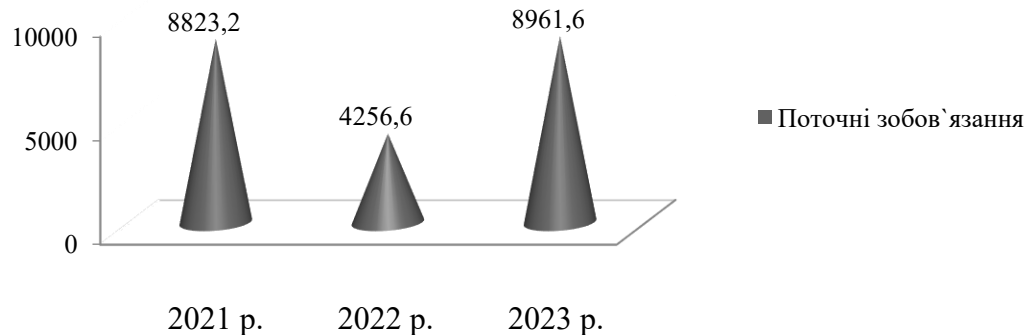


Рис. 2.6. Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «Агроінвест Груп»

Так, в 2021 р. питома вага кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги в загальній сумі поточних зобов'язань склала 85,3 %, у 2022 р. – 88,9 %, в 2023 р. – 98,7 %.

Аналізуючи дебіторську і кредиторську заборгованість ТОВ «Агроінвест Груп», необхідно враховувати, що вони одночасно створюють баланс руху грошових потоків. Для повного аналізу розрахуємо тривалість погашення дебіторської заборгованості і тривалість використання кредиторської заборгованості використовуючи формули (2.10) - (2.12) [18]:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $K_d$ ) визначається по формулі:

$$K_d = ЧД / ((ДЗ_n + ДЗ_k) / 2), \quad (2.10)$$

де  $ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

$ДЗ_n$ ,  $ДЗ_k$  – дебіторська заборгованість на початок і кінець звітного року, тис. грн.

$$2021 \text{ р. } K_d = 68350,9 / (2300,7 + 3637,9) / 2 = 23,02;$$

$$2022 \text{ р. } K_d = 79490,6 / (3637,9 + 4410,3) / 2 = 19,75;$$

$$2023 \text{ р. } K_d = 69615,5 / (4410,3 + 3748,8) / 2 = 17,06$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $K_k$ ) визначається за формулою [26]:

$$K_k = CP / ((KZ_n + KZ_k) / 2), \quad (2.11)$$

де  $CP$  – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$KZ_n, KZ_k$  – кредиторська заборгованість на початок і кінець звітного року, тис.грн

$$2021 \text{ р. } K_k = 63469,2 / (2969,4 + 8823,2) / 2 = 10,76;$$

$$2022 \text{ р. } K_k = 72835,3 / (8823,2 + 4265,6) / 2 = 11,13;$$

$$2023 \text{ р. } K_k = 65855,1 / (4265,6 + 8961,6) / 2 = 9,96$$

Тривалість (час) оборотів ( $T_o$ ), днях визначуваний по формулі:

$$T_{od} = 365 / K_d; T_{ok} = 365 / K_k, \quad (2.12)$$

де  $T_{od}$  – тривалість оборотів дебіторської заборгованості, дні;

$T_{ok}$  – тривалість оборотів кредиторської заборгованості, дні.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості

$$2021 \text{ р. } T_{od} = 365 / 23,02 = 16;$$

$$2022 \text{ р. } T_{od} = 365 / 19,75 = 18;$$

$$2023 \text{ р. } T_{od} = 365 / 17,06 = 21$$

Тривалість погашення кредиторської заборгованості

$$2021 \text{ р. } T_{ok} = 365 / 10,76 = 34;$$

$$2022 \text{ р. } T_{ok} = 365 / 11,13 = 33;$$

$$2023 \text{ р. } T_{ok} = 365,9,96 = 37$$

Дані розрахунків наводимо в таблиці 2.11. З даних таблиці видно, що в 2021 р. і 2023 р. сума кредиторської заборгованості перевищує суму дебіторської заборгованості, що свідчить про використання у виробництві ТОВ «Агроінвест Груп» повернутих коштів.

Таблиця 2.11

### Порівняльний аналіз сум дебіторської і кредиторської заборгованості

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	3637,9	4410,3	3748,8
Сума кредиторської заборгованості, тис. грн	8823,2	4265,6	8961,6
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	16	18	21
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	34	33	37
Доводиться дебіторській заборгованості на 1 гривню кредиторської заборгованості, грн	0,41	1,03	0,42

Протягом 2021-2023 років структура заборгованостей ТОВ «Агроінвест Груп» демонструвала помітні зміни, що частково зумовлена сезонністю аграрного циклу та нестабільністю платіжної дисципліни на ринку.

У 2021 році сума дебіторської заборгованості становила 3 637,9 тис. грн, тоді як обсяг кредиторської заборгованості сягав 8 823,2 тис. грн. Відповідно, на 1 гривню кредиторської заборгованості припадало лише 0,41 грн дебіторської, що свідчить про перевагу зовнішніх зобов'язань над очікуваними надходженнями. У 2022 році ситуація істотно покращилася: дебіторська заборгованість зросла до 4 410,3 тис. грн, а кредиторська – скоротилася до 4 265,6 тис. грн. У 2023 році картина знову змінилася – дебіторська заборгованість зменшилася до 3 748,8 тис. грн, тоді як кредиторка зросла до 8 961,6 тис. грн, а співвідношення знову знизилося до 0,42 грн на 1 грн зобов'язань, що свідчить про зростання фінансових ризиків і потенційне навантаження на ліквідність.

### 2.3. Управлінська оцінка фінансового стану та платоспроможності підприємства

Фінансовий стан підприємства формується під впливом комплексу

внутрішніх і зовнішніх чинників, більшість із яких безпосередньо пов'язані з ефективністю його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Тому в межах управлінського аналізу доцільно виявити ключові чинники, що визначають фінансову стійкість підприємства, і здійснити оцінку їх впливу на поточний та перспективний стан платоспроможності [29].

Як видно з таблиці 2.12. по всіх складових формування фінансових результатів, окрім фінансової діяльності, відбулося зниження суми прибутку.

Таблиця 2.12

### Формування фінансових результатів

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Валовий прибуток, тис. грн	4881,7	6655,3	3760,4	1773,6	-2894,9	136,3	56,5
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3946,0	5291,7	1905,3	1345,7	-3386,4	134,1	36,0
Фінансовий результат від фінансової діяльності, тис. грн	15,2	109,1	147,2	93,9	38,1	у 7 разів	134,9
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	3949,0	5400,8	1932,0	1451,8	-3468,8	136,8	35,8
Чистий прибуток, тис. грн	2971,7	4168,9	1172,7	1197,2	-2996,2	140,3	28,1

На формування прибутку впливають такі чинники, як дохід і собівартість продукції. Розрахунок впливу цих чинників приведемо в таблиці 2.13. З факторного аналізу видно, що збільшення валового прибутку в 2022 р. відбулося за рахунок зростання доходів від реалізації продукції. У 2023 р. зниження валового прибутку в сумі 2894,9 тис.грн відбулося за рахунок зниження чистого доходу.

Таблиця 2.13

### Факторний аналіз валового прибутку ТОВ «Агроінвест Груп»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	68350,3	79490,0	69615,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	63469,2	72835,3	65855,1
Валовий прибуток, тис. грн	4881,7	6655,3	3760,4
Зміна валового прибутку, всього, тис. грн	-	1773,6	-2894,9
у т.ч.:			
- за рахунок збільшення (зниження) чистого доходу;	-	11139,7	-9875,1
- за рахунок збільшення (зниження) собівартості продукції, тис. грн	-	-9366,1	6980,2

Отриманий прибуток говорить про те, що доходи підприємства перевищують його витрати. Проте, ключовими показниками результату виробничо-господарської діяльності є показники рентабельності.

Рентабельність є однією з найбільш інформативних узагальнюючих характеристик результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки вона поєднує в собі як прибутковість, так і ефективність використання наявних ресурсів.

Коефіцієнт рентабельності загального капіталу (ROA) характеризує віддачу від використання всього наявного майна підприємства, незалежно від джерел його фінансування. Він показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для формування прибутку. Зниження цього показника, як спостерігалось у 2023 році на ТОВ «Агроінвест Груп», може сигналізувати про низький рівень завантаження активів або зниження продуктивності ресурсів, що вимагає перегляду операційних процесів.

Окрему увагу варто приділити фінансовому результату від операційної діяльності, який у структурі звіту про фінансові результати відіграє ключову роль [14]. Зростання операційного прибутку є надійним сигналом збалансованого розвитку бізнесу, тоді як його зниження свідчить про погіршення ефективності поточних процесів виробництва, збуту або закупівель.

Розрахункові дані коефіцієнтів рентабельності приведемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Показники рентабельності ТОВ «Агроінвест Груп» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Встановлений норматив
Коефіцієнт рентабельності активів	0,362	0,364	0,088	>0 зростання
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,897	0,849	0,174	>0 зростання
Коефіцієнт рентабельності загального капіталу	0,481	0,462	0,143	>0 зростання
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,044	0,052	0,017	>0 зростання

Одним із ключових показників ефективності функціонування підприємства є коефіцієнт рентабельності продажів, який визначає частку

чистого прибутку, що припадає на кожен гривню реалізованої продукції. Цей індикатор відображає здатність підприємства трансформувати дохід у фінансовий результат, тобто є інструментом оцінки прибутковості операційної діяльності [56]. За результатами аналізу динаміки рентабельності у 2023 році спостерігається зниження цього показника, що свідчить про погіршення ефективності формування фінансових ресурсів та скорочення обсягів реінвестованого прибутку. Це, у свою чергу, впливає на стратегічну фінансову стійкість і інвестиційну спроможність підприємства.

У межах комплексної управлінської оцінки важливе місце займає також аналіз ліквідності та платоспроможності – як визначальних якісних характеристик фінансового стану підприємства. Ліквідність активів визначає здатність підприємства оперативно перетворювати ресурси на грошові кошти, що необхідні для своєчасного виконання зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та працівниками. Наявність достатнього обсягу вільних грошових коштів і швидколіквідних активів є ключовим елементом забезпечення платоспроможності та фінансової гнучкості в умовах мінливого ринкового середовища [60].

Для оцінки рівня ліквідності балансу підприємства здійснюється групування статей активу за ступенем їх ліквідності, а пасиву – за терміновістю погашення зобов'язань. Порівняння відповідних агрегатів дозволяє зробити висновки про структурну збалансованість балансу і визначити реальний стан платоспроможності на коротко- та середньостроковий періоди.

На базі даних бухгалтерського балансу складемо табл. 2.15 і 2.16.

Таблиця 2.15

### Угрупування активів по рівню ліквідності

Активи		2021 рік	2022 рік	2023 рік
A1	Найбільш ліквідні активи	4363,2	864,4	6944,7
A2	Швидко ліквідні активи	3853,8	4456,7	3779,3
A3	Активи, що поволі реалізуються	3923,6	4057,0	4606,2
A4	Активи, що важко реалізуються	356,9	1030,7	947,3
Разом:		12497,5	10408,8	16277,5

Таблиця 2.16

**Угрупування пасивів по терміновості погашення зобов'язань**

Пасиви		2021 рік	2022 рік	2023 рік
П1	Найбільш термінові зобов'язання	8820,4	3996,2	8959,5
П2	Інші термінові зобов'язання	2,8	269,4	2,1
П3	Довгострокові зобов'язання	-	-	-
П4	Власний капітал і забезпечення	3674,3	6143,2	7315,9
Разом:		12497,5	10408,8	16277,5

2021 рік	A1=4363,2 тис. грн	<	П1=8820,4 тис. грн
	A2=3853,8 тис. грн	>	П2=2,8 тис. грн
	A3=3923,6 тис. грн	>	П3=0 тис. грн
	A4=356,9 тис. грн	<	П4=3674,3 тис. грн
2022 рік	A1=864,4 тис. грн	<	П1=3996,2 тис. грн
	A2=4456,7 тис. грн	>	П2=269,4 тис. грн
	A3=4057,0 тис. грн	>	П3=0 тис. грн
	A4=1030,7 тис. грн	<	П4=6143,2 тис. грн
2023 рік	A1=6944,7 тис. грн	<	П1=8959,5 тис. грн
	A2=3779,3 тис. грн	>	П2=2,1 тис. грн
	A3=4606,2 тис. грн	>	П3=0 тис. грн
	A4=947,3 тис. грн	<	П4=7315,9 тис. грн

За підсумками порівняння видно, що у 2021-2023 рр. з чотирьох умов не виконується одне, перша умова, тому баланс не вважається абсолютно ліквідним.

Виконання четвертої умови  $A4 < П4$  говорить про те, що дотримуються мінімальні умови фінансової стійкості, тому зіставимо підсумки перших трьох груп активу і пасиву.

На основі приведених зіставлень визначимо поточну і перспективну ліквідність. Розрахункові дані аналізу платоспроможності підприємства зведені в таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

**Показники ліквідності балансу ТОВ «Агроінвест Груп»**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Поточна ліквідність балансу	-606,2	1055,5	1762,4
Перспективна ліквідність балансу	3923,6	4057,0	4606,2

Аналіз динаміки показників ліквідності балансу ТОВ «Агроінвест Груп» за 2021–2023 роки свідчить про поступове підвищення рівня платоспроможності підприємства, що є позитивною тенденцією в умовах мінливого ринкового середовища.

У 2021 році поточна ліквідність балансу була від’ємною і становила – 606,2 тис. грн, що вказувало на структурний дефіцит оборотних ресурсів: ліквідні активи не покривали обсяг поточних зобов’язань, і підприємство опинилося у ситуації ризику порушення фінансових зобов’язань. Втім, уже в 2022 році ситуація суттєво покращилася: надлишок ліквідних активів над короткостроковими зобов’язаннями становив 1 055,5 тис. грн, а в 2023 році – зріс до 1 762,4 тис. грн. Це свідчить про відновлення оперативної платоспроможності та забезпечення гнучкості в управлінні короткостроковими фінансовими потоками.

Загалом, зростання як поточної, так і перспективної ліквідності протягом 2022–2023 років свідчить про послідовне зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення ефективності управління його грошовими й оборотними ресурсами.

Проведемо розрахунок основних критеріїв оцінки ліквідності, відповідності її нормативам. Розрахувавши коефіцієнт поточної ліквідності визначимо в скільки разів поточні активи перевищують поточні зобов’язання.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності ( $K_{ол}$ ) визначається по формулі [63]:

$$K_{ол} = T_a / T_o, \quad (2.13)$$

Встановлений норматив  $K_{ол}^н > 1$ .

2021 р.  $K_{ол} = (12137,9+2,7) / 8823,2=1,4$ ;

2022 р.  $K_{ол} = (9374,2+3,9) / 4265,6=2,2$ ;

2023 р.  $K_{ол} = (15326,8+3,4) / 8961,6=1,7$ .

Дані розрахунків приведені на рисунку 2.7.

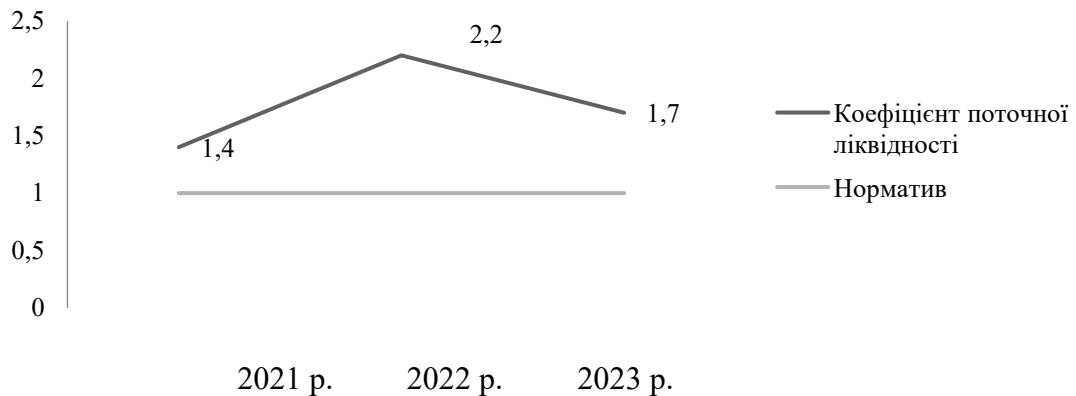


Рис. 2.7. Значення коефіцієнтів поточної ліквідності

Як видно з розрахунків і рисунку 2.7, коефіцієнти поточної ліквідності 2021-2023 рр. вище встановленого нормативу.

Коефіцієнт поточної (загальною) ліквідності збільшується з 1,4 у 2021 р. до 2,2 у 2022 р. і знижується до 1,7 у 2023 р., але необхідно відзначити, що він достатньо високий і у підприємства є кошти, які можуть бути використані для погашення його короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт показує достатню платіжну можливість підприємства, що оцінюється за умови не тільки своєчасних розрахунків з дебіторами і сприятливої реалізації готової продукції, але і у разі потреби інших елементів запасів і витрат, що реалізуються. Кожна 1 грн короткострокових зобов'язань підприємства ТОВ «Агроінвест Груп» покривається у 2023 р. 1,7 грн оборотних активів.

Коефіцієнт термінової ліквідності ( $K_{сл}$ ) визначається по формулі [53]:

$$K_{сл} = (T_a - 3) / T_o, \quad (2.14)$$

де 3 – запаси (матеріали, продукція у стадії незавершеного виробництва, товари і готова продукція), тис.грн

$$2021 \text{ p. } K_{\text{сл}} = (12137,9 - 3920,9) / 8823,2 = 0,93;$$

$$2022 \text{ p. } K_{\text{сл}} = (9374,2 - 4053,1) / 4265,6 = 1,25;$$

$$2023 \text{ p. } K_{\text{сл}} = (15326,8 - 5550,1) / 8961,6 = 1,09$$

Встановлений норматив  $K_{\text{сл}}^{\text{н}} = 0,7 - 0,8$ .

Розрахункові дані коефіцієнта термінової ліквідності наводимо на рис.

2.8.

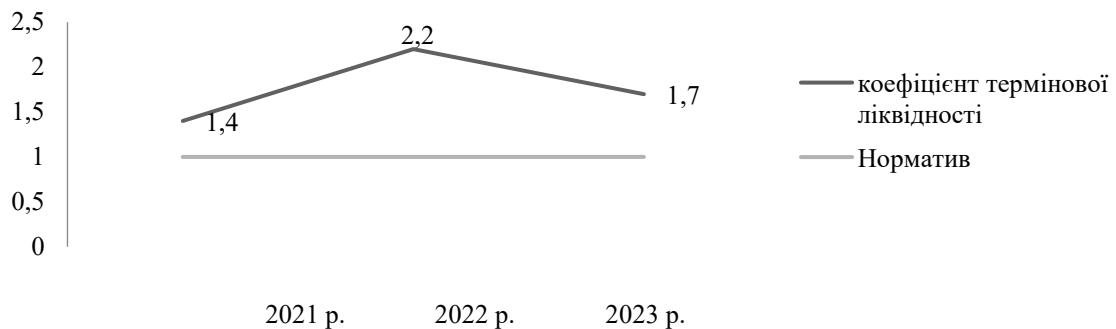


Рис. 2.8. Значення коефіцієнтів термінової ліквідності

Найбільше значення коефіцієнт термінової ліквідності склав у 2022 р. –  $K_{\text{сл}}=1,25$ , а у 2023 р. він знизився до 1,09. Найменше значення коефіцієнта ліквідності було в 2021 р. –  $K_{\text{сл}}=0,93$ , але його значення вище встановленого нормативу.

Коефіцієнт термінової (швидкою) ліквідності вище встановленого нормативу, це дозволяє зробити висновок про те, що підприємство має платіжні можливості і при виконанні умов своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт критичної (абсолютної) ліквідності ( $K_{\text{кл}}$ ) визначається по формулі [27]:

$$K_{\text{кл}} = \text{Ш}_{\text{ла}} / T_{\text{o}}, \quad (2.15)$$

де  $\text{Ш}_{\text{ла}}$  – швидколіквідні активи, тис.грн

$$2021 \text{ p. } K_{\text{кл}} = 4363,2 / 8823,2 = 0,49;$$

2022 р.  $K_{кл} = 864,4/4265,6=0,20$ ;

2023 р.  $K_{кл} = 6944,7/8961,6=0,77$

Встановлений норматив  $K_{кл}^н=0,2-0,35$ .

Розрахункові дані коефіцієнтів швидкої ліквідності наведено на рис. 2.9.

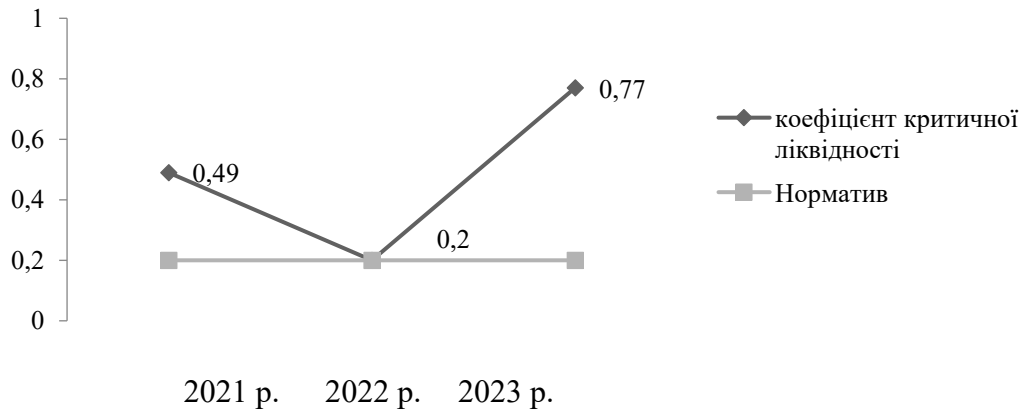


Рис. 2.9. Значення коефіцієнтів критичної ліквідності

Коефіцієнт критичної (абсолютною) ліквідності 2022 р. –  $K_{кл}=0,20$  знаходиться на нижньому значенні діапазону встановленого нормативу. Підприємство у 2022 р. здатне було погасити тільки 20 % короткострокових зобов'язань. Зниження коефіцієнта критичної ліквідності пояснюється тим, що у 2021 р. грошові кошти складали 4363,2 тис. грн, а у 2022 р. їх сума зменшилася до 864,4 тис. грн.

У 2023 р. грошові кошти збільшилися на 6080,3 тис. грн і склали в сумі 6944,77 тис. грн і коефіцієнт критичної ліквідності збільшився на 0,57 одиниць. У 2023 р. підприємство здатне погасити 77 % короткострокових зобов'язань. Розрахункові дані ліквідності активів приведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Показники ліквідності активів ТОВ «Агроінвест Груп»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Встановлений норматив
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,4	2,2	1,7	$K_{пл}>1$
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	0,93	1,25	1,09	$K_{тл}=0,7-0,8$
Коефіцієнт критичної (абсолютної) ліквідності	0,49	0,20	0,77	$K_{кл}=0,2-0,35$

Аналіз платоспроможності і ліквідності активів показує потенційну здатність підприємства розплачуватися по своїх зобов'язаннях, а коефіцієнти ліквідності характеризують фінансовий стан як задовільний.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Агроінвест Груп» у 2021-2023 роках характеризується стабільною прибутковістю, помірною фінансовою незалежністю та зростаючою платоспроможністю. Підприємство ефективно використовує власний капітал і поступово підвищує рівень ліквідності, що створює основу для подальшого розвитку. Разом з тим, зниження рентабельності у 2023 році вимагає вдосконалення управлінських рішень у сфері витрат, ресурсного забезпечення та підвищення продуктивності активів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Напрямки фінансової стабілізації підприємств в умовах загального кризового стану економіки**

Станом на 2024 рік економіка України продовжує функціонувати в умовах воєнного стану, що істотно впливає на всі сектори господарства. Після рекордного падіння ВВП на 28,8 % у 2022 році, в 2023 році спостерігалось часткове відновлення на рівні 5,3 %, однак за підсумками 2024 року темп зростання ВВП уповільнився до 2,9 %. Такі показники свідчать про загальну дестабілізацію, що потребує оперативної адаптації підприємств до нових викликів [57].

Кризовий характер економічної ситуації в Україні проявляється у низці системних проблем, серед яких:

падіння обсягів виробництва та скорочення ВВП, що зумовлює зниження ділової активності;

високий рівень інфляції, що призводить до втрати купівельної спроможності та порушення цінової стабільності;

зниження реальних доходів населення, що обмежує платоспроможний попит;

фінансові труднощі, пов'язані з дефіцитом бюджету, скороченням інвестицій та високою вартістю позикових коштів [21];

руйнування інфраструктури, релокація бізнесу і населення, зменшення виробничого потенціалу, що є прямими наслідками повномасштабної війни.

У таких умовах пріоритетним завданням для українських підприємств, зокрема агропромислового сектору, стає розробка адаптивних управлінських рішень, які дозволять зберегти фінансову стійкість, забезпечити прибутковість

та створити резерви для подальшого розвитку. Саме ці аспекти розглядаються в даному розділі на прикладі ТОВ «Агроінвест Груп».

Одним із ключових завдань у кризовий період стає забезпечення фінансової стабільності підприємства як умови збереження його функціональної життєздатності [4]. Фінансова стабільність визначається здатністю підприємства самостійно забезпечувати потреби у фінансуванні, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати фінансові резерви. Вона тісно пов'язана з результативністю виробничої діяльності, а її порушення часто є наслідком збитковості, надмірної собівартості або зниження обсягів реалізації [34].

Один із найменш ризикованих шляхів зміцнення фінансової бази — це нарощення власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку, який може бути спрямований до фондів накопичення. За умови ефективного розміщення цих коштів у оборотних активах, а не в капіталовитратних проектах, підприємство посилює ліквідність і незалежність від зовнішнього фінансування.

Крім того, зниження надлишкових запасів і перехід до їх раціонального планування сприяють вивільненню обігових коштів і скороченню витрат на зберігання. Продаж або списання невикористаних матеріальних цінностей також може стати джерелом короткострокової фінансової стабілізації.

У довгостроковій перспективі стратегічні цілі підприємства мають включати підвищення якості продукції, зниження собівартості, оптимізацію технологічних процесів та досягнення стабільного рівня рентабельності. Поряд з цим важливо запроваджувати системні заходи запобігання втраті фінансової стійкості, що передбачають адаптивне управління витратами, моніторинг ключових показників та впровадження сучасних управлінських підходів [45].

Фінансова стабілізація підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків набуває особливої ваги як стратегічне завдання їхнього виживання та розвитку. Для українських підприємств

агропромислового комплексу, зокрема таких, як ТОВ «Агроінвест Груп», актуальним є пошук ефективних управлінських рішень, які дозволяють зберігати прибутковість, підтримувати платоспроможність і забезпечувати адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища.

Загальноекономічна криза, що супроводжується високою інфляцією, порушенням логістичних ланцюгів, волатильністю на сировинних ринках та дефіцитом фінансових ресурсів, призводить до дестабілізації грошових потоків і зниження внутрішньої рентабельності підприємств. У такій ситуації зростає потреба у системному перегляді підходів до управління фінансами, операційною ефективністю та інвестиційною політикою (табл.3.1).

Таблиця 3.1

### Напрями фінансової стабілізації підприємства

Напрямок стабілізації	Сутність
Контроль витрат і ефективність ресурсів	Оптимізація собівартості, виявлення збиткових процесів, зниження втрат і надлишків
Оптимізація структури капіталу	Підвищення частки власного капіталу, зменшення боргового навантаження
Покращення оборотності активів	Прискорення обігу дебіторської заборгованості, зменшення циклу обігу активів
Диверсифікація збуту та ринків	Розширення каналів збуту, вихід на нові ринки, кластеризація
Цифровізація управлінських процесів	Автоматизація обліку, логістики, аналітики та контролю витрат у реальному часі

До основних напрямів фінансової стабілізації підприємств в умовах кризового стану економіки належать:

посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання ресурсів. Оптимізація собівартості продукції, виявлення нерентабельних процесів, зниження втрат і надлишкових запасів дозволяють без зовнішнього фінансування підвищити прибутковість;

управління структурою капіталу з метою забезпечення фінансової стійкості. У періоди нестабільності особливе значення має підвищення частки власного капіталу та зменшення боргового навантаження, що мінімізує ризик втрати ліквідності;

покращення оборотності активів і дебіторської заборгованості. Швидке

перетворення ресурсів у грошові кошти зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує гнучкість у розрахунках із контрагентами;

диверсифікація каналів збуту та пошук нових ринків. Орієнтація лише на внутрішній попит у кризових умовах може бути ризикованою. Розширення експортних напрямів, участь у кластерних ініціативах і кооперація з іншими виробниками можуть сприяти стабілізації доходів;

впровадження цифрових інструментів управління. Автоматизація обліку, логістики та аналізу даних дозволяє зменшити вплив людського чинника, оперативно реагувати на зміни попиту та контролювати витрати в режимі реального часу.

У контексті діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» ці напрями є основою для формування цільової програми стабілізації, яка має забезпечити збереження прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та створення резервів для майбутнього зростання. У наступних підпунктах будуть запропоновані практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських інструментів, які спрямовані на досягнення вказаних цілей.

З метою посилення фінансової автономії та підвищення інвестиційної спроможності пропонується впровадити на ТОВ «Агроінвест Груп» оновлений підхід до політики розподілу прибутку. Актуальність удосконалення механізму розподілу зумовлена тим, що саме від ефективності управління прибутком залежить можливість самофінансування підприємства, темпи його зростання, рівень капіталізації, інвестиційна привабливість та внутрішня мотивація персоналу.

Процес реінвестування прибутку на підприємстві має складну багатофакторну природу. Частина чинників має зовнішнє походження: це чинне законодавство, особливості податкового навантаження, доступність альтернативних джерел фінансування, рівень інфляції та загальна ринкова кон'юнктура в аграрному секторі. Інші фактори є внутрішніми та залежать від рівня рентабельності діяльності, інвестиційних цілей підприємства, стратегії управління, етапу життєвого циклу бізнесу, готовності до ризику й навіть

корпоративної культури щодо участі персоналу в розподілі прибутку [25].

Таким чином, усі чинники, що впливають на рішення щодо розподілу прибутку, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Частина з них створює умови для зростання частки прибутку, що підлягає реінвестуванню, інші – навпаки, змушують зменшити обсяг капіталізованого фінансового результату з огляду на зобов'язання перед власниками, персоналом або кредиторами.

Усі ці чинники функціонують у взаємозв'язку, утворюючи систему управлінських детермінант, яка впливає на вибір підприємством стратегії щодо спрямування прибутку – як на розвиток, так і на поточне споживання. У разі ТОВ «Агроінвест Груп» ключовим завданням стає оптимізація частки прибутку, що реінвестується в розширення виробництва, модернізацію інфраструктури та забезпечення довгострокової прибутковості.

З огляду на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, реінвестування прибутку на підприємстві має здійснюватися на основі збалансованої політики, що враховує як потребу в поточному споживанні, так і потребу в стратегічному розвитку.

Таблиця 3.2.

### **Фактори впливу на реінвестування прибутку ТОВ «Агроінвест Груп»**

Група факторів	Конкретні чинники
Зовнішні фактори	Податкове навантаження, правові обмеження, середньоринкова норма прибутку, темп інфляції, економічна кон'юнктура, зовнішні джерела фінансування, галузеві ризики
Внутрішні фактори	Рентабельність, наявність інвестиційних проєктів, життєвий цикл підприємства, рівень ризику, стратегія розвитку, менталітет власників, програми участі персоналу в прибутку

Основним критерієм має стати потенціал приросту прибутку на кожен вкладену гривню, а також ступінь зниження ризиків у довгостроковому періоді.

Доцільно спрямовувати реінвестовані кошти на такі пріоритетні напрями (рис. 3.1):

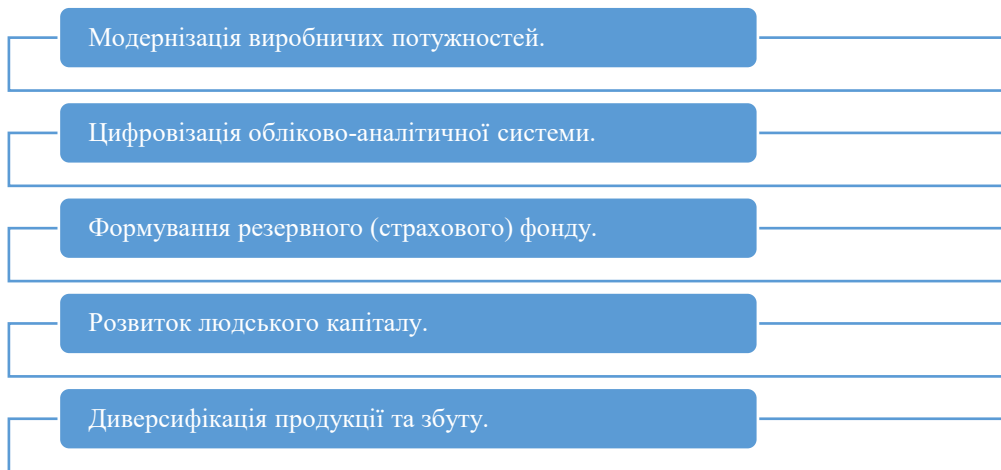


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями реінвестування прибутку

1.Модернізація виробничих потужностей. В умовах зростання конкуренції на аграрному ринку ефективність виробництва є критичною. Частина прибутку повинна бути направлена на оновлення фасувального обладнання, сушильних установок, автоматизованих систем обліку та контролю якості.

2.Цифровізація обліково-аналітичної системи. Інвестування у програмні продукти для управлінського обліку, CRM-системи та ERP-рішення дозволить прискорити прийняття управлінських рішень і забезпечити прозорість розрахунків.

3.Формування резервного (страхового) фонду. В умовах підвищеної турбулентності доцільно щорічно реінвестувати частину прибутку у формування внутрішнього фінансового резерву на випадок кризи, зниження врожайності, перебоїв з постачанням або зростання цін на енергоносії.

4.Розвиток людського капіталу. Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, залучення фахівців до участі в прибутку через систему KPI або програми колективної відповідальності можуть мати значний мультиплікативний ефект.

5.Диверсифікація продукції та збуту. Реінвестування у розробку нових продуктів (наприклад, органічні зернові, перероблену продукцію) та відкриття нових каналів реалізації (експортні програми, участь у маркетплейсах)

дозволить розширити дохідну базу підприємства.

Важливим управлінським елементом є регламентована система розподілу прибутку – з чітким плануванням пропорцій між частиною, що капіталізується, та частиною, що розподіляється між власниками. Такий підхід забезпечить стратегічну передбачуваність фінансових рішень і дозволить керівництву підприємства досягати збалансованого розвитку в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Політика реінвестування прибутку – це цілеспрямований процес прийняття управлінських рішень щодо оптимального використання отриманого фінансового результату з урахуванням стратегічних цілей підприємства. У діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» доцільно виокремити три базові пріоритети реінвестування: зміцнення фінансової стійкості, забезпечення динамічного зростання та підвищення загального рівня рентабельності. Для забезпечення ефективності такого підходу кожна з цілей має бути пов'язана з конкретними кількісними орієнтирами, які дозволяють здійснювати оцінку досягнутих результатів і коригування управлінської стратегії.

Одним із найефективніших механізмів посилення фінансової незалежності підприємства є формування власного капіталу за рахунок частини прибутку, що не розподіляється між засновниками, а спрямовується на розвиток. Такий підхід дозволяє забезпечити зростання ресурсної бази без залучення зовнішніх запозичень, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища.

Оцінка доцільності та результативності реінвестування має здійснюватися на основі цільових фінансових індикаторів, зокрема тих, що використовувалися у другому розділі цієї роботи. Зокрема, коефіцієнти фінансової стійкості не лише відображають поточний стан підприємства, а й слугують інструментом активного управління, дозволяючи визначити межі безпечної залучення додаткових коштів без шкоди для ліквідності та стабільності.

У ситуації, коли фактичні показники перевищують базові нормативи, ТОВ «Агроінвест Груп» отримує можливість поєднувати реінвестування прибутку із залученням обмежених обсягів позикового капіталу, що створює передумови для прискорення зростання.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері реінвестування пропонується використовувати коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами як ключовий індикатор. Цей показник найбільш чітко відображає, наскільки підприємство здатне забезпечити формування виробничих запасів за рахунок власних ресурсів, без залучення зовнішнього фінансування [39]. Його динаміка дозволяє виявити резерви стабільного зростання та приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів і напрямів використання чистого прибутку.

Таблиця 3.3.

### Цільові орієнтири реінвестування прибутку ТОВ «Агроінвест Груп»

Ціль реінвестування	Очікуваний ефект	Орієнтир для оцінки результативності
Підвищення фінансової стійкості	Зміцнення власного капіталу, зменшення залежності від зовнішніх запозичень	Коефіцієнт автономії, забезпеченість запасів власними оборотними коштами
Забезпечення економічного зростання	Модернізація виробництва, розширення ринків, підвищення обсягів реалізації	Темп приросту чистого доходу та прибутку, коефіцієнт оборотності активів
Підвищення рентабельності	Раціоналізація витрат, зростання прибутковості діяльності	Рентабельність продажів, власного та загального капіталу

Таким чином, фінансова стабілізація підприємства в умовах кризової економіки має спиратися на системне управління витратами, ефективне використання внутрішніх резервів, збалансовану структуру капіталу та цифрові інструменти контролю. ТОВ «Агроінвест Груп», яке стабільно працює протягом майже десятиліття, характеризується сформованими параметрами, що забезпечують його поступальний розвиток. Поточна структура активів, джерел фінансування та політика використання прибутку дозволяють визначити орієнтовний темп сталого зростання на основі відповідної економіко-математичної моделі. Проте, якщо власники та

управлінська команда прагнуть прискорити темпи розвитку, це можливо за умови впливу на низку ключових факторів: перегляду політики реінвестування прибутку, корекції структури капіталу шляхом підвищення питомої ваги позикових коштів, збільшення оборотності активів шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, а також зростання рентабельності за рахунок оптимізації витрат у ланцюгу створення доданої вартості [39].

Водночас, варто наголосити, що саме зростання власного капіталу не може розглядатися як кінцева мета. Пріоритетом має бути збалансований розвиток підприємства, де приріст капіталу супроводжується підвищенням його ефективності використання, конкурентоспроможності продукції та зміцненням фінансової стійкості.

У випадку ТОВ «Агроінвест Груп» реалізація запропонованих напрямів стабілізації дозволить не лише зберегти стійкість на тлі зовнішніх викликів, але й сформуванню основи для активного реінвестування прибутку, розширення діяльності та довгострокового розвитку. У наступних підпунктах буде деталізовано практичні шляхи вдосконалення управлінських підходів до забезпечення прибутковості підприємства.

### **3.2. Удосконалення управлінських підходів до підвищення прибутковості підприємства**

Результати аналізу діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» за 2021-2023 роки вказують на загалом позитивну динаміку фінансових показників, проте виявлені окремі проблеми в структурі витрат, рівні рентабельності та оборотності активів. Це свідчить про потребу в перегляді діючих управлінських практик і впровадженні більш гнучких і результативних підходів до управління прибутковістю. Особливо актуальним є пошук неінвестиційних резервів зростання – тобто таких, що не потребують значних зовнішніх вкладень, але можуть дати ефект за рахунок внутрішньої

оптимізації.

Вдосконалення управління прибутковістю має відбуватися у кількох напрямках, які охоплюють як операційні, так і стратегічні управлінські рівні.

Насамперед це:

1. Удосконалення системи управління витратами. Одним із ключових елементів є впровадження контролінгу витрат, який передбачає не лише облік фактичних витрат, а й аналіз відхилень, планування та коригування на основі фінансових цілей. Додатково, застосування ABC-аналізу дозволить класифікувати продукцію, витрати й клієнтів за рівнем їхнього впливу на прибуток, що дасть змогу зосередити ресурси на найбільш прибуткових сегментах.

2. Підвищення оборотності активів. Для покращення оборотності слід зменшити обсяг нереалізованих запасів, пришвидшити розрахунки з дебіторами, запровадити інструменти регулярного моніторингу оборотності та порівняльного аналізу з галузевими бенчмарками. Це дозволить знизити необхідність у зовнішньому фінансуванні й забезпечити більш передбачуваний грошовий потік.

3. Посилення внутрішнього фінансового контролю. Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для фінансового та операційного менеджменту дозволить підвищити результативність управлінських рішень і прозорість відповідальності. Разом з тим, перехід до бюджетування на основі планових прибуткових центрів дозволить краще контролювати фінансові потоки на всіх рівнях управління [57].

4. Мотивація персоналу через участь у прибутку. Задля підвищення зацікавленості персоналу в досягненні фінансових цілей доцільно розглянути систему внутрішнього преміювання на основі досягнення планових фінансових результатів, зокрема на рівні підрозділів або команд. Така модель сприяє формуванню командної відповідальності за прибутковість [46].

5. Цифровізація управлінських процесів. В умовах високої мінливості ринку підприємству необхідно запроваджувати ERP- та CRM-системи, а також

інструменти бізнес-аналітики (BI), які дають змогу приймати оперативні рішення на основі достовірних даних. Цифрові технології дозволяють інтегрувати фінансовий, виробничий та збутовий контур управління.

У сукупності ці підходи створюють багаторівневу систему управління прибутковістю, здатну швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечити стійке зростання фінансових результатів.

Таблиця 3.4.

**Удосконалення управлінських підходів до підвищення прибутковості  
ТОВ «Агроінвест Груп»**

Напрямок удосконалення	Інструменти/заходи	Очікуваний ефект
Управління витратами	Контролінг, ABC-аналіз, аналітика за центрами витрат	Оптимізація витрат, зростання прибутковості
Підвищення оборотності активів	Моніторинг запасів і дебіторки, бенчмаркінг, скорочення циклу обігу	Покращення ліквідності, зниження потреби у фінансуванні
Фінансовий контроль	Впровадження KPI, бюджетування прибуткових центрів	Прозорість, відповідальність, прогнозованість фінансів
Мотивація персоналу	Преміювання за фінансові результати, участь у прибутку	Зростання продуктивності, командна ефективність
Цифровізація управління	ERP, CRM, BI-системи, автоматизація звітності	Швидке прийняття рішень, інтеграція процесів

Таким чином, вдосконалення управлінських підходів до підвищення прибутковості ТОВ «Агроінвест Груп» (табл. 3.4) має ґрунтуватися на комплексній реалізації заходів з оптимізації витрат, активізації обороту капіталу, впровадження сучасних фінансових інструментів і цифрових технологій, а також на створенні ефективної мотиваційної системи для персоналу. Очікуваним результатом є стійке зростання прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової стабільності підприємства в умовах динамічного економічного середовища. Застосування запропонованих рішень дозволить сформувати ефективну управлінську модель, що забезпечить гнучке реагування на зовнішні виклики та орієнтацію на стратегічне зростання.

Підвищення прибутковості підприємства в умовах мінливого економічного середовища потребує впровадження сучасних управлінських інструментів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість управлінських рішень. У діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» доцільним є поєднання інструментів фінансової аналітики, стратегічного управління, цифрової трансформації та внутрішньої мотивації персоналу.

1. Впровадження системи контролінгу. Контролінг як інтегрована система інформаційної, планово-контрольної та аналітичної підтримки управління дає змогу формувати цілі, координувати дії підрозділів і забезпечувати своєчасний контроль за виконанням планових показників. На підприємстві слід запровадити центри відповідальності, зокрема прибуткові, витратні та інвестиційні, що дозволить підвищити рівень фінансової прозорості та обґрунтованості рішень.

2. Застосування інструментів управлінського обліку та КРІ. Запровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), зокрема за показниками прибутку на одиницю продукції, собівартості, рівня запасів, рентабельності праці тощо, дозволяє відслідковувати прогрес досягнення цілей у реальному часі. Інформація має акумулюватися у балансі результативності (balanced scorecard), що поєднує фінансові та нефінансові індикатори.

3. Використання ABC і XYZ-аналізу. ABC-аналіз дозволяє виділити найбільш прибуткові продукти та клієнтів, а XYZ-аналіз – визначити стабільність попиту на продукцію. Комбінація цих підходів допоможе підприємству сконцентрувати зусилля на ключових сегментах, мінімізувати втрати від нестабільного попиту та оптимізувати логістику і виробничі запаси.

4. Цифрова трансформація управління ТОВ «Агроінвест Груп» доцільно впровадити ERP-систему (наприклад, BAS ERP), яка дозволить інтегрувати виробничий, фінансовий, збутовий та логістичний облік. Також варто розглянути використання CRM-системи для управління взаємодією з

клієнтами, що сприятиме підвищенню рівня утримання замовників та зростанню обсягів реалізації.

5. Інвестиції в аналітику та прогнозування Використання ВІ-систем (Business Intelligence) дозволить будувати інтерактивні панелі управління (dashboard), які наочно відображатимуть критичні показники та тенденції. Це дасть змогу не лише фіксувати факт відхилень, а й виявляти їхні причини та прогнозувати вплив на прибуток.

6. Створення інноваційних каналів збуту та управління клієнтським досвідом. У сучасних умовах важливо формувати омніканальну систему продажів (офлайн, онлайн, через партнерів), підтриману цифровими технологіями. Це дозволяє зменшити втрати через обмежений доступ до ринку та підвищити прибуток за рахунок гнучкості в роботі з клієнтами [57].

У сукупності запропоновані інструменти (табл.3.5) створюють системну платформу для зростання прибутковості підприємства, адаптовану до умов ринку, ресурсних обмежень і специфіки агропромислової діяльності.

Таблиця 3.5

### Інструменти підвищення прибутковості ТОВ «Агроінвест Груп»

Інструмент	Короткий опис	Очікуваний ефект
Контролінг	Система контролю, планування та аналізу фінансових результатів	Підвищення фінансової прозорості, своєчасне реагування на відхилення
КРІ та баланс результативності	Оцінка ефективності за ключовими фінансовими й нефінансовими показниками	Мотивація результатами, контроль за досягненням цілей
ABC/XYZ-аналіз	Визначення пріоритетних товарів, клієнтів та рівня стабільності попиту	Оптимізація асортименту та ресурсів
ERP/CRM системи	Цифрова інтеграція виробництва, обліку, збуту та клієнтських зв'язків	Підвищення ефективності операційної діяльності та управління відносинами
ВІ-аналітика	Побудова інтерактивної аналітики та прогнозів для прийняття рішень	Підвищення гнучкості управління та точності планування
Омніканальні продажі	Комбінація різних каналів реалізації (офлайн, онлайн, партнери)	Розширення ринку збуту, підвищення дохідності

Їх поетапне впровадження дозволить досягти ефекту вже в

короткостроковій перспективі, а також закласти фундамент для стійкого довгострокового зростання.

Проведений аналіз та розроблені рекомендації свідчать, що в умовах економічної нестабільності та постійної трансформації ринкових умов підприємствам агропромислового комплексу, зокрема ТОВ «Агроінвест Груп», необхідно активно впроваджувати комплексні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та підвищення прибутковості.

Для виявлення ключових причин зміни показників платоспроможності підприємства важливе значення має аналіз виконання фінансового плану за показником прибутку.

Як показано в аналітичному розділі даної роботи, динаміка валового прибутку підприємства за 2021-2023 роки характеризується зростанням у 2022 році та суттєвим зниженням у 2023 році, що свідчить про вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на формування фінансового результату.

Основне джерело прибутку ТОВ «Агроінвест Груп» – реалізація продукції аграрного призначення. Прибуток від реалізації залежить від сукупного впливу чотирьох базових чинників: обсягу реалізації продукції, структури асортименту, рівня собівартості та середньореалізаційних цін. Ця залежність може бути формалізована у вигляді моделі:

$$\Pi = \sum (V_{\text{ПП}} \times U_{d_i} \times (C_i - C_i)) \quad (3.1)$$

де  $V_{\text{ПП}}$  – обсяг реалізованої продукції, од.;

$U_{d_i}$  – питома вага  $i$ -го виду продукції у структурі продажів;

$C_i$  – середня ціна реалізації одиниці  $i$ -го виду продукції, грн;

$C_i$  – собівартість одиниці  $i$ -го виду продукції, грн.

Кожен із зазначених факторів може мати як позитивний, так і негативний вплив на прибутковість.

Наприклад, збільшення обсягу реалізації рентабельної продукції сприяє

зростанню прибутку, тоді як реалізація збиткової продукції у великому обсязі призводить до його зниження. Аналогічно, зміни в структурі асортименту можуть покращити або погіршити фінансовий результат залежно від рентабельності продукції, питома вага якої змінюється.

У рамках такого аналізу першим кроком є оцінка виконання плану з реалізації продукції. Якщо заплановано реалізувати 420 000 од., а фактично реалізовано 390 000, то коефіцієнт виконання плану становить:

$$K_{вп} = 390000 : 420000 = 0,9285$$

Тобто план було виконано на 92,85 %, що вимагає відповідного коригування очікуваного прибутку.

З метою такого корегування було визначено ключові напрями фінансової стабілізації, які включають управління витратами, оптимізацію капіталу, цифрову трансформацію та розширення каналів збуту.

Удосконалення управлінських підходів має спиратися на сучасні інструменти - контролінг, KPI, бюджетування, ABC/XYZ-аналіз, ERP і BI-системи - що дозволяє формувати прозору, адаптивну та результативну модель управління. Важливу роль у зростанні прибутковості відіграє реінвестування прибутку на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, із чітко визначеними пріоритетами та кількісними орієнтирами.

Запропоновані рішення створюють основу для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективного реагування на економічні виклики.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету – досліджено теоретичні засади та практичні механізми забезпечення прибутковості підприємства в умовах мінливого економічного середовища, а також обґрунтовано напрями вдосконалення управлінських рішень на прикладі ТОВ «Агроінвест Груп».

Визначено, що прибутковість є не лише результатом фінансової діяльності підприємства, а й інтегральним показником його адаптивності, стратегічної спроможності та ефективності використання ресурсів. У динамічному середовищі ключовими чинниками прибутковості виступають рівень цифрової зрілості, гнучкість виробничих процесів, здатність до інновацій і стратегічного оновлення.

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що прибутковість підприємства є складним багатофакторним явищем, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які взаємодіють у контексті динамічної економіки. Змістовне осмислення сутності прибутковості показало, що вона є не лише фінансовим результатом, а й інтегрованим показником ефективності використання ресурсів, гнучкості бізнес-моделі, стратегічної стійкості та управлінської спроможності підприємства адаптуватися до змін середовища.

Охарактеризовано еволюцію підходів до управління прибутковістю – від класичних економічних уявлень про прибуток як залишкову вартість до сучасних концепцій, що враховують цифрові, поведінкові та ESG-орієнтири. Показано, що у XXI столітті прибутковість не може розглядатися ізольовано від таких категорій, як сталий розвиток, інноваційна активність, корпоративна відповідальність і стратегічна аналітика.

З'ясовано, що чинники формування прибутковості поділяються на внутрішні (структура витрат, кваліфікація персоналу, маркетинг, інноваційний потенціал) та зовнішні (економічна ситуація, конкуренція,

політична стабільність, споживчі зміни). Особлива увага приділена новітнім викликам, зокрема геоекономічній нестабільності, цифровій трансформації та змінам у споживчій поведінці.

Сформовано комплексну класифікацію інструментів управління прибутковістю за рівнями впливу – стратегічним, тактичним і операційним. Показано, що ефективне управління потребує поєднання аналітичних, інформаційних, організаційних та поведінкових інструментів. У цьому контексті обґрунтовано доцільність застосування інтегрованої моделі управління прибутковістю, що базується на циклі діагностики, прогнозування, планування, реалізації та коригування.

Емпіричний аналіз діяльності ТОВ «Агроінвест Груп» засвідчив загалом позитивну динаміку прибутковості у 2021–2022 рр. та її зниження у 2023 р. внаслідок зменшення обсягів реалізації, підвищення витрат і зростання кредиторської заборгованості. Поряд із цим, підприємство демонструє зростання власного капіталу, помірну платоспроможність і потенціал до самофінансування, що свідчить про адаптивну стійкість бізнес-моделі.

Запропоновано напрями вдосконалення управління прибутковістю: зміцнення фінансової автономії через реінвестування прибутку; модернізація виробничих потужностей; впровадження цифрових облікових систем; оптимізація структури витрат; прискорення оборотності активів; розширення ринків збуту. Окрему увагу приділено розробці інтегрованої моделі управління прибутковістю на основі циклу: діагностика – прогнозування – планування – реалізація – коригування.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування сформованих управлінських рішень у діяльності агропромислових підприємств для забезпечення їх фінансової стійкості та стратегічного зростання в умовах економічної невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adner R. The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss. New York : Portfolio/Penguin, 2012. 272 p.  
<https://uanomicscom.wordpress.com/home/economics-education/educational-materials/best-economics-textbooks/>
2. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 263 p.; Mintzberg H. Strategy Safari. New York : Free Press, 1998. 406 p.  
<https://uanomicscom.wordpress.com/home/economics-education/educational-materials/best-economics-textbooks/>
3. Brealey R. A., Myers S. C. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 992 p.
4. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p.  
<https://uanomicscom.wordpress.com/home/economics-education/educational-materials/best-economics-textbooks/>
5. Eccles R. G., Klimenko S. The Investor Revolution. Harvard Business Review. 2019. URL: <https://hbr.org>
6. Havrylchenko O., Polozova T., Bilyk V., Pokanievych Y., Larionova K. Innovation-Investment Mechanism of the Economic Entities Development in the Conditions of Transformational Challenges. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. 45(4). pp. 343-351.  
<https://doi.org/10.15544/mts.2023.34>
7. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2010. 396 p.
8. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 431 p.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
10. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
11. Базецька Г. І., Суботовська Л. Г. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНАМГ, 2012. 292 с.
12. Богатиренко К. Проблеми існування вітчизняних підприємств в умовах фінансової кризи. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. Київ, 2010. № 1. С. 34–37.
13. Гаватюк Л. С., Пілат А. І. Рентабельність підприємства як основний

показник ефективності його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 280 (2). С. 45–49.

14. Голубєва, Т. С., Колос, І. В. *Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5(59). С. 66–70.

15. *Гроші, фінанси та кредит : підручник / за ред. О. Д. Василика*. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 456 с.

16. *Еволюція теорій економічного зростання та чинники його оцінювання. Проблеми і перспективи економіки та управління*. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua>.

17. *Економіка підприємств : навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного*. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

18. *Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. Л. Г. Мельника*. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

19. Журавльова Ю. Ю. *Сутність платоспроможності підприємства. Фінанси України*. Київ, 2006. № 1. С. 116–121.

20. Зятковська Л. І. *Методологічні засади фінансового забезпечення підприємств. Фінанси України*. Київ, 2007. № 6. С. 148–155.

21. Іванов В. К. *Сутність платоспроможності промислового підприємства. Вісник економічної науки України*. Київ, 2009. № 2 (16). С. 41–49.

22. Івахненко В. М. *Курс економічного аналізу : навч. посіб.* Київ : Знання–Прес, 2002. 190 с.

23. Іващенко В. М., Болюх М. А. *Економічний аналіз господарської діяльності*. Київ : Знання, 1999. 204 с.

24. Карпунь І. Н. *Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія*. Львів : Магнолія–2006, 2008. 440 с.

25. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко, З. *Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 20–24.

26. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія*. Київ : Наукова думка, 2000. 390 с.

27. Лопатовська, О. В., Пономарьова, К. І. *Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 36–41.

28. Марцин В. С. *Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства. Економіка*.

*Фінанси. Право.* Київ, 2008. № 7. С. 26–33.

29. Матвійчук А. В., Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства із застосуванням інструментарію нечіткої логіки. *Фінанси України.* Київ, 2007. № 12. С. 115–121.

30. Мельничук М. В., Карпенко Ю. А. Ефективність лізингових угод у розвитку підприємств. *Економічний вісник.* 2022. № 3. С. 45–52.

31. Миколенко І. Г., Гребельна А. Д. Чинники прибутковості підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2021. № 6 (33).

32. Михальченко Г. Г. Перспективи розвитку машинобудівних підприємств в умовах невизначеності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Миколаїв, 2015. Вип. 8. С. 530–534.

33. Огданський К.М. Економічне зростання через призму формування можливостей його забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2015. Вип. 39. С. 25–32.

34. Олексюк О. І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній. *Фінанси України.* Київ, 2006. № 12. С. 101–109.

35. Павловська О. В., Фролова Т. О. Фінансова стійкість підприємства та фактори, що впливають на неї. *Керівник.* 2014. URL: <https://kerivnyk.info/2014/04/zazulyak.html>

36. Петрович Й. М., Будішева І. О., Устінова І. Г. Економіка виробничого підприємництва : навч. посіб. Львів : Оскарт, 2002. 416 с.

37. Подольська В. О., Ярош О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 488 с.

38. Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Вартість підприємства як фактор його інвестиційної привабливості. Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 253-264.

39. Протопопова В. О., Полонський А. Н. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 220 с.

40. Роганова Г. О. Коефіцієнтний аналіз грошових потоків підприємства. *Економічний дискурс.* 2021. Вип. 3-4. С. 128–138. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/>

41. Романюк О. Фінансові механізми підтримки інноваційноінвестиційного розвитку агропромислових підприємств. *Development Service Industry Management.* 2024. № 3. С. 260-267.

42. Савченко І. І. Соціально-економічний вплив лізингу на розвиток підприємств. *Бізнес та інновації.* 2020. № 2. С. 19–25.

43. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2008. № 7. С. 133–140.
44. Статут ТОВ «Агроінвест Груп»
45. Стахурська С. Методичні підходи до формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.
46. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств. *Фінанси України*. Київ, 2007. № 5. С. 144–150.
47. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
48. Турило А. М., Зінченко О. А. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства. *Фінанси України*. Київ, 2008. № 8. С. 35–41.
49. *Фінанси підприємств : підручник / під кер. А. М. Поддєрьогина*. Київ: КНЕУ, 2000. 460 с.
50. *Фінансовий менеджмент : підручник / під кер. А. М. Поддєрьогина*. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
51. Хотомлянський О. Л., Знахуренко П. А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. Київ, 2007. № 1. С. 111–118.
52. Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. Харків, 2011. № 5. С. 114–117.
53. Хрущ Н., Приступа Л. Аналіз та оцінка рівня прибутковості фінансових ресурсів підприємства. *Економіст*. Київ, 2007. № 7. С. 28–35.
54. Цибулькіна В. М. Аналіз та прогнозування фінансового стану підприємства: стан та виклики. Полтава: ПУЕТ, 2021. – С. 15–20.
55. Чумаченко, М. Г. (ред.). *Фінансовий аналіз : підручник*. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с.
56. Шаповал В. М. *Економіка підприємства : навч. посіб.* Київ : ЦНЛ, 2003. 328 с.
57. Шляга О. В., Шипуля, Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 75–78.
58. Юдіна С., Ситнік О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №13. С. 184-190.