

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА» (тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМТ-24мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Максим МИРОНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Ірина ПОРСЮРОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Ольга Шкуренко
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

_____ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу МИРОНОВУ Максиму

1. Тема: «Формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні аспекти формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства; аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»; шляхи вдосконалення системи управління рентабельністю на підприємстві ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):
1 – Структурно-логічна схема: об'єкт, предмет, мета, завдання, практичне значення дослідження; 2 – Визначення поняття «рентабельність» в економічній літературі; 3 – Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на рентабельність підприємства; 4-5 – Підходи до побудови системи управління рентабельністю та принципи; 6 – Механізм ефективного управління рентабельністю підприємства; 7-10 – Аналіз техніко-економічних показників та динаміки показників рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»; 11-14 – Удосконалення системи управління рентабельністю на підприємстві ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Ірина ПОРСЮРОВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Максим МИРОНОВ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р	

Здобувач:

_____ Максим МИРОНОВ
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Миронов М. С. Формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства. – Рукопис. Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності *073 Менеджмент*. – ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 95 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним засадам формування ефективної системи управління рентабельністю. Досліджено економічну природу, важливість і детермінанти формування рентабельності підприємства. Визначено теоретичні основи та принципові підходи до формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства. Розглянуто методичні підходи до оцінки рентабельності підприємства. Охарактеризовано організаційно-економічну структуру підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та його діяльності. Проаналізовано показники рентабельності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та факторів, які її визначають. Здійснено оцінку ефективності діючої системи управління рентабельністю підприємства. Надано рекомендації щодо здійснення заходів з підвищення рентабельності підприємства. Надано пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю виробничо-торговельного підприємства. Виділено заходи щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: рентабельність, прибуток, система управління, аналіз, оцінка, виробничо-торговельне підприємство, організаційно-економічний механізм управління.

ANNOTATION

Myronov M. S. Formation of an effective enterprise profitability management system. – Manuscript. Master's qualification thesis on specialty *073 Management*. – NNI «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» of Kharkiv National University named after V.N. Karazin. – Kharkiv, 2025. – 95 p.

The master's qualification work is devoted to the theoretical and practical principles of forming an effective profitability management system. The economic nature, importance and determinants of the formation of the profitability of the enterprise are studied. The theoretical foundations and principled approaches to forming an effective profitability management system of the enterprise are determined. Methodological approaches to assessing the profitability of the enterprise are considered. The organizational and economic structure of the enterprise LLC «VADART GROUP» and its activities are characterized. The profitability indicators of the enterprise LLC «VADART GROUP» and the factors that determine it are analyzed. The effectiveness of the current profitability management system of the enterprise is assessed. Recommendations are given for implementing measures to increase the profitability of the enterprise. Proposals are given for improving the organizational and economic mechanism for managing the profitability of a production and trading enterprise. Measures are identified to increase profitability by increasing the income of LLC «VADART GROUP».

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

Keywords: profitability, profit, management system, analysis, assessment, production and trade enterprise, organizational and economic management mechanism.

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА...	9
1.1 Економічна природа, важливість і детермінанти формування рентабельності підприємства.....	9
1.2 Теоретичні основи та принципові підходи до формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки рентабельності підприємства.....	23
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його діяльності	30
2.2 Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та факторів, які її визначають.....	36
2.3 Оцінка ефективності діючої системи управління рентабельністю підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»....	52
3.1 Розробка заходів з підвищення рентабельності підприємства.....	52
3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю підприємства.....	58
3.3 Пропозиції щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».....	64
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

В умовах посилення геополітичних та економічних викликів, які охоплюють високі темпи інфляції, нестабільність валютних курсів, наслідки воєнних дій та прискорену цифрову трансформацію, економічна діяльність підприємств України вимагає максимальної адаптивності та стратегічної фінансової стійкості. Збереження конкурентоздатності та забезпечення безперервності діяльності прямо залежить від ефективності управління ресурсами. У цьому контексті, рентабельність виступає важливим інтегральним показником, який відображає здатність підприємства генерувати прибуток від використання свого капіталу та активів. Саме тому, формування цілісної та ефективної системи управління рентабельністю є винятково актуальним завданням як для теоретичного дослідження, так і для практичного впровадження. Системний підхід дозволяє бізнесу не лише оперативного реагувати на зовнішні загрози, а й проактивно формувати майбутню прибутковість шляхом прийняття зважених рішень у сферах виробництва, збуту, фінансів та інвестицій.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства.

Для досягнення вищезазначеної поставленої мети необхідно вирішити наступне коло питань, що сформовані у вигляді завдань дослідження:

- дослідити економічну природу, важливість і детермінанти формування рентабельності підприємства;
- визначити теоретичні основи та принципові підходи до формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки рентабельності підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та його діяльності;

- проаналізувати показники рентабельності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та факторів, які її визначають;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи управління рентабельністю підприємства;
- надати рекомендації щодо здійснення заходів з підвищення рентабельності підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю виробничо-торговельного підприємства;
- виділити заходи щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства.

Предметом дослідження є механізм формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та методика аналізу показників рентабельності.

Теоретичні та методичні основи формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства розглядаються в наукових працях провідних вітчизняних науковців: Андрусь О.І., Бержанір І.А., Богацька Н. М., Вовк О. М., Вороніна В. Л., Гаватюк Л. С., Ганусич В. О., Ганусич К. С., Гвоздей Н.І., Григораш Т. Ф., Гуменюк В.С., Данілова Л.І., Данкевич А. Є., Джулай А. В., Єпіфанова І.Ю., Каминський П.Д., Кисіль М. С., Кисіль Я. С., Ковальчук А. М., Козуб В. О., Козуб С. О., Комісаренко Я. І., Кошельок Г. В., Кричевська О. А., Круглова О.А., Кузьменко М.М., Курочкіна О., Кушик І.Л., Левкулич В. В., Маркіна І. А., Мартиненко В. П., Міліневська В. Д., Мілька А. І., Міндова О. І., Назаренко І.Ф., Новіченко Л. С., Пілат А. К., Тітенко З. М., Улянич Ю.В., Чернишова Л. В. та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативне забезпечення управління рентабельністю підприємства, монографії, підручники, статті вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії, методики

й організації аналізу показників рентабельності, опубліковані в періодичних фахових виданнях і збірниках наукових праць, матеріали науково-практичних конференцій.

Кваліфікаційна робота виконується на основі фінансової звітності підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю «ВАДАРТ ГРУП», основним видом діяльності якого є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82).

Методи дослідження роботи є комплексне системне вивчення методики аналізу показників рентабельності підприємства на основі фінансової звітності за допомогою групування, порівняння, синтезу, моделювання, дедукції, індукції, економічного аналізу, фінансового аналізу, статистичного методу.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають у розробленні та обґрунтуванні методичних і організаційних підходів до аналізу формування дієвої ефективної системи управління рентабельністю підприємства. Запропоновані результати дослідження сприятимуть удосконаленню процесу організації та проведення аналізу рентабельності, що забезпечить підвищення ефективності фінансового управління прибутком підприємства.

Результати дослідження за випускною кваліфікаційною роботою відображено у вигляді тез доповіді на тему: «Механізм управління рентабельністю підприємства в умовах діджиталізації» на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації», Україна (м. Харків), 20-22 листопада 2025 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна природа, важливість і детермінанти формування рентабельності підприємства

Рентабельність – це головний фінансовий показник, який демонструє економічну ефективність роботи суб'єкта господарювання. Він узагальнено характеризує, наскільки прибутковою є діяльність підприємства, відображаючи рівень використання всіх залучених ресурсів: матеріальних, трудових та фінансових.

По суті, рентабельність – це співвідношення між отриманим прибутком та витратами (або ресурсами), які були використані для його генерації. Цей показник дає змогу оцінити, яку частку прибутку отримує підприємство на кожну одиницю вкладених коштів (наприклад, активів, власного капіталу чи понесених витрат).

Значення рентабельності:

- показник ефективності роботи підприємства – дає можливість зрозуміти, наскільки раціонально й результативно задіяні наявні ресурси, та чи приносить діяльність очікуваний економічний ефект;
- інструмент планування, контролю та управління витратами – на основі рентабельності можна виявити проблемні елементи в структурі собівартості й доходів, оцінити рівень витратомісткості та вчасно коригувати управлінські рішення;
- головний показник інвестиційної привабливості – рентабельність відіграє важливу роль для потенційних інвесторів і кредиторів, оскільки демонструє здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати повернення вкладених коштів;

– підґрунтя для прийняття стратегічних рішень – дозволяє формувати реалістичні цілі, вибудовувати довгострокову стратегію розвитку, планувати розширення чи оптимізацію діяльності та визначати пріоритетні напрями інвестування [67].

Враховуючи значення та багатогранну роль рентабельності в оцінюванні результативності діяльності підприємства, серед науковців не сформувалося єдиного підходу до трактування цього поняття. У фаховій літературі існує низка різних визначень терміна «рентабельність», що зумовлено відмінностями у методологічних підходах та акцентах дослідників. Узагальнені інтерпретації цього поняття надано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «рентабельність» в економічній літературі

Автори	Визначення поняття
1	2
Авдюшенко А.С.	Рентабельність – це відносний показник, який відображає ефективність роботи підприємства. У найзагальнішому розумінні її вимірюють як співвідношення отриманого прибутку до витрат, необхідних для його отримання.
Білик М.Д.	Рентабельність демонструє кінцевий результат роботи підприємства, оскільки дозволяє оцінити, наскільки продуктивно використовуються власні чи залучені ресурси для формування прибутку.
Гавалешко С.В.	Рентабельність – це показник рівня прибутковості підприємства, який визначають як співвідношення отриманого прибутку до понесених витрат чи залучених ресурсів.
Горлачук В.В., Яненко І.Г.	Рентабельність – це відносний індикатор результативності виробництва, який показує рівень прибутку, визначений як частка прибутку у витратах.
Дронова А.Ю.	Рентабельність – це відносний показник, що характеризує інтенсивність виробництва й демонструє, наскільки окупними та прибутковими є окремі елементи виробничого процесу або загальні витрати підприємства.
Коробов М.Я.	Рентабельність – це показник, що відображає рівень прибутковості чи дохідності виробництва та реалізації всієї продукції (робіт, послуг) або окремих її видів.
Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю.	Рентабельність – це відношення отриманого прибутку до здійснених витрат, тобто основний показник ефективності функціонування підприємства, який відображає інтенсивність його діяльності.
Павлюк І.О.	Рентабельність – це відносний показник, який характеризує рівень прибутковості підприємства й зазвичай виражається у відсотках.

Продовження табл. 1.1

1	2
Тешева Л.В., Титаренко В. В.	Рентабельність – це фінансовий показник підприємства, що характеризує здатність його доходів від реалізації продукції покривати всі витрати, пов'язані з виробництвом та збутом.
Цал-Цалко Ю.С.	Рентабельність – це показник якості діяльності підприємства, який відображає ефективність використання витрат і виробничих ресурсів (капіталу, трудових ресурсів тощо) при виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг та їх реалізації.
Черниш С.С.	Рентабельність – це не лише числовий або статистичний показник, а комплексний соціально-економічний критерій. На відміну від прибутку, вона демонструє ефективність фінансової діяльності конкретного економічного суб'єкта у порівнянні з іншими, незалежно від масштабів або типу діяльності – будь то фізичні особи-підприємці, організації, регіони, держави чи навіть світова економіка.
Власне визначення	Рентабельність – це показник ефективності діяльності підприємства або окремого проекту, що відображає здатність отримувати прибуток від вкладених ресурсів та витрат, оцінюючи економічну віддачу у відносних величинах для порівняння різних об'єктів чи періодів.

Джерело: сформовано автором на базі [3; 8; 12; 49; 54; 64; 75; 80]

Рентабельність є похідною від прибутку, ці поняття не є тотожними. Прибуток – це абсолютна сума коштів, тоді як рентабельність – це відносний показник, що відображає ступінь ефективності, з якою цей прибуток був отриманий. Вона показує, який фінансовий результат отримує підприємство на одиницю використаних ресурсів.

Для всебічної оцінки економічної діяльності у господарській практиці застосовується низка основних показників рентабельності, кожен з яких фокусується на певному аспекті ефективності:

- рентабельність реалізації (продажів) показує, яка частина виручки від основної діяльності перетворюється на прибуток, тобто скільки прибутку приносить кожна гривня, отримана від продажу товарів чи послуг;
- рентабельність активів вимірює ефективність використання всього майна підприємства. цей показник демонструє здатність активів, незалежно від джерела їхнього фінансування, генерувати прибуток;

- рентабельність власного капіталу є важливим показником для власників та акціонерів, оскільки вона відображає рівень прибутковості, який підприємство забезпечує на інвестований ними капітал;
- рентабельність інвестицій – це узагальнюючий інструмент для оцінки вигоди від усіх капіталовкладень підприємства;
- рентабельність продукції для аналізу прибутковості окремих товарів чи послуг, що допомагає в оптимізації асортименту;
- рентабельність діяльності підприємства як загальний показник ефективності роботи відносно понесених витрат чи залучених ресурсів [25].

Основним джерелом інформації для аналізу рентабельності підприємства є фінансова звітність, зокрема форми № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати». У формі № 2 «Звіт про фінансові результати» містяться дані про чистий прибуток підприємства та витрати за видами діяльності та елементами, що пов'язані з отриманням доходів і прибутку. Форма № 1 «Баланс» відображає ресурси підприємства, задіяні для генерування доходів і прибутків. Саме співвідношення прибутку до витрат і використаних ресурсів дозволяє оцінити ефективність їх використання, тобто рентабельність [67].

Аналіз рентабельності є важливим етапом фінансової діагностики підприємства, і його головні цілі (завдання) можна згрупувати наступним чином:

1. Контроль та оцінка виконання плану: оцінити, наскільки фактичні показники рентабельності відповідають запланованим (прогнозним) цільовим значенням, що дозволяє визначити, чи рухається підприємство згідно зі своєю фінансовою стратегією.

2. Динамічний моніторинг – вивчення тенденцій: проаналізувати, як саме змінювалася рентабельність у часі (наприклад, за останні кілька років чи кварталів). Такий аналіз змін динаміки допомагає виявити стійкі тенденції (позитивні чи негативні).

3. Факторний аналіз та діагностика причин – виявлення суті проблем: ідентифікувати та кількісно оцінити причини та фактори, які спричинили відхилення фактичної рентабельності від плану або від показників попередніх періодів. Це може бути вплив зміни обсягу продажів, структури витрат чи ефективності використання активів.

4. Пошук внутрішніх резервів – оптимізація ресурсів: здійснити пошук внутрішніх резервів та невикористаних можливостей для підвищення прибутковості. Це включає виявлення потенціалу для скорочення витрат, підвищення продуктивності праці або прискорення обігу капіталу [33].

5. Розробка стратегічних заходів – на основі знайдених резервів сформулювати та розробити конкретні заходи та управлінські рішення, спрямовані на найбільш ефективне використання виявленого потенціалу для сталого зростання рентабельності.

Показники рентабельності відображають загальну ефективність діяльності підприємства, прибутковість окремих напрямів роботи та ступінь окупності витрат. Вони забезпечують більш комплексну оцінку результатів господарювання порівняно з простим показником прибутку, оскільки демонструють співвідношення досягнутого ефекту та залучених або використаних ресурсів.

Рентабельність є важливим елементом факторного середовища, що визначає формування прибутку підприємства, тому ці показники широко використовуються у порівняльному аналізі та оцінці фінансового стану підприємства [16].

При розрахунку рентабельності можна використовувати різні види прибутку, що дозволяє оцінювати не лише загальну економічну ефективність, а й аналізувати окремі аспекти діяльності підприємства.

За сучасною практикою основні групи показників рентабельності включають: рентабельність підприємства, рентабельність продукції та рентабельність активів (капіталу), що дає змогу оцінити ефективність використання вкладених ресурсів.

Різні підходи до визначення прибутку, поточних витрат та авансованих ресурсів для розрахунку рентабельності призводять до появи великої кількості її показників.

Значення та роль показника рентабельності проявляються у таких аспектах:

- він є одним із головних критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства;
- зростання рентабельності відображає стратегічні цілі підприємства в будь-якій галузі ринкової економіки;
- рентабельність служить індикатором результативності та якості роботи підприємства;
- підвищення рентабельності сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства;
- високий рівень рентабельності забезпечує конкурентоспроможність і сприяє виживанню на ринку;
- для власників (акціонерів, засновників) рентабельність є важливим показником, оскільки її зростання підвищує привабливість підприємства та вартість акцій;
- для кредиторів та позичальників рівень рентабельності важливий для оцінки здатності підприємства виконувати фінансові зобов'язання, знижувати ризики неповернення позик та забезпечувати платоспроможність;
- динаміка рентабельності аналізується податковими органами, фондовими біржами та державними структурами;
- для підприємців цей показник є важливим критерієм оцінки привабливості бізнесу у конкретній галузі [37].

У практичній діяльності українських підприємств одним із найпоширеніших показників є рівень рентабельності, який визначається як співвідношення отриманого прибутку до повної собівартості реалізованої продукції. Цей показник кількісно демонструє, яку частку прибутку припадає на кожну одиницю витрачених ресурсів. Хоча деякі науковці стверджують, що

відносні показники рентабельності доцільно розраховувати лише за наявності позитивного фінансового результату, така методика є неповною. У випадках збиткової діяльності важливо визначати також рівень збитковості, що дозволяє оцінити величину збитків на одиницю витрачених коштів. Аналіз рівня рентабельності або збитковості може проводитися як для окремих видів продукції, так і для окремих галузей або підприємства в цілому [36].

Щодо показника рентабельності варто підкреслити його значення не лише для оцінки фінансового результату (прибутку чи збитку), а й для визначення ефективності управління фінансовими ресурсами. В сучасних економічних умовах України, що характеризуються кризовими явищами, спостерігається чітка тенденція до зниження рентабельності виробничої діяльності, що свідчить про збитковість значної частини суб'єктів господарювання. У цьому контексті досягнення підприємством точки беззбитковості стає сигналом для перегляду існуючої стратегії з метою створення умов для отримання прибутку та забезпечення стабільної рентабельності [2].

В економіці України спостерігається недостатній зв'язок між процесами ціноутворення та динамікою виробництва, реалізації продукції, а також ринковими умовами (попитом і пропозицією). Через це порівняння рентабельності різних видів продукції може не відображати їхню реальну економічну ефективність [47].

Тому ціни на продукцію підприємства мають максимально відповідати суспільно необхідному рівню витрат на її виготовлення. При розрахунку рентабельності застосовуються різні класифікації прибутку, що дозволяє оцінити вплив додаткових доходів і витрат, а також результатів від неосновної діяльності.

Важливим фактором, що визначає рівень рентабельності підприємства, є рівень реалізаційних цін на його продукцію. Неоптимальна цінова політика створює перешкоди для отримання прибутку та подальшого підвищення

рентабельності. Виділяють як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на рентабельність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на рентабельність підприємства

Група факторів	Приклади факторів
1	2
Зовнішні фактори (не залежать від підприємства)	Загальний економічний стан: темпи зростання ВВП, рівень інфляції, стабільність національної валюти.
	Ринкова кон'юнктура: рівень попиту та пропозиції, ціни на сировину та енергоносії (впливають на собівартість), цінова політика конкурентів.
	Податкова та регуляторна політика держави: зміни ставок податків, митних тарифів, нові екологічні стандарти та ліцензійні вимоги.
	Політична та соціальна стабільність: геополітичні ризики, рівень корупції, соціальна напруга.
	Розвиток технологій (галузевий): поява нових технологій, що здешевлюють або ускладнюють виробництво для всієї галузі.
Внутрішні фактори (контрольовані підприємством)	Ефективність використання ресурсів: продуктивність праці (трудова ресурси), швидкість обігу оборотних активів, ступінь використання основних фондів.
	Структура та рівень витрат: оптимізація собівартості, контроль над постійними та змінними витратами, логістичні витрати.
	Якість продукції та цінова політика: встановлення оптимальних цін, націнка, рівень браку та реклаमाцій.
	Управління активами та капіталом: співвідношення власного та позикового капіталу (фінансовий важіль), структура активів (ліквідність).
	Менеджмент та організація виробництва: кваліфікація персоналу, ефективність системи управління, впровадження інновацій.

Джерело: сформовано автором на базі [63; 73]

Рентабельність виступає важливим якісним індикатором вартості, який показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та витрати для виробництва і реалізації продукції, виконання робіт або надання послуг. Фактично, це міра віддачі від вкладених коштів та залучених активів.

Аналіз показників рентабельності є головним інструментом для оцінки ефективності інвестування в підприємство та раціональності управління його

ресурсами. Він дозволяє отримати чітке уявлення про прибутковість діяльності та ефективність використання активів для створення вартості [15].

При розробці стратегій підвищення рентабельності необхідно враховувати розподіл факторів на зовнішні та внутрішні, оскільки вони мають різну природу та механізми впливу. Важливо розуміти, що такі економічні параметри, як ціна готової продукції, використані ресурси, обсяги залучених коштів та виробленої продукції, отриманий прибуток і рентабельність продажів, взаємопов'язані та формують єдину функціональну систему.

1.2. Теоретичні основи та принципові підходи до формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства

Для забезпечення успішної діяльності та сталого розвитку підприємства необхідне постійне покращення його фінансових показників, серед яких особливе значення має ефективне управління рентабельністю. Цей показник виступає важливим індикатором, що демонструє ефективність фінансово-економічного механізму та здатність підприємства генерувати прибуток в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ефективне управління рентабельністю не лише сприяє максимізації прибутку, але й забезпечує фінансову стабільність, конкурентоспроможність та подальший розвиток підприємства.

У розвинених економіках поряд із традиційними показниками рентабельності значну увагу приділяють рентабельності продажів та рентабельності капіталу. Рентабельність продажів дозволяє оцінити частку прибутку в кожному грошовому потоці, отриманому від реалізації продукції. В Україні цей показник поки не здобув широкого поширення, хоча дискусії щодо його доцільності тривають. Натомість рентабельність капіталу, що характеризує ефективність використання всього інвестованого капіталу, є більш популярною метрикою серед українських підприємств. Інтеграція рентабельності продажів у аналітичну практику дозволить отримати більш повну інформацію про фінансову стійкість та операційної ефективності підприємств, наблизивши стандарти аналізу до міжнародних. Рентабельність

продажів і рентабельність капіталу разом становлять головні елементи системи управління рентабельністю підприємства [20].

Основою побудови ефективної системи управління рентабельністю є низка теоретичних підходів, що наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до побудови системи управління рентабельністю

Теоретичний підхід	Основна ідея та фокус	Характеристика та головні інструменти
1	2	3
1. Вартісно-орієнтоване управління (Value-Based Management – VBM)	Максимізація вартості підприємства для акціонерів	Рентабельність розглядається як головний фактор створення довгострокової акціонерної вартості. Управління спрямоване на прийняття рішень, що забезпечують прибутковість, яка перевищує вартість залученого капіталу. Інструменти: аналіз економічної доданої вартості (EVA), ринкової доданої вартості (MVA), показники, що враховують WACC.
2. Ресурсний підхід (Resource – Based View – RBV)	Використання унікальних ресурсів для стійкої конкурентної переваги	Висока та стійка рентабельність досягається завдяки володінню та ефективному використанню рідкісних, цінних та важко відтворюваних ресурсів (унікальні технології, висококваліфікований персонал, сильний бренд). Характеристика: ідентифікація, розвиток та раціональне використання головних компетенцій.
3. Стратегічний підхід	Узгодження рентабельності із загальною бізнес-стратегією	Рентабельність є не самоціллю, а результатом успішної реалізації обраної стратегії. Це передбачає узгодження всіх тактичних рішень (ціни, витрати, асортимент) з обраним напрямком: лідерство за витратами, диференціація чи фокусування.
4. Операційний підхід	Оптимізація внутрішніх процесів та підвищення ефективності	Збільшення рентабельності досягається через постійне вдосконалення щоденної діяльності. Включає управління витратами виробництва, логістики, підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції/послуг. Інструменти: Lean Manufacturing (ощадливе виробництво), Six Sigma, управління якістю.
5. Фінансовий підхід	Аналіз фінансових показників та управління структурою капіталу.	Розглядає рентабельність через призму взаємозв'язку фінансових коефіцієнтів. Управління спрямоване на покращення головних фінансових показників (рентабельність продажів, активів, капіталу) та оптимізацію фінансових ризиків і структури капіталу.

Джерело: сформовано автором за [10; 14; 22; 25]

Ефективне управління рентабельністю вимагає впровадження комплексу взаємопов'язаних принципів, які забезпечують фокус, інтеграцію та постійне вдосконалення процесів. У табл. 1.4 наведено принципи побудови ефективної системи управління рентабельністю.

Таблиця 1.4

Принципи побудови ефективної системи управління рентабельністю

Принцип	Сутність
1	2
<i>1. Принципи орієнтації та фокусу</i>	
Цілеспрямованість (SMART-цілі)	Система повинна бути чітко орієнтована на досягнення конкретних і вимірюваних цілей рентабельності. Ці цілі мають бути визначені для різних рівнів: від підприємства в цілому до окремих продуктів, клієнтів та бізнес-одиниць.
Центри відповідальності	Необхідно чітко закріпити відповідальність за досягнення планових показників рентабельності, що передбачає визначення відповідних центрів фінансової відповідальності в структурі підприємства.
Мотивація	Слід створити таку систему матеріального й нематеріального заохочення персоналу, яка стимулюватиме працівників приймати та реалізовувати рішення, що прямо чи опосередковано сприяють підвищенню прибутковості.
<i>2. Принципи інтеграції та охоплення</i>	
Системність	Управління рентабельністю має бути інтегровано в загальну систему управління бізнесом. Воно повинно охоплювати всі головні бізнес-процеси та враховувати взаємозв'язок між факторами, що впливають на прибуток (зв'язок між витратами на маркетинг і обсягом продажів).
Комплексність	Система має охоплювати всі аспекти діяльності, що впливають на прибуток. Це включає одночасне управління: доходами (ціноутворення, асортимент), витратами (операційними, виробничими) та активами/капіталом.
Інформаційна забезпеченість	Ефективне управління потребує достовірної, своєчасної та релевантної інформації про доходи, витрати та активи. Система обліку та звітності має забезпечувати можливість аналізу рентабельності в розрізі різних сегментів бізнесу (продукту, регіону, клієнта).
<i>3. Принципи регулювання та розвитку</i>	
Аналітичність	Система повинна мати вбудовані інструменти аналізу для: виявлення факторів впливу, пошуку внутрішніх резервів, прогнозування майбутніх показників та оцінки ефективності вже впроваджених заходів.
Гнучкість та адаптивність	Система повинна бути здатною швидко реагувати та пристосовуватися до змін як у зовнішньому середовищі (дії конкурентів, зміни на ринку), так і у внутрішніх умовах (зміна технологій, організаційної структури).

Продовження табл. 1.4

1	2
Контроль	Необхідно створити чіткі механізми моніторингу за виконанням планових показників, оперативним виявленням відхилень та своєчасним вжиттям коригувальних дій.
Постійне вдосконалення	Управління рентабельністю – це безперервний, циклічний процес. Він вимагає постійної оцінки ефективності впроваджених рішень та безперервного пошуку нових можливостей для підвищення прибутковості.

Джерело: систематизовано автором на базі [40; 45]

Застосування зазначених теоретичних підходів та принципів дозволяє підприємствам сформувати ефективну систему управління рентабельністю, яка сприятиме зміцненню фінансової стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та зростанню вартості компанії.

Аналіз прибутковості та рентабельності є важливим інструментом для виявлення закономірностей розвитку підприємства, надання керівництву орієнтирів для оптимізації діяльності, виявлення недоліків управління та визначення потенційних можливостей збільшення прибутку, що в підсумку забезпечує більш ефективне функціонування підприємства [53].

Рівень рентабельності підприємства формується під впливом ряду важливих факторів, серед яких величина прибутку, обсяг виробленої продукції, витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів та обсяг нормованих обігових коштів.

Значне підвищення прибутку та рентабельності досягається через збільшення продуктивності праці, економне використання матеріалів, підвищення ефективності використання основних засобів, впровадження технічного прогресу, зокрема механізації та автоматизації складних виробничих процесів, а також оптимізацію організації виробництва. Повний облік цих факторів є запорукою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [18].

Важливу роль у забезпеченні стабільного зростання прибутку та рентабельності відіграє якісне планування. Процес планування прибутку та рентабельності передбачає детальний аналіз попередніх фінансових та

виробничих результатів і спрямований на досягнення оптимального балансу між кількісними та якісними показниками виробництва, виконання робіт, їх собівартістю та зменшенням неефективних витрат [40].

Механізм управління рентабельністю підприємства є частиною загальної системи управління і забезпечує цілеспрямований вплив на головні фактори, що визначають підсумкові результати діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Механізм ефективного управління рентабельністю підприємства

Джерело: авторська розробка

Згідно з вищерозробленим механізмом ефективного управління рентабельністю, процес його формування є комплексним та багатоетапним циклом, що вимагає системної послідовності дій. Процес формування ефективного механізму управління рентабельністю складається з основних послідовних етапів, які охоплюють аналіз, стратегічне планування та визначення організаційної бази:

1. Організаційно-інформаційна підготовка – необхідно створити базу механізму, що передбачає ідентифікацію та характеристику всіх його важливих компонентів:

- визначення організаційної структури управління (включаючи центри відповідальності);
- налагодження інформаційних потоків (своєчасність та достовірність даних);
- вибір методів аналізу, інструментів планування та контролю.

2. Аналіз поточної рентабельності (етап діагностики) – етап вимагає всебічного аналізу рентабельності за минулі періоди. Аналіз має бути деталізованим, охоплюючи:

- загальні показники (рентабельність активів, власного капіталу, продажів);
- детальні показники (рентабельність окремих видів продукції, клієнтів, центрів відповідальності).

3. Факторний аналіз та виявлення причин – на основі результатів діагностики здійснюється детальне виявлення та аналіз факторів, що суттєво вплинули на динаміку показників:

- внутрішні фактори: оцінка ефективності використання ресурсів, рівень операційних витрат, цінова політика;
- зовнішні фактори: вплив ринкової кон'юнктури, дій конкурентів та загальних макроекономічних умов [17].

4. Розробка шляхів зростання (етап планування) – після встановлення причин відхилень розробляються конкретні та обґрунтовані заходи для підвищення рентабельності:

- оптимізація витрат (зниження собівартості);
- збільшення обсягів продажів та покращення якості продукції;
- ефективніше управління активами (прискорення обігу);
- впровадження інноваційних технологій [33].

5. Стратегічне визначення пріоритетів – це критично важливий етап, коли підприємство обирає пріоритетний тип стратегії підвищення рентабельності. Стратегія повинна фокусувати ресурси та зусилля на найбільш перспективних напрямках і може бути орієнтована на:

- зростання доходів (через ціну або обсяг);
- зниження витрат (оптимізація витрат);
- оптимізацію використання активів;
- комбінацію цих підходів, що відповідає специфіці та цілям підприємства [56].

Розроблений циклічний механізм ефективного управління рентабельністю має важливе значення для підприємства, оскільки він перетворює пасивне спостереження за прибутком на активний, цілеспрямований процес управління фінансовими результатами.

Таким чином, формування механізму управління рентабельністю – це системний процес, який забезпечує перехід від аналізу поточного стану та факторів впливу до розробки стратегічних пріоритетів для досягнення стійкого зростання прибутковості.

1.3. Методичні підходи до оцінки рентабельності підприємства

Оцінка діяльності підприємства лише за показником прибутку не дає повної інформації щодо його ефективності. Прибуток є абсолютним показником і не враховує ресурсну базу підприємства. Тому для комплексної оцінки необхідно враховувати ефективність використання ресурсів, що відображає рентабельність. Цей відносний показник вимірює частку прибутку на кожну одиницю витрат або капіталу і дозволяє повніше оцінити фінансову діяльність підприємства [27].

Аналіз рентабельності передбачає встановлення певних стандартів, наприклад галузевих або середньогалузевих нормативів, проте надійніше підприємство встановлює оптимальні норми прибутковості самостійно [32].

Рентабельність є головним елементом оцінки фінансового стану та успішності підприємства. Для цього застосовуються різні показники: маржа валового прибутку, операційна маржа, маржа чистого прибутку та рентабельність власного капіталу (ROE). Маржа валового прибутку показує частку доходу після вирахування собівартості проданих товарів, операційна маржа відображає дохід після врахування всіх операційних витрат, а ROE оцінює прибутковість капіталу акціонерів [24].

Окрім цього, використовуються показники рентабельності активів (ROA) та прибуток на акцію (EPS), які допомагають оцінити фінансовий стан компанії. При аналізі важливо враховувати галузеві особливості, оскільки рівень рентабельності різних секторів може значно відрізнятись. Найпоширенішими показниками ефективності є валова, операційна та чиста маржа. Валова маржа враховує лише вартість проданих товарів, операційна – усі операційні витрати, а чиста маржа – всі витрати, включно з податками та відсотками [6].

Після визначення показників прибутковості підприємство може провести детальний аналіз рентабельності, що допомагає виявити області для покращення та розробки стратегій підвищення фінансових результатів. Аналіз фінансової звітності – баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів – дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також врахувати конкурентне середовище та стратегічні цілі.

Коефіцієнти рентабельності стандартизовані за доходами та виражені у відсотках, що дає змогу порівнювати показники між підприємствами [54]. Основна формула коефіцієнта рентабельності (1.1):

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi}{\text{ЧД}} \times 100 \% \quad (1.1)$$

де Π – прибуток,

ЧД – чистий дохід [10].

Валовий прибуток та відповідний коефіцієнт ($K_{вп} = \text{ВП} / \text{ЧД}$) показують частку доходу після вирахування собівартості товарів. Операційна маржа (ЕВІТ) визначає прибуток після операційних витрат ($K_{оп} = \text{ОП} / \text{ЧД}$) [50], а маржа ЕВІТДА показує, яку частку від доходу підприємство отримує у вигляді прибутку до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу. Коефіцієнт чистого прибутку ($K_{чп} = \text{ЧП} / \text{ЧД}$) показує дохід, що залишається після всіх витрат, включаючи податки.

Рентабельність розглядається через призму витрат і активів, тобто аналізується те, наскільки результативно підприємство використовує власні ресурси для зростання продажів і прибутку. У показнику ROA (рентабельність активів) термін «повернення» означає чистий прибуток або чистий дохід – суму, яка залишається після покриття всіх витрат та сплати податків. Показник ROA визначають як відношення чистого прибутку до загальної вартості активів підприємства.

Чим більшою є база активів підприємства, тим ширшими стають її виробничі та збутові можливості, а відтак і потенціал отримання прибутку. Завдяки ефекту масштабу витрати на одиницю продукції зменшуються, що підсилює рентабельність і може забезпечити швидше зростання доходів порівняно з темпами приросту активів, підвищуючи ефективність інвестицій.

ROE (рентабельність власного капіталу) є одним із визначальних індикаторів для акціонерів, адже демонструє, яку віддачу приносить капітал, вкладений власниками. Зростання ROE можливе навіть без збільшення власного капіталу, наприклад за рахунок вищого чистого прибутку, отриманого завдяки активам, частково профінансованим за допомогою позикових ресурсів. Високе значення ROE вказує інвесторам на інвестиційну привабливість підприємства та її здатність генерувати прибуток без істотного нарощування боргу. Цей показник відображає ефективність використання підприємством усіх доступних джерел капіталу – як власного, так і позикового – для створення доходу. Саме тому його вважають більш комплексним, ніж ROE, оскільки він охоплює ширший спектр фінансових аспектів.

ROIC (рентабельність інвестованого капіталу) показує співвідношення між операційним прибутком після сплати податків і загальною сумою капіталу, залученого в підприємство, включно з власними та позиковими ресурсами. Цей показник застосовують для оцінки того, наскільки результативно підприємство використовує наявний капітал. Інвестори також орієнтуються на ROIC, коли аналізують привабливість підприємства. Якщо ROIC перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC), це свідчить про створення доданої вартості та може означати, що ринкова оцінка підприємства буде вищою за середню [44].

Коефіцієнти рентабельності є важливим інструментом фінансового аналізу, проте, як і будь-який інструмент, вони мають свої сильні та слабкі сторони. Переваги аналізу рентабельності:

1. Формування конкурентної цінової стратегії:
 - аналіз рентабельності дозволяє обґрунтовано встановлювати адекватні ціни на продукцію чи послуги;
 - рентабельність дає змогу порівняти рівень прибутковості з прямими конкурентами, що є основою для розробки ефективної цінової політики та утримання ринкових позицій.
2. Оцінка стійкості обсягів продажів:
 - висока рентабельність часто корелює зі збільшенням обсягів продажів та ефективним управлінням;
 - різноманітні показники допомагають оцінити історичну динаміку та здатність підприємства зберігати стійкість і прибутковість навіть в умовах падіння попиту або низьких обсягів продажів.
3. Оцінка ефективності інвестицій та ресурсів:
 - рентабельність відображає вигоду від інвестицій у бізнес, демонструючи, наскільки ефективно підприємство використовує залучені ресурси для генерації прибутку та створення цінності;

– рентабельність дає впевненість інвесторам і керівництву, що ресурси використовуються раціонально і що поточний рівень ефективності може бути підтриманий у майбутньому.

Недоліки використання коефіцієнтів рентабельності:

1. Обмежена прогностична цінність – рентабельність не завжди дає точне уявлення про майбутні результати діяльності. Це пов'язано з тим, що бухгалтерські звіти базуються на минулому періоді та можуть бути викривлені через різні методи обліку або коригування звітних даних.

2. Проблеми порівняльного аналізу між галузями:

– проведення порівняльного аналізу ефективності між підприємствами, які працюють у різних сферах діяльності, є неточним або некоректним;

– порівняння рентабельності торговельних підприємств із виробниками споживчих товарів є хибним через значні відмінності у структурі капіталу, рівні ризику та структурі витрат і прибутку між цими галузями.

Визначення оптимального рівня рентабельності дозволяє підприємству формувати резерви, бути гнучким у короткострокових викликах та ефективно використовувати прибуток у майбутньому. Оцінка рентабельності потребує застосування різних методичних підходів: аналіз внутрішніх фінансових звітів, порівняння з конкурентами, врахування економічного контексту та залучення експертів [52].

Деякі автори вважають, що рентабельність існує лише за наявності прибутку [38; 44; 48], тоді як від'ємний фінансовий результат можна розглядати як від'ємну рентабельність або збитковість [66]. Також важливо враховувати галузеві особливості та специфіку бізнесу, зокрема великі капіталовкладення та тривалий період окупності у високотехнологічних секторах. Систематичний підхід до оцінки рентабельності, що поєднує різні методи та аспекти, дозволяє робити об'єктивні висновки про фінансовий стан підприємства та розробляти стратегії його подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Дослідження теоретичних аспектів формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства, дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено в літературі економічний аспект трактування поняття «рентабельність», що дозволило сформулювати власне визначення категорії: під рентабельністю розуміємо показник ефективності діяльності підприємства або окремого проєкту, що відображає здатність отримувати прибуток від вкладених ресурсів та витрат, оцінюючи економічну віддачу у відносних величинах для порівняння різних об'єктів чи періодів. Показники рентабельності забезпечують більш всебічну оцінку результатів діяльності підприємства, оскільки відображають, який результат отримано порівняно з обсягом залучених чи використаних ресурсів.

Встановлено, що під час аналізу стратегій підвищення рентабельності необхідно враховувати поділ факторів на зовнішні й внутрішні, адже вони відрізняються за своєю природою та характером впливу. Відповідно, на рентабельність підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники: до зовнішніх належать загальний стан економіки (ВВП, інфляція, валютна стабільність), ринкова кон'юнктура (попит, пропозиція, ціни на ресурси та політика конкурентів), податкове та регуляторне середовище, політична й соціальна стабільність, а також галузевий технологічний розвиток. Внутрішні фактори включають ефективність використання ресурсів, структуру та рівень витрат, якість і цінову політику продукції, особливості управління активами й капіталом, а також рівень менеджменту, організацію виробничих процесів і впровадження інновацій.

2. Визначено, що створення дієвої системи управління рентабельністю ґрунтується на наступних теоретичних підходах: вартісно-орієнтованому, ресурсному, стратегічному, операційному та фінансовому. Також виділено основні принципи, дотримання яких дає змогу сформулювати ефективну систему

управління рентабельністю підприємства, що забезпечуватиме зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу.

Досліджено механізм управління рентабельністю підприємства, який є частиною загальної системи управління і забезпечує цілеспрямований вплив на головні фактори, що визначають підсумкові результати діяльності підприємства. Розроблено механізм ефективного управління рентабельністю, процес його формування складається з основних послідовних етапів, які охоплюють аналіз, стратегічне планування та визначення організаційної бази. Розроблений циклічний механізм ефективного управління рентабельністю має важливе значення для підприємства, оскільки він перетворює пасивне спостереження за прибутком на активний, цілеспрямований процес управління фінансовими результатами.

3. Визначено, що прибуток не дає повної оцінки результативності підприємства, тому важливо аналізувати рентабельність, яка показує ефективність використання ресурсів і капіталу. Розглянуто основні показники рентабельності – валову, операційну, чисту маржу, ROA, ROE, ROIC та інші, їхню роль у фінансовому аналізі й можливості для оцінки інвестиційної привабливості. Підкреслено значення аналізу фінансової звітності, галузевих особливостей і впливу структури витрат та активів на рівень прибутковості. Визначено головні переваги та обмеження коефіцієнтів рентабельності, зокрема їх корисність для формування цінової політики й оцінки ефективності ресурсів, а також труднощі порівняння між різними галузями. Зазначено, що комплексний підхід до оцінки рентабельності, який враховує внутрішні показники, зовнішнє середовище та специфіку діяльності, дає змогу об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та сформувані обґрунтовані стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАДАРТ ГРУП» зареєстроване як юридична особа з присвоєнням коду ЄДРПОУ 44797369, реєстраційна справа якого знаходиться у Департаменті реєстрації Харківської міської ради. Підприємство функціонує у формі ТОВ та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності підприємства є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82), що свідчить про її спеціалізацію в харчовій промисловості. Окрім основного напрямку, «ВАДАРТ ГРУП» також займається виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, дитячого та дієтичного харчування, виготовленням машин і устаткування для харчової промисловості, а також має активність у сферах оптової та роздрібною торгівлі продуктами харчування, напоями та товарами господарського призначення. Додатково підприємство надає послуги з пакування, транспортного оброблення вантажів та діяльності у сфері відпочинку й розваг. Такий широкий спектр діяльності формує багатoproфільний характер компанії та забезпечує її гнучкість і конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

Станом на 1 вересня 2023 року компанія виступає ексклюзивним представником в Україні п'яти іноземних виробників кондитерської продукції, серед яких GUANGDONG LUBAI FOOD CO., LTD (Китай), CANDY POINT CONFECTIONERY FOOD INDUSTRY AND TRADE LLC (Туреччина) та Elif Çikolata SAN VE TİC. LTD ŞTİ (Туреччина). Окрім імпортного сегмента, під брендом ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» свою продукцію

виготовляють і чотири українські підприємства: ТОВ «Мега люкс» (Одеса), ТОВ «Сахарок» (Харків), ТОВ «РендВ» (Ковель) та ТОВ «Салекс» (Кременчук). Така співпраця забезпечує підприємству широкий асортимент продукції та зміцнює її позиції на ринку кондитерських виробів.

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має функціональний характер і сформована таким чином, щоб забезпечувати оперативну реакцію на зміни ринкової кон'юнктури та злагоджену взаємодію між усіма підрозділами. Організаційно-управлінську структуру ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» представлено на рис. 2.1

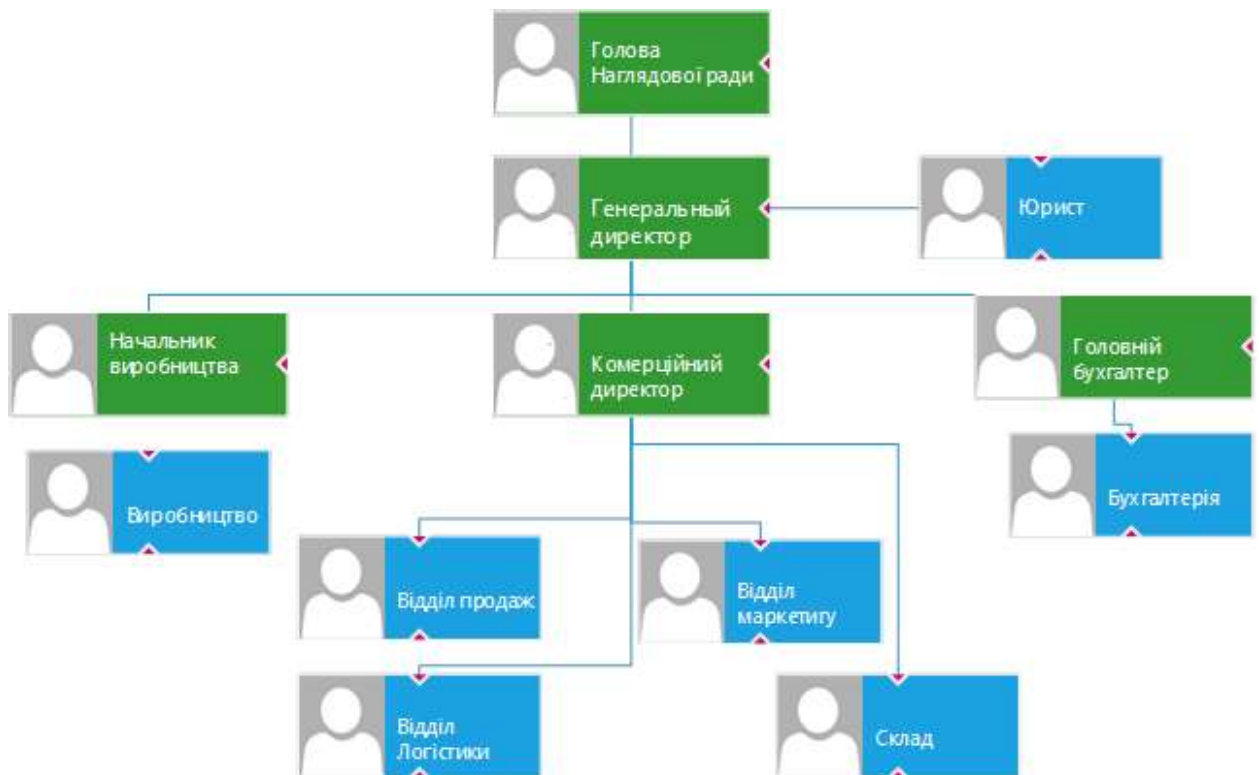


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Основні структурні елементи підприємства:

Виробничий підрозділ – відповідає за виготовлення карамелі, маршмеллоу, мармеладу та інших кондитерських виробів. Виробничі лінії дають змогу швидко запускати нові формати продукції, у тому числі складні

види карамелі. Особливий акцент робиться на системному контролі якості та стабільності смакових властивостей.

Відділ маркетингу та збуту – один із головних функціональних центрів підприємства. До його завдань належать: розробка брендів і дизайну пакування, проведення маркетингових досліджень, взаємодія з торговельними мережами, організація рекламної активності та створення іннаут-проектів. Підрозділ також забезпечує комунікацію зі споживачами, керує присутністю підприємства у соціальних мережах та формує стратегію просування.

Логістичний підрозділ – займається плануванням постачання, управлінням складськими запасами та координацією роботи з транспортними підприємствами, щоб гарантувати своєчасну доставку продукції.

Фінансово-адміністративна служба – охоплює бюджетування, облік витрат, юридичний супровід та кадрове адміністрування.

Попри відносну компактність, така структура забезпечує швидкість ухвалення рішень та ефективне поєднання виробничих процесів із маркетинговими цілями. Саме маркетинговий підрозділ виконує провідну стратегічну роль: формує асортимент, розробляє ціннісну пропозицію й обирає канали комунікації зі споживачем.

Структура підприємства є високо орієнтованою на ринок, де комерційний директор та відділ маркетингу відіграють центральну роль у визначенні напрямку діяльності, а виробництво забезпечує гнучку реалізацію цих стратегій.

ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» демонструє збалансовану стратегію, поєднуючи масові продажі зі створенням унікального іміджу через нішеві продукти. Це підтверджується диверсифікованим асортиментом і широкою географією збуту.

Асортимент підприємства поділений на категорії за їхньою роллю у формуванні доходу та іміджу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Категорія	Роль у портфелі	Характеристика
1	2	3
Карамель	Лідер продажів та генератор доходу	Займає провідну частку в структурі продажів. Орієнтована на аудиторію «rocket money» (діти та підлітки) та представлена у різноманітних форматах.
Маршмеллоу	Динамічна та святкова категорія	Характеризується високою динамікою зростання. Завдяки яскравому пакуванню та сезонним наборам активно використовується для святкових та імпульсивних покупок.
Мармелад	Іміджева та нішева категорія	Створена для виділення бренду на ринку. Представлений продуктами ручної роботи у впізнаваних формах («лапка», «мішка»). Не є масовим за обсягами, але формує впізнаваність.
Жувальні цукерки та драже	Стабільний потік продажів	Продукти з високою доступністю та популярністю, що забезпечують стабільний базовий дохід у дитячому сегменті.
Преміальні серії	Орієнтація на дорослу аудиторію	Серії («Milkyano Candy», «Coffee Candy») націлені на молодіжну та дорослу аудиторію, де важливим є не лише смак, а й концепція та бренд.

Джерело: сформовано на базі асортиментної політики підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Підприємство ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» успішно поєднує масовий сегмент (карамель, жувальні цукерки) для забезпечення стабільного доходу з нішевими та іміджевими напрямками (мармелад, преміум-серії) для зміцнення бренду та виходу на нові аудиторії. Підприємство використовує диверсифіковану стратегію дистрибуції, що дозволяє їй досягати як масового споживача, так і партнерів для оптових закупівель, а також виходити на зовнішні ринки:

- національні мережі: стратегічні партнери (Епіцентр, Аврора) забезпечують великі обсяги та національне покриття;
- регіональні точки: сімейні маркети та магазини біля дому забезпечують глибину проникнення у локальні ринки;
- оптовий канал: великі фасування (500 г, 1 кг) орієнтовані на B2B сегмент або вторинну дистрибуцію;

– експортні поставки: вихід на зовнішні ринки (Польща, Латвія, Молдова) є важливим джерелом валютної виручки та сприяє диверсифікації ризиків.

У додатку А (табл. А.1-5) наведено кількість партнерів підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», структуру та динаміку персоналу, віковий та освітній склад. Відповідно, загальна кількість партнерів підприємства в Україні: 49. Основні регіони концентрації (по 7 партнерів): Запорізька область та Київ. Підприємство має широке, але неглибоке покриття: партнери присутні у 23 із 26 областей.

Спостерігається значне зростання штату, а саме чисельність працівників зросла з 4 осіб у 2022 році до 42 осіб у 2024 році, що свідчить про швидкий розвиток і масштабування бізнесу. Структура персоналу підприємства у 2024 році охоплює 42 працівники та сформована таким чином, щоб підтримувати збалансовану роботу виробничих, комерційних і операційних процесів. Найбільшу частку займає виробничий відділ, у якому працює 22 особи – це становить 52,4 % загального штату. Такий розподіл є природним для підприємства виробничого типу, адже саме цей підрозділ забезпечує основний операційний цикл та випуск продукції. Відділ маркетингу та збуту налічує 7 співробітників. Його частка у структурі штату є помітною, що свідчить про стратегічне значення комерційної функції для підприємства. Саме цей відділ відповідає за формування попиту, роботу з торговельними мережами, розвиток брендів та просування продукції. У сфері логістики та складських операцій зайнято 6 осіб. Цей підрозділ забезпечує безперервність ланцюга поставок – від отримання сировини до своєчасного відвантаження готової продукції клієнтам. Злагоджена робота логістики є критично важливою для підтримання ритмічності виробництва та виконання зобов'язань перед партнерами. Такий розподіл персоналу відображає реальні потреби підприємства та сприяє стабільному функціонуванню всіх основних процесів.

Аналіз вікової структури показує (табл. А.4, табл. А.5), що ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» орієнтується на молоді, енергійні та перспективні

кадри. Провідною групою є працівники віком 26–35 років, яких налічується 17 осіб. У поєднанні з наймолодшою групою – працівниками до 25 років (11 осіб) – особи молодше 35 років складають дві третини колективу (близько 67%). Така структура свідчить про високу гнучкість, відкритість до інновацій та здатність швидко адаптуватися до вимог динамічного ринку кондитерських виробів. Підприємство має надзвичайно високий освітній рівень персоналу. Переважна більшість співробітників – 32 особи, або приблизно 76 % від загальної чисельності, – мають вищу освіту. Цей факт підкреслює намір ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» мати висококваліфікований штат, здатний ефективно виконувати складні управлінські, фінансові та маркетингові завдання, що є запорукою успішної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» являє собою багатопрофільне та динамічно зростаюче виробниче підприємство, що спеціалізується на кондитерських výroбах (КВЕД 10.82) та має високу гнучкість завдяки широкому спектру додаткової діяльності (від пакування до оптової торгівлі). Підприємство демонструє збалансовану ринкову стратегію, поєднуючи власне виробництво (карамель, маршмеллоу) з ексклюзивним імпортом та співпрацею з чотирма українськими виробниками, що забезпечує диверсифікований асортимент (від масового сегмента до іміджевих преміум-серій) та присутність на експортних ринках.

Організаційна структура підприємства є функціональною, компактною та високо орієнтованою на ринок, де відділ маркетингу та збуту виконує провідну стратегічну роль (визначення асортименту та ціннісної пропозиції), що ефективно підтримується виробничим блоком (52 % штату) та злагодженою логістикою. Швидке масштабування бізнесу (зростання штату з 4 до 42 осіб за 2022–2024 роки) здійснюється за рахунок формування кваліфікованого, молодого та інноваційного колективу: дві третини працівників молодші 35 років, а 76 % мають вищу освіту, що є міцною основою для реалізації амбітних комерційних та управлінських завдань.

2.2. Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та факторів, які її визначають

Аналіз рентабельності є важливим інструментом для визначення результативності роботи підприємства, адже він демонструє, наскільки ефективно та прибутково використовуються його ресурси – активи, власний капітал чи обсяги реалізації. Зазначені показники дають змогу інвесторам, кредиторам і керівництву оцінити здатність підприємства отримувати прибуток, контролювати витрати, виявляти тенденції фінансового розвитку, порівнювати досягнуті результати з показниками конкурентів і приймати обґрунтовані управлінські рішення для зміцнення фінансової стабільності та зростання вартості бізнесу [65]. Фінансове становище підприємства відображає підсумки всієї його операційної діяльності. Об'єктивна оцінка забезпечується комплексом техніко-економічних показників, динаміку яких за три роки (2022-2024 рр.) представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Показник	Роки			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід, грн	14295500	57209200	85120400	42913700	27911200	300,2	48,8
Чистий прибуток, грн	404600	1049000	5384800	644400	4335800	159,3	413,3
Активи, грн	14756500	33738600	49868200	18982100	16129600	128,6	47,8
Зобов'язання, грн	301900	9285000	20634000	8983100	11349000	2 975,5	122,2
Кількість працівників, чол.	4	23	42	19	19	475,0	82,6

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за період 2022–2024 років свідчить про фазу інтенсивного зростання та активного масштабування бізнесу, проте це зростання супроводжується значним збільшенням фінансового навантаження.

Підприємство демонструє надзвичайно високі темпи зростання основних фінансових результатів, а саме:

- дохід зріс з 14,3 млн грн у 2022 році до 85,1 млн грн у 2024 році. Найвищий приріст зафіксовано у 2023 році (на 300,2 % порівняно з 2022 роком). У 2024 році зростання доходу, хоча й сповільнилося, залишається значним (+48,8 %), що підтверджує успішну стратегію виходу на ринок та ефективність маркетингової діяльності;

- чистий прибуток зріс майже в 13 разів (з 404,6 тис. грн до 5,38 млн грн). Особливо інтенсивним є приріст у 2024 році (+413,3 %), що свідчить про підвищення операційної ефективності та перехід підприємства на новий рівень прибутковості.

Зростання бізнесу супроводжується пропорційним збільшенням ресурсів та зобов'язань, відповідно активи зросли на +128,6 % у 2023 р. та +47,8 % у 2024 р. та відображає інвестиції у розширення виробництва, збільшення складських запасів та дебіторської заборгованості, що вказує на наслідки масштабування. Зобов'язання зросли на +2975,5 % у 2023 р. та +122,2% у 2024 р., що вказує на активне залучення позикового капіталу (кредити, торговельні зобов'язання) для фінансування швидкого зростання активів і забезпечення високих темпів виробництва. Дана тенденція знижує фінансову стійкість підприємства, вимагаючи уважного контролю за структурою капіталу.

Необхідно зазначити про масштабування персоналу, а саме кількість працівників зростає більш ніж у 10 разів (з 4 до 42 осіб). Це підтверджує фазу активного інвестування у людський капітал та розширення виробничих і комерційних потужностей, що відповідає швидкому зростанню доходів і активів.

ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» перебуває на стадії експоненціального розвитку, успішно перетворюючи високі темпи зростання доходів на значне збільшення чистого прибутку. Головним викликом для менеджменту є управління стрімко зростаючими зобов'язаннями та забезпечення того, щоб висока рентабельність активів (ROA) виправдовувала ризики, пов'язані з високим фінансовим важелем, що у свою чергу є важливим елементом для контролю на етапі моніторингу та коригування згідно з розробленим механізмом ефективного управління рентабельністю.

Для забезпечення стійкого та контрольованого зростання, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно сфокусуватися на наступних аспектах, згідно з механізмом управління рентабельністю:

- аналізувати ефективність використання активів (ROA) – необхідно детально оцінити віддачу від зростання активів (особливо необоротних активів) та швидкість обігу оборотних активів, щоб переконатися, що інвестиції є виправданими та ефективними;

- контролювати та оптимізувати структуру капіталу (ROE) – враховуючи інтенсивне зростання зобов'язань, слід провести детальний аналіз фінансової стійкості та платоспроможності, що допоможе визначити оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу для утримання ризиків під контролем;

- дослідити причини зростання прибутку – на етапі діагностики слід провести факторний аналіз для виявлення, що саме спричинило такий високий приріст чистого прибутку (оптимізація собівартості, ефект масштабу, цінова політика);

- продовжувати моніторинг собівартості – незважаючи на позитивну динаміку, необхідно постійно контролювати та оптимізувати операційні та адміністративні витрати для збереження високої рентабельності продажів (ROS);

- порівняти показники з середньогалузевими значеннями – це дозволить об'єктивно оцінити конкурентоспроможність підприємства на

ринку кондитерських виробів та визначити потенційні напрямки для стратегічного вдосконалення.

Підприємство ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» демонструє позитивну динаміку розвитку за 3 роки та має значний потенціал для подальшого зростання. У таблиці 2.3 наведено методику розрахунку та обчислені показники рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022-2024 роки. На рис. 2.2 наочно представлена динаміка показників рентабельності підприємства за 3 роки.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Показник	Методика розрахунку	2022, %	2023, %	2024, %	Абсолютне відхилення, %	
					2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність реалізації (ROS)	ЧП/Д×100%	2,83	1,83	6,33	-1,00	4,50
Рентабельність активів (ROA)	ЧП/А×100%	2,74	3,11	10,79	0,37	7,68
Рентабельність власного капіталу (ROE)	ЧП/ВК×100%	2,80	4,29	18,42	1,49	14,13

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Отже, відповідно до розрахованих показників ефективності діяльності підприємства, всі фінансові показники рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» демонструють надзвичайно позитивну динаміку у 2024 році, особливо порівняно з 2023 роком, що підтверджує висновки про підвищення результативності.

У 2023 році спостерігалось незначне падіння рентабельності продажів (з 2,83 % до 1,83 %), що було пов'язано з високими інвестиційними та маркетинговими витратами на етапі активного масштабування бізнесу. Зростання рентабельності продажів у 2024 до 6,33 % свідчить про успішну

реалізацію стратегій управління витратами та ціноутворення, що дозволило значно збільшити частку чистого прибутку у кожній гривні доходу.

Динаміка рентабельності активів підприємства свідчить про послідовне зростання у 2024 році з 3,11 % до 10,79 % (+7.68 п.п.). Таке зростання означає, що підприємство почало набагато ефективніше використовувати власні активи (інвестиції у виробництво, склад, оборотний капітал) для генерації прибутку. Кожна гривня активів відповідно приносить значно більший чистий прибуток.

Динаміка рентабельності власного капіталу (ROE) демонструє найбільше зростання з 4,29 % у 2023 році до 18,42 % у 2024 році (+14.13 п.п.). Відповідно даний позитивний тренд є найкращим показником для власників, оскільки відображає високу віддачу на інвестований капітал. Різке зростання ROE підтверджує, що активи, придбані за рахунок позикових коштів, генерують прибуток, який багаторазово перекриває витрати на обслуговування боргу (позитивний ефект фінансового важеля).

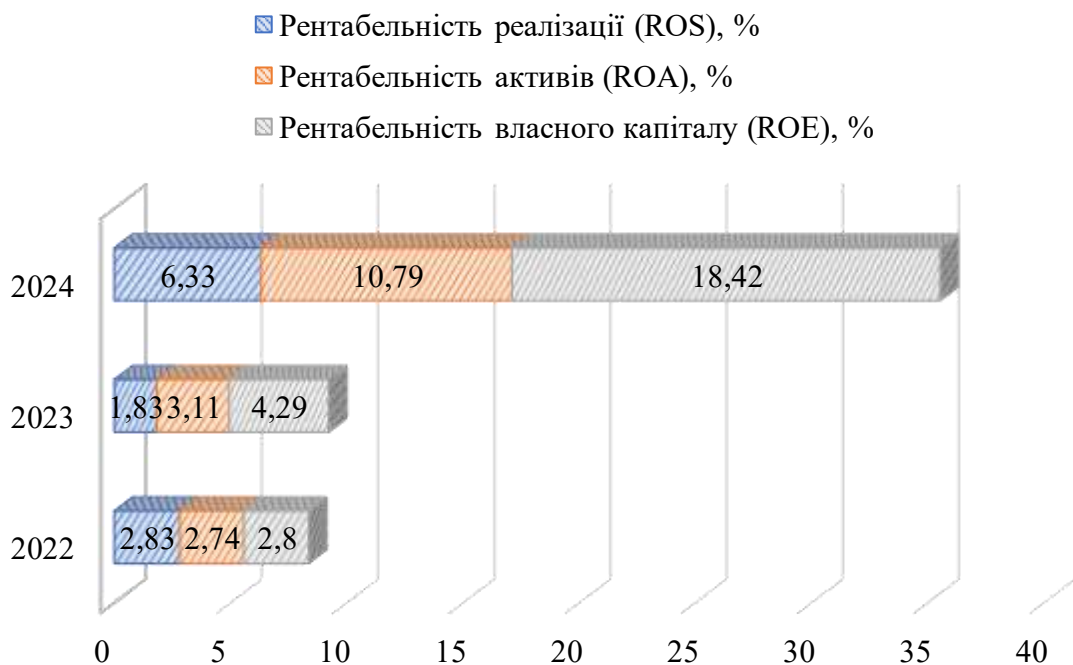


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022-2024 рр.

2024 рік став для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» роком фінансового прориву. Підприємство успішно пройшло фазу первинного масштабування (2023 рік) і вийшло на стійкий шлях високої операційної ефективності та прибутковості, що є запорукою його подальшого успіху.

Фінансовий важіль є головним фактором, що пояснює, чому рентабельність власного капіталу (ROE) ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» зростає набагато швидше, ніж рентабельність активів (ROA), особливо у 2024 році.

Фінансовий важіль (Коефіцієнт FL) – це коефіцієнт, що показує, наскільки власний капітал підсилюється за рахунок залучених (позикових) коштів (формула 2.1):

$$\text{Коефіцієнт FL} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.1)$$

Використовуючи формулу Дюпон (2.1), де $ROE \approx ROA \times \text{Коефіцієнт FL}$, проаналізуємо динаміку двох компонентів зростання рентабельності, що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз впливу фінансового важеля на рентабельність власного капіталу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Рік	Рентабельність активів (ROA), %	Коефіцієнт фінансового важеля (FL)	Рентабельність власного капіталу (ROE), %
1	2	3	4
2022	2,74	1,021	2,80
2023	3,11	1,379	4,29
2024	10,79	1,706	18,42

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Отже, відповідно до розрахованих даних табл. 2.4 коефіцієнт фінансового важеля послідовно зростає протягом аналізованого періоду: спостерігається зростання боргового навантаження, а саме фінансовий важіль

зріс зі значення 1,021 у 2022 році (що означає, що підприємство функціонувало майже виключно на власному капіталі) до 1,706 у 2024 році. Це зростання є прямим наслідком інтенсивного збільшення зобов'язань (з 301,9 тис. грн до 20,6 млн грн). Підприємство активно залучало позикові кошти для фінансування зростання власних активів (для інвестицій у виробництво, склад, оборотний капітал).

У 2024 році ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» отримало потужний позитивний ефект фінансового важеля: рентабельність активів (ROA) зростає з 3,11 % до 10,79 % відповідно означає, що підприємство стало дуже ефективно використовувати кожен актив. Оскільки рентабельність активів (10,79 %) значно перевищує вартість залученого капіталу (відсотки, які підприємство платить за борг), фінансовий важіль мультиплікував цей операційний успіх. Кожна одиниця позикового капіталу приносила більше прибутку, ніж вимагала витрат на своє обслуговування. Тобто саме завдяки високому фінансовому важелю (1,706) показник рентабельності власного капіталу (ROE) (18,42 %) став значно вищим, ніж рентабельність активів (ROA) (10,79%), що є ефективним результатом для власників капіталу.

Отже, високий коефіцієнт фінансового важеля підсилює прибутковість власного капіталу, проте водночас значно збільшує фінансовий ризик. У разі погіршення ринкової кон'юнктури чи зниження рентабельності активів (ROA), високий рівень боргу може швидко перетворитися на негативний ефект важеля (зменшуючи рентабельність власного капіталу ROE) і мати загрозу до зниження платоспроможності підприємства.

Пропонуємо відповідно з розробленим механізмом управління рентабельністю, на етапі моніторингу та коригування підприємства необхідно встановити ліміти для коефіцієнта фінансового важеля та провести детальний аналіз стійкості до фінансових ризиків, щоб забезпечити, що зростання рентабельності власного капіталу (ROE) є стійким і контрольованим.

Таким чином, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» демонструє інтенсивне зростання обсягів діяльності, про що свідчить стрімке збільшення доходу підприємства

більш ніж у шість разів за аналізований період. Відповідно визначає успішну реалізацію стратегії виходу на ринок та значного розширення бізнесу і продажів. При цьому спостерігається висока динаміка підвищення прибутковості, а саме зростання чистого прибутку значно випереджає темпи зростання доходу, про що свідчить приріст на 413,3 % у 2024 році при зростанні доходу лише на 48,8 %. Таке співвідношення є інтенсивним індикатором підвищення операційної ефективності та релевантного управління як витратами, так і ціноутворенням. Підприємство здійснює активні інвестиції в масштабування, що підтверджується значним зростанням активів (+47,8 % у 2024 році), що є необхідною умовою для фінансування виробничих потужностей, логістики та оборотного капіталу для забезпечення майбутнього стійкого розвитку. Паралельно відбувається стрімке збільшення персоналу: чисельність працівників зросла більш ніж у десять разів (з 4 до 42 осіб), що підтверджує розширення операційних потужностей підприємства та інвестування в людський капітал. Водночас, інтенсивне зростання призвело до підвищення фінансового ризику, оскільки зафіксовано стрімке зростання зобов'язань (приріст на 2975,5 % та 122,2 % відповідно), що свідчить про активне залучення позикового капіталу, проте це фінансує розширення, воно також значно підвищує фінансовий ризик та залежність підприємства від зовнішніх джерел.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління рентабельністю підприємства

ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» функціонує на динамічному ринку кондитерських виробів та за останні роки пройшло фазу інтенсивного зростання та масштабування. Ефективна система управління рентабельністю є важливою для перетворення цього зростання на стійку фінансову стабільність. Оцінка базується на аналізі організаційної структури, динаміки фінансових показників (2022–2024 рр.) та застосуванні розробленого механізму ефективного управління рентабельністю.

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має функціональний характер та оптимальною, що забезпечує швидкість прийняття рішень та ефективно поєднання виробничих і комерційних процесів, що є головною перевагою на етапі активного зростання. У таблиці 2.5 визначено роль підрозділів підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у формуванні рентабельності.

Таблиця 2.5

Роль підрозділів підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у формуванні рентабельності

Підрозділ	Роль у формуванні рентабельності
1	2
Відділ маркетингу та збуту	Стратегічний центр, що виконує провідну роль, а саме визначає асортимент, формує ціннісну пропозицію та канали комунікації. Безпосередньо впливає на дохід та рентабельність реалізації (ROS).
Виробничий відділ	Операційний центр, який відповідає за виготовлення продукції та контроль якості. Його ефективність прямо впливає на собівартість та маржинальний прибуток.
Логістика та склад	Управління активами – відповідає за своєчасну доставку та управління запасами, що впливає на оборотність активів і ліквідність.
Фінансово-адміністративний відділ	Центр контролю – відповідає за бюджетування, облік витрат та фінансовий контроль, що є основою для факторного аналізу рентабельності.

Структура є високо орієнтованою на ринок, де комерційний директор та відділ маркетингу є головними центрами відповідальності за формування доходів. Це відповідає принципам системності та комплексності управління, оскільки стратегічні рішення інтегровані в операційну діяльність.

Кадровий потенціал як ресурс рентабельності: стрімке зростання чисельності персоналу (з 4 до 42 осіб за 2022–2024 рр.) підтверджує, що підприємство інвестує у розширення потужностей. Високий відсоток працівників з вищою освітою (76 %) та молоде ядро колективу (67 % до 35 років) вказує на наявність кваліфікованих ресурсів для виконання складних завдань, що є основою ресурсного підходу до управління рентабельністю.

Аналіз даних за 2022–2024 рр. виявив наступні тенденції (табл. 2.2):

- зростання доходу майже у 6 разів (з 14,3 млн грн до 85,1 млн грн), що підтверджує успішне розширення продажів;
- чистий прибуток збільшився у 13 разів (з 404,6 тис. грн до 5,38 млн грн), демонструючи значне випередження темпів зростання доходу (приріст на 413,3% у 2024 р.);
- інтенсивне зростання зобов'язань (+2975,5% та +122,2%) свідчить про агресивне залучення позикового капіталу для фінансування зростання активів.

Розрахунок основних коефіцієнтів рентабельності (табл. 2.3) підтверджує, що 2024 рік став роком фінансового прориву:

- рентабельність реалізації (ROS) – різке зростання у 2024 р. вказує на підвищення операційної ефективності та успішне управління цінами/витратами;
- рентабельність активів (ROA) – активи почали використовуватись ефективно для генерації прибутку (зростання на 7,68 п.п.);
- рентабельність власного капіталу (ROE) – найбільше зростання, відображає високу віддачу для власників.

Система управління успішно впоралася із завданням підвищення прибутковості на етапі масштабування. Значне зростання ROS, ROA та ROE свідчить про ефективний перехід до етапу планування та стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат і збільшення доходу.

Вплив фінансового важеля (табл. 2.4) та оцінка ризиків (етап факторного аналізу) свідчить на стрімке зростання рентабельності власного капіталу (ROE) до 18,42 %, яке не було б можливим без використання фінансового важеля (FL). Зростання фінансового важеля з 1,021 до 1,706 у поєднанні з високим рівнем рентабельності активів (ROA (10,8 %)) призвело до мультиплікативного ефекту. Прибутковість активів перевищила вартість обслуговування боргу, що підсилило прибутковість для власників.

Проте необхідно зазначити, про виявлені ризики, а саме агресивне залучення боргу (FL=1,706) значно підвищує фінансовий ризик. У разі

зниження ROA чи уповільнення ринку, високе боргове навантаження може швидко перетворитися на негативний фінансовий важіль, що є прямим порушенням принципу гнучкості та адаптивності системи управління. Саме цей ризик вимагає негайного втручання на етапі моніторингу та коригування механізму управління, щоб оптимізувати структуру капіталу та забезпечити платоспроможність.

Система управління рентабельністю ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» оцінюється як загалом ефективна, але потребує орієнтації стратегії з кількісного зростання на якісну фінансову стійкість. Зазначимо сильні сторони в управлінні рентабельністю підприємства:

- операційна та комерційна ефективність – різке зростання рентабельності продажів (ROS) та рентабельності активів (ROA) до 6,33 % та 10,79 % відповідно свідчить про успішну реалізацію стратегічного підходу (орієнтація на ринок) та операційного підходу (контроль собівартості);

- цілеспрямованість та мотивація – високий приріст рентабельності власного капіталу (ROE) на +14,13 п.п. за рік є прямим результатом цілеспрямованої роботи та ефективної мотивації персоналу, орієнтованої на кінцевий фінансовий результат;

- інформаційна забезпеченість – здатність провести детальний факторний аналіз свідчить про наявність необхідної інформаційної бази для аналізу рентабельності.

Проте, поряд з перевагами (сильними сторонами) є виклики та недоліки в існуючій системі управління рентабельністю, а саме:

- фінансовий ризик – неконтрольоване зростання зобов'язань вказує на слабе місце у дотриманні принципу контролю та гнучкості щодо структури капіталу. Високий FL є найбільшим ризиком для майбутньої стійкості;

- необхідно поглибити аналітичність системи, включивши детальніший аналіз ліквідності та порівняння показників з середньогалузевими значеннями (згідно з рекомендаціями).

Для переходу на наступний етап розвитку (зростання за рахунок якості, а не лише обсягу), ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» слід сфокусувати власні зусилля:

1. Посилення контролю та коригування фінансового ризику: на етапі моніторингу запровадити ліміти боргового навантаження (граничний фінансовий важіль) та розробити план щодо поступової оптимізації структури капіталу.

2. Поглиблення факторного аналізу: провести розширений Дюпон-аналіз для виявлення точних причин зростання рентабельності активів (ROA) (оцінити, чи зростання прибутку зумовлене обігом чи рентабельністю продажів) та оцінити ефективність використання інвестованих активів (ROA).

3. Впровадження стратегічного управління витратами: продовжувати моніторинг собівартості (згідно з принципом постійного вдосконалення) та аналізувати ефективність використання ресурсів для підтримки високої ROS.

4. Створення центрів відповідальності за капіталом: чітко визначити центри відповідальності не лише за доходи та витрати, але й за управління активами та залученням капіталу у фінансово-адміністративному відділі.

На етапі реалізації розробленого механізму ефективного управління рентабельністю, головні управлінські рішення мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового ризику, спричиненого високим коефіцієнтом фінансового важеля ($FL=1,706$). Мета – зберегти високу рентабельність, одночасно підвищуючи фінансову стійкість:

1. Управління структурою капіталу та боргом – рішення спрямовані на зниження залежності від позикового капіталу та покращення його якості:

– рефінансування короткострокових зобов'язань: активне заміщення частини короткострокових зобов'язань (які можуть швидко погіршити ліквідність) на довгострокові кредити або облігації. Це покращить структуру балансу та зменшить ризик неплатоспроможності.

– пріоритетне спрямування прибутку на погашення боргу – часткове використання надприбутку 2024 року (5,38 млн грн) на дострокове погашення

з найвищою відсотковою ставкою або найризикованіших зобов'язань. Це забезпечить швидке зниження фінансового важеля.

– збільшення власного капіталу – стимулювання реінвестування чистого прибутку, а не його повне виведення як дивідендів. Збільшення власного капіталу автоматично знижує коефіцієнт FL.

2. Управління оборотним капіталом та ліквідністю – рішення спрямовані на вивільнення грошових коштів, які можуть бути використані для зниження боргу:

– скорочення терміну інкасації дебіторської заборгованості – впровадження суворішої політики кредитування клієнтів та активне використання стимулів для дострокової оплати (знижки), що прискорить обіг коштів;

– оптимізація управління запасами – виробничий відділ та логістика повинні спільно працювати над зниженням рівня запасів сировини та готової продукції без шкоди для безперервності виробництва. Зменшення запасів вивільняє активи.

– контроль кредиторської заборгованості – використання максимально можливих термінів відстрочки платежу постачальникам (в межах, що не порушують відносини) для підтримки ліквідності, але з обов'язковим порівнянням ефекту від цього з вартістю залученого позикового капіталу.

3. Посилення фінансового контролю (етап контролю) – рішення спрямовані на запобігання неконтрольованому зростанню зобов'язань у майбутньому:

– встановлення лімітів боргу – надання фінансово-адміністративному відділу повноважень щодо встановлення та моніторингу суворих внутрішніх лімітів на залучення нового позикового капіталу та щомісячного відстеження коефіцієнта FL;

- створення центру фінансової відповідальності – чітке закріплення відповідальності за стабілізацію фінансової стійкості за головним бухгалтером або фінансовим директором;
- бюджетування капітальних витрат – перегляд всіх інвестиційних проєктів на предмет їхньої критичної необхідності та терміну окупності, щоб гарантувати, що нові активи (які фінансуються боргом) принесуть прибуток, що значно перевищує витрати на їх фінансування.

Отже, система управління рентабельністю ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» оцінюється як загалом ефективна на етапі інтенсивного масштабування, що підтверджується високою операційною та комерційною результативністю. Організаційна структура є оптимальною та ринково-орієнтованою, де відділ маркетингу та збуту виконує стратегічну роль, а виробничий відділ забезпечує гнучкість, що призвело до інтенсивного зростання доходу (у 6 разів) і чистого прибутку (у 13 разів). Різке зростання всіх економічних показників рентабельності у 2024 році (рентабельність продажів (ROS) до 6,33 %, рентабельність активів (ROA) до 10,79 %, рентабельність власного капіталу (ROE) до 18,42 %) свідчить про успішний перехід до фази високої ефективності, а використання фінансового важеля ($FL=1,706$) забезпечило потужний мультиплікативний ефект на ROE, підтверджуючи цілеспрямовану роботу кваліфікованого та молодого колективу.

Незважаючи на високу результативність, головним викликом для системи управління є неконтрольоване зростання зобов'язань, що призвело до значного підвищення фінансового ризику ($FL=1,706$) та порушення принципу гнучкості та адаптивності. Для забезпечення стійкої фінансової стабільності, система управління має бути переорієнтована з кількісного зростання на якісну фінансову стійкість. Це вимагає негайного втручання на етапах моніторингу та коригування через запровадження суворих лімітів боргового навантаження, оптимізацію структури капіталу та поглиблення аналітичності, а також посилення центрів відповідальності за управління активами та боргом.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Проведений комплексний аналіз діяльності та фінансових показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» дозволив отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Проаналізовано організаційну структуру ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», що функціонує як багатoproфільне виробниче підприємство з основним видом діяльності – виробництво кондитерських виробів (КВЕД 10.82), а також активне в імпорті та оптово-роздрібній торгівлі. Виявлено оптимальну функціональну структуру, що є високо орієнтованою на ринок, де головна стратегічна роль у формуванні доходу належить відділу маркетингу та збуту. Стрімке масштабування штату персоналу (з 4 до 42 осіб за 2022–2024 рр.), а також наявність кваліфікованого та молодого колективу (76 % з вищою освітою), підтверджує, що підприємство успішно інвестує у людський капітал для забезпечення інтенсивного зростання. Підприємство поєднує масовий сегмент (карамель) зі стратегічними нішевими продуктами (мармелад, преміум-серії) та диверсифікованою дистрибуцією, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність.

2. Здійснений аналіз фінансових показників та розрахунок коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022–2024 роки свідчить про фазу інтенсивного зростання та фінансового прориву у 2024 році. Підприємство продемонструє стрімке зростання доходу (майже у 6 разів) та чистого прибутку (у 13 разів), що вказує на зростання операційної ефективності. Зростання бізнесу супроводжується пропорційним збільшенням ресурсів та зобов'язань, відповідно активи зросли на +128,6 % у 2023 р. та +47,8 % у 2024 р. та відображає інвестиції у розширення виробництва, збільшення складських запасів та дебіторської заборгованості, що вказує на наслідки масштабування. Зобов'язання зросли на +2975,5 % у 2023 р. та +122,2% у 2024 р., що вказує на активне залучення позикового капіталу (кредити, торговельні зобов'язання) для фінансування швидкого зростання активів і забезпечення високих темпів

виробництва. Дана тенденція знижує фінансову стійкість підприємства, вимагаючи уважного контролю за структурою капіталу.

Всі основні показники рентабельності значно зросли: рентабельність продажів (ROS) до 6,33 %, рентабельність активів (ROA) до 10,79 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) до 18,42 %. Цей мультиплікативний ефект на рентабельність власного капіталу (ROE) значною мірою зумовлений позитивним впливом фінансового важеля ($FL=1,706$), де прибутковість активів перевищила вартість боргу. Однак, інтенсивне зростання зобов'язань (залучення позикового капіталу) призвело до значного підвищення фінансового ризику для підприємства.

3. Здійснено оцінку ефективності діючої системи управління рентабельністю підприємства. Відповідно система управління рентабельністю ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» оцінюється як загалом ефективна, оскільки вона успішно перетворила потенціал зростання на високу операційну та комерційну прибутковість (ROS, ROA). Проте, існуюча система вимагає негайного вдосконалення щодо фінансової стійкості. Неконтрольоване зростання зобов'язань вказує на слабе місце у дотриманні принципів контролю та гнучкості механізму управління. Для подальшого, якісного розвитку підприємству необхідно перейти до фази стабілізації ризиків, запровадивши ліміти боргового навантаження, здійснивши оптимізацію структури капіталу (рефінансування боргу) та поглибивши факторний аналіз ефективності використання активів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

3.1 Розробка заходів з підвищення рентабельності підприємства

Рентабельність діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є важливою економічною категорією та оцінним показником, що комплексно відображає ефективність використання виробничих, торговельних та фінансових ресурсів для генерації чистого прибутку. Для виробничо-торговельного підприємства рентабельність виступає цільовим орієнтиром, що визначає стратегію розвитку, а також є інструментом для оцінки чистого доходу, що залишається після покриття всіх операційних, виробничих та адміністративних витрат. Таким чином, рентабельність для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» слід розуміти як відносний показник ефективності комерційної діяльності, який відображає співвідношення отриманого прибутку від виробничих та торговельних операцій з обсягом залучених активів (основних засобів, виробничих ліній, товарних запасів) або з обсягом реалізованої продукції (доходу від реалізації).

Для результативного керівництва ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», як підприємство, що пройшло фазу інтенсивного зростання, необхідне належне планування функціонування з метою визначення стратегічних та тактичних напрямків фінансово-господарської діяльності. Невід'ємною складовою є регулярне отримання та опрацювання інформації щодо кон'юнктури ринків (кондитерської продукції, логістики) та потенціалу самого підприємства (виробничих потужностей). Завданням аналізу рентабельності є розкриття закономірностей розвитку підприємства, оцінка його поточних позицій, обґрунтування напрямків його подальшого розвитку та встановлення міри його фінансових небезпек, які були виявлені у вигляді високого боргового навантаження.

На основі проведеного аналізу динаміки фінансових показників та організаційної структури ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» вбачаємо за необхідне виділити потенційні можливості та загрози в діяльності виробничо-торговельного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Потенційні можливості та загрози в діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Можливості	Загрози
1	2
Зростаючий та перспективний попит на кондитерську продукцію: існує значний потенціал для збільшення продажів, особливо в нішевих сегментах (мармелад, преміум-серії).	Посилення конкуренції від великих національних та міжнародних виробників кондитерських виробів, що може призвести до боротьби за частку ринку.
Освоєння нових експортних ринків: розширення географії збуту (крім Польщі, Латвії, Молдови) для диверсифікації ризиків та отримання валютної виручки.	Критичний фінансовий ризик через агресивне зростання зобов'язань (FL=1,706) та можливе зростання вартості обслуговування боргу.
Інтеграція та посилення партнерства: можливість об'єднання з українськими виробниками (ТОВ «Мега люкс», ТОВ «Сахарок» тощо) для оптимізації собівартості та розширення виробничих потужностей.	Зміна споживчих уподобань та попиту: непередбачувані зміни у вимогах до дієтичного чи дитячого харчування, що може призвести до зниження продажів певних категорій.
Впровадження інноваційних виробничих технологій: модернізація виробничих ліній для швидкого запуску нових форматів карамелі та зменшення виробничих відходів.	Нестабільність фінансового та економічного середовища: коливання курсу валют (вплив на імпорт сировини) та загальне погіршення економічної ситуації.
Використання кадрового потенціалу: молодий та кваліфікований колектив (76 % з вищою освітою) для швидкої адаптації та впровадження інновацій.	Проблеми з логістикою та ланцюгом постачання (через географічні ризики) можуть порушити ритмічність виробництва та призвести до збитків.

Джерело: авторська розробка

Відповідно, будь-яка виробничо-торговельна діяльність втрачає свою перспективність без забезпечення достатнього фінансового результату. Для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», зважаючи на високу прибутковість (ROE 18,42 % у 2024 р.) та одночасно високий ризик, необхідно формувати стратегію на якості фінансування та оптимізації витрат. На основі проведеного аналізу, пропонуємо наступні рекомендаційні заходи, спрямовані на подальше

обґрунтування та посилення стійкості зростання рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»:

1. Оптимізація використання активів (зростання ROA):

– поглиблений аналіз використання основних засобів – враховуючи високі інвестиції в активи, провести детальний аналіз ефективності використання виробничих ліній (карамель, марשמеллоу, мармелад). Розглянути можливість перепрофілювання менш завантажених ліній або використання вільних потужностей для контрактного виробництва для інших підприємств, що дозволить отримувати додатковий дохід та підвищити ROA.

– активне управління оборотними активами (запаси) – необхідно мінімізувати надмірне накопичення сировини та готової продукції. Впровадження сучасної системи управління запасами (ABC-аналізу) у логістичному підрозділі допоможе вивільнити кошти, які можуть бути спрямовані на зниження боргу.

– монетизація невикористовуваних ресурсів – провести інвентаризацію невикористовуваних активів (складських чи офісних площ) та розглянути їх здачу в оренду або продаж, що дозволить не лише отримувати додатковий дохід, але й знизити боргове навантаження.

2. Розширення спектру послуг та збільшення доходів (зростання ROS):

– створення нішевих пропозицій на експорт – використовуючи високу якість продукції та наявні канали збуту, сфокусуватися на розробці преміальних серій («Milkyano Candy», «Coffee Candy») для дорослої аудиторії на зовнішніх ринках, де маржа є значно вищою.

– посилення маркетингових зусиль у B2B-сегменті – відповідно підприємство має великі фасування (500 г, 1 кг), необхідно активізувати роботу з оптовим каналом та мережами HoReCa, пропонуючи послуги комплектації та спеціального пакування продукції під їхні потреби.

– впровадження електронної комерції – активізація продажів через власні онлайн-платформи або маркетплейси для прямої комунікації зі

споживачем, що дозволяє отримати більшу маржу, оминаючи торговельні мережі.

3. Оптимізація витрат та собівартості (зниження витрат):

- ретельний аналіз та оптимізація операційних витрат – фінансово-адміністративна служба повинна провести детальний функціонально-вартісний аналіз усіх адміністративних та збутових витрат. Необхідно переглянути договори на транспортні послуги та логістичні процеси (які мають високу частку у витратах) з метою отримання вигідніших умов.

- пошук шляхів скорочення виробничої собівартості – виробничий підрозділ має провести переговори з постачальниками сировини (какао, цукор) для отримання знижок за обсяг або пошук альтернативних, більш локальних постачальників зі збереженням необхідної якості.

Враховуючи критичне зростання фінансового ризику (FL=1,706), найбільша увага ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має бути зосереджена на антикризових заходах у фінансовій діяльності:

1. Фінансова діяльність (управління боргом та ліквідністю):

- управління структурою боргу: рефінансування короткострокових зобов'язань на довгострокові кредити для покращення структури балансу;

- пріоритетне спрямування прибутку: часткове використання чистого прибутку (5,38 млн грн) на дострокове погашення найдорожчих боргових зобов'язань;

- посилення контролю за дебіторською заборгованістю: відділ збуту повинен запровадити суворішу політику кредитування та використовувати стимули для прискорення інкасації коштів від торговельних мереж;

- створення резервного фонду: часткове відрахування коштів із чистого прибутку для формування фінансової безпеки для покриття непередбачених кризових витрат.

2. Операційна діяльність (захист маржі):

- ретельний аналіз маржинальності асортименту: провести переоцінку всіх категорій продукції (карамель, мармелад, маршмеллоу).

Скоротити або оптимізувати запаси товарів з низькою оборотністю та низькою маржею, зосередивши виробництво на тих, що забезпечують високу прибутковість;

- оптимізація цінової політики: розробити гнучку систему акцій для стимулювання продажів, уникаючи при цьому критичного зниження загальної ціни та підтримуючи високу ROS;

- контроль та скорочення адміністративних витрат: провести детальний аудит усіх некритичних операційних витрат (оренда, комунальні, адміністративний персонал) з метою їх скорочення без шкоди для якості виробництва та продажів.

3. Маркетинг та клієнтська база (стратегічна гнучкість):

- збереження та утримання існуючих партнерів: активізація роботи з національними мережами та ексклюзивними імпортерами через програми лояльності та індивідуальні умови;

- перегляд маркетингової стратегії: зосередження маркетингового бюджету на найбільш ефективних та економічних каналах комунікації, які підкреслюють цінність та вигоду пропозиції ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» в умовах зниження купівельної спроможності.

Вищевказані управлінські рекомендації щодо зниження фінансових ризиків та підвищення стійкості ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» наочно представлено на рис. 2.1. Таким чином, основними стратегічними напрямками антикризового реагування для виробничо-торговельного підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є:

- розробка чіткого антикризового плану – створення детального, покрокового сценарію дій для управління ліквідністю та борговим навантаженням;

- регулярний моніторинг зовнішнього середовища – постійний аналіз ринку сировини, конкурентів та економічних умов для своєчасного виявлення загроз;

– швидка адаптація стратегії та тактики – забезпечення гнучкості виробничих та збутових процесів відповідно до змін у зовнішній ситуації (зміна курсу валют або попиту);

– підтримка та мотивація персоналу – утримання основних кваліфікованих кадрів та забезпечення їхньої орієнтації на кінцевий фінансовий результат і економію ресурсів.



Рис. 3.1. Рекомендації щодо здійснення антикризових заходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Джерело: авторська розробка

Успішне застосування вищезазначених заходів вимагає систематичного контролю на етапі моніторингу та коригування механізму управління рентабельністю:

– регулярний моніторинг – щомісячний моніторинг впливу впроваджених заходів на основні показники (ROS, ROA, FL) та оперативне коригування дій;

– встановлення лімітів боргу – фінансово-адміністративному відділу слід встановити суворі внутрішні ліміти на залучення нового позикового капіталу (Коефіцієнт $FL \leq 1,5$) та щомісячно відстежувати його дотримання;

– бюджетування капітальних витрат – перегляд всіх інвестиційних проєктів щодо їхньої швидкої окупності та критичної необхідності для зростання прибутковості.

Застосування зазначених рекомендацій, з урахуванням специфіки виробничо-торговельної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та його високого фінансового ризику, допоможе не лише підтримати позитивну динаміку рентабельності, але й значно зміцнити фінансову стійкість та успішно подолати можливі кризові явища.

3.2. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю підприємства

Управління рентабельністю підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, є невід’ємною та стратегічно важливою складовою тактики управління фінансовою рівновагою. Для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», що поєднує високотехнологічне виробництво (карамель, мармелад, маршмеллоу) та активну торговельну діяльність (оптові та експортні канали збуту), управління рентабельністю є комплексом взаємопов’язаних засобів і методів оцінки ефективності використання його подвійних ресурсів: виробничих потужностей (основні засоби) та оборотних активів (товарні запаси, дебіторська заборгованість).

Управління рентабельністю передбачає активний вплив на фактори, що її визначають, з метою досягнення бажаних фінансових результатів та забезпечення сталого розвитку [54]. З огляду на інтенсивне зростання обсягів діяльності та високий фінансовий важіль ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», цей процес охоплює не лише аналіз історичних даних, але й активне формування

майбутньої прибутковості шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сферах:

1. Виробництва – оптимізація собівартості сировини та енерговитрат;
2. Торгівлі та збуту – ефективне ціноутворення та управління маржинальністю каналів збуту (роздрібні мережі, експорт, HoReCa);
3. Фінансів та інвестицій – контроль боргового навантаження та управління структурою капіталу.

Це безперервний процес, спрямований на оптимізацію співвідношення між отриманим прибутком та залученими ресурсами (як власним, так і позиковим капіталом), що є запорукою фінансової стійкості та конкурентоздатності підприємства на висококонкурентному ринку кондитерських виробів.

Процес управління рентабельністю на ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» включає в себе наступні послідовні та взаємопов'язані етапи:

Етап 1: Розширений збір та систематизація інформації – цей етап передбачає не лише формальний збір фінансової звітності, але й якісний аналіз даних із залученням управлінської та нефінансової інформації:

- вивчення динаміки фінансових показників – аналіз динаміки показників рентабельності (ROS, ROA, ROE) за головними бізнес-напрямами та виявлення трендів, що призвели до стрімкого зростання, але й збільшення боргу;

- порівняльний галузевий аналіз – порівняння рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» з аналогічними показниками конкурентів (великі кондитерські фабрики) та середньогалузевими значеннями, щоб визначити, чи відповідає поточна преміальна рентабельність вищому ризику;

- аналіз управлінської звітності – вивчення ефективності роботи окремих виробничих ліній, відділу збуту та логістики (витрати на зберігання та транспортування);

- аналіз нефінансової інформації – оцінка стану ринку сировини (ціни на цукор, патоку), поведінки споживачів та впливу технологічних змін (модернізація обладнання) на довгострокову рентабельність.

Етап 2: Постановка SMART-цілей у сфері управління рентабельністю – цілі управління рентабельністю безпосередньо залежать від обраної стратегії підприємства, яка для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» наразі є стратегією інтенсивного зростання та диференціації:

- Стратегія диференціації (преміум-продукти): мета – досягнення високої ROS (Рентабельності продажів) на нішевих продуктах (мармелад, преміум-карамель) за рахунок їх унікальності та преміального ціноутворення;

- Стратегія зростання (ROE): мета – утримання високої ROE (рентабельності власного капіталу) на рівні 15–20 %, але з одночасним зниженням фінансового важеля (коефіцієнт FL) до безпечних значень ($\leq 1,5$) шляхом рефінансування або докапіталізації;

- Ціль по активах – досягнення коефіцієнта оборотності оборотних активів не менше ніж 4,5 обертів на рік, що забезпечить ефективне використання інвестованих коштів.

Етап 3: Комплексне управління ризиком та прибутковістю – рентабельність ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» тісно пов'язана з рівнем фінансового ризику, що виник через агресивне залучення позикового капіталу. Ефективне управління передбачає:

- ідентифікацію та оцінку ризиків – визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на рентабельність (валютні ризики при імпорті сировини, кредитні ризики при роботі з дебіторською заборгованістю великих торговельних мереж, ризик підвищення процентних ставок);

- визначення прийняттого рівня ризику – встановлення внутрішніх лімітів боргового навантаження та ліквідності, при яких підприємство зможе обслуговувати свої зобов'язання без загрози фінансової стійкості;

– розробка заходів контролю – впровадження інструментів хеджування валютних ризиків та посилення політики роботи з дебіторською заборгованістю.

Етап 4: Аналіз чинників впливу на рентабельність – для виробничо-торговельного підприємства чинники впливу на рентабельність є двома основними групами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Специфічні чинники впливу на рентабельність ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Група чинників	Приклади, що специфічні для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»
1	2
Внутрішні	Ефективність використання виробничого обладнання; норми витрат сировини (цукор, барвники) на одиницю продукції; цінова політика (опт, роздріб, експорт); швидкість оборотності товарних запасів.
Зовнішні	Цінова кон'юнктура на світовому ринку цукру; рівень конкуренції від національних лідерів; державне регулювання (податкова політика, норми харчування); попит у сегменті HoReCa та експортних ринках.

Джерело: авторська розробка

Етап 5: Розробка дієвих заходів для збільшення рентабельності – на основі аналізу розробляються практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію чинників, а саме:

– зниження собівартості – впровадження енергоефективних технологій у виробництві карамелі; оптимізація закупівель сировини через довгострокові контракти з фіксованою ціною;

– підвищення Цін/Маржі – розширення асортименту високомаржинальних продуктів (мармелад, жувальні цукерки) та встановлення преміальної націнки на експортних ринках;

– збільшення обсягів продажів – активний вихід на нові канали збуту (онлайн-маркетплейси, мережі АЗС тощо) та посилення присутності у сегменті HoReCa;

– оптимізація структури активів – монетизація неефективного або застарілого обладнання, інвестиції у швидкість логістики.

Етап 6: Кінцеві розрахунки та планування впровадження – перед впровадженням кожен захід має бути оцінений кількісно:

- кількісна оцінка – проведення аналізу «витрати-вигоди» (Cost-Benefit Analysis) для обґрунтування доцільності, відповідно, модернізації виробничої лінії: розрахунок очікуваного зниження собівартості та терміну окупності інвестицій;
- деталізований план – розробка чіткого плану впровадження, що включає терміни, відповідальних осіб (директор з виробництва, фінансовий директор, керівник відділу збуту) та необхідні бюджетні ресурси;
- затвердження плану керівництвом та фіксація цільових показників (KPI) для кожного відповідального підрозділу.

Удосконалення організаційно-економічного механізму є важливим для забезпечення стабільного прибутку та конкурентоздатності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» в умовах динамічного ринку. Враховуючи, що підприємство є виробничо-торговельним, його механізм має враховувати обидві складові (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Складові організаційно-економічного механізму виробничо-торговельного підприємства

Складові механізму	Характеристика та адаптація для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»
1	2
1. Організаційна структура управління рентабельністю	Визначення центрів відповідальності (ЦВ) за маржинальність: закріплення відповідальності за рентабельність за: а) виробничим ЦВ (контроль собівартості); б) торговельним ЦВ (контроль ROS по каналах: експорт, опт, HoReCa); в) фінансовим ЦВ (контроль ROE та фінансового важеля). Координація між відділами: забезпечення злагодженої роботи відділів закупівель, виробництва, збуту та фінансів для узгодження обсягів виробництва з планами продажів та мінімізацією залишків.
2. Економічні інструменти управління рентабельністю	Планування та прогнозування: розробка планів маржинальності для кожної товарної групи (карамель, мармелад) та окремо для експортних поставок. Врахування сезонності та трендів. Бюджетування – складання гнучких бюджетів на закупівлю сировини та енергоресурсів, а також на маркетингові кампанії у торговельних мережах.

Продовження табл. 3.3

1	2
3. Управління запасами та собівартістю	Система обліку собівартості: забезпечення точного обліку закупівельних цін, транспортних витрат, витрат на зберігання та виробничих витрат для визначення реальної собівартості реалізованої продукції. Управління товарними запасами (ТЗ): оптимізація рівня ТЗ для мінімізації витрат на зберігання, запобігання залишків сезонних товарів та забезпечення безперебійного процесу виробництва.
4. Аналіз ціноутворення та маркетингу	Аналіз ціноутворення: оцінка еластичності попиту на різні види солодошів, аналіз цін конкурентів. Розрахунок оптимальних націнок для максимізації прибутку в умовах конкуренції. Аналіз ефективності маркетингу: оцінка рентабельності інвестицій у рекламу, програми лояльності та акції, особливо при вході в нові торговельні мережі.

Джерело: авторська розробка

Для посилення контролю та підвищення оперативності управління рентабельністю, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно впровадити наступні інструменти:

1. Впровадження ERP-системи з інтеграцією виробництва – створення єдиної інформаційної системи, яка об'єднує облік сировини, виробничі замовлення, управління складом (WMS) та фінансовий облік. Це дозволить автоматично розраховувати собівартість та зменшити виробничі втрати.

2. Застосування інструментів бізнес-аналітики (BI) – впровадження BI-систем (Power BI або Tableau) для деталізованого аналізу даних про:

- маржинальність по SKU (одиницях асортименту): виявлення найбільш та найменш прибуткових видів карамелі чи мармеладу;
- ROMI по маркетингових каналах – оцінка ефективності витрат на просування в різних регіонах чи торговельних мережах;
- прогнозування продажів – покращення точності планування виробництва, що прямо впливає на оптимізацію запасів сировини.

3. Впровадження CRM-системи та RFM-аналізу – для кращого розуміння клієнтів (оптових покупців, експортних партнерів), персоналізації пропозицій та підвищення лояльності. RFM-аналіз дозволить сегментувати

клієнтів за частотою, давністю та сумою покупок для розробки більш ефективних збутових стратегій.

4. Встановлення КРІ для персоналу, орієнтованих на рентабельність – встановлення чітких фінансових показників ефективності (КРІ) для менеджерів відділу збуту, пов'язаних не лише з обсягом продажів, але й з маржею та ліквідністю (зменшення дебіторської заборгованості).

Ефективне удосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю дозволить ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»:

- збільшити прибутковість кожної одиниці проданого товару;
- оптимізувати витрати на закупівлю, виробництво та збут;
- критично знизити рівень фінансового ризику, контролюючи боргове навантаження;
- швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та дії конкурентів.

Таким чином, для виробничо-торговельного підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» впровадження та постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю є запорукою його успіху та сталого розвитку на конкурентному ринку кондитерських виробів.

3.3. Пропозиції щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», яке демонструє високі показники рентабельності власного капіталу, але водночас має суттєве боргове навантаження, збільшення доходів є головним фактором стабілізації фінансового становища. Зростання виручки дозволить підприємству знизити рівень фінансового ризику та створити основу для довгострокового розвитку. При цьому важливо не лише збільшувати обсяги продажів, а й підвищувати маржинальність продукції, щоб забезпечувати приріст чистого прибутку.

Подальші заходи спрямовані на посилення конкурентних переваг підприємства, зокрема на ефективне використання виробничих потужностей та якісного продуктового портфеля. Одночасно вони мають мінімізувати вплив слабких сторін підприємства – залежності від окремих каналів збуту та жорсткої цінової конкуренції в низькомаржинальних сегментах.

Стратегічний напрямок 1. Оптимізація асортименту та розширення продуктового портфеля – підвищення рентабельності за рахунок росту доходів передбачає цілеспрямоване управління асортиментом і перехід до виробництва продукції з більшою націнкою. ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно змістити фокус із масових низькоприбуткових товарів на преміальні сегменти, які забезпечують вищу маржу та допомагають формувати позитивний імідж бренду.

Основна карамельна продукція характеризується високим рівнем конкуренції, що обмежує потенціал зростання прибутковості. Для підвищення середнього рівня рентабельності продажів підприємство може розробити та запустити нові лінійки високовартісних солодошів – функціональні (вітамінізовані, натуральні, низькокалорійні) та спеціалізовані (для HoReCa, подарункові набори).

Також перспективним є розвиток експортно орієнтованих продуктів, адаптованих під вимоги різних ринків. Це дозволить уникати прямої внутрішньої конкуренції та встановлювати вищий рівень ціни.

Важливо запровадити системний підхід до управління життєвим циклом продукції, що включає регулярний ABC/XYZ-аналіз та оптимізацію портфеля. Малоприбуткові та нестабільні позиції необхідно вдосконалювати або виводити з виробництва. Крім того, слід активніше використовувати спеціалізовані канали збуту для продукції з наближеним терміном придатності, мінімізуючи втрати та перетворюючи їх на додатковий дохід.

Стратегічний напрямок 2. Розширення ринків збуту та каналів продажу – диверсифікація збутових каналів є важливою умовою стабільного зростання доходів і зменшення залежності від невеликої кількості головних партнерів.

Розширення присутності підприємства у нових сегментах забезпечує можливість отримання більшої маржі та доступу до нових груп споживачів.

Просування у сегменті HoReCa та корпоративного продажу – сегмент HoReCa та B2B має значний потенціал за рахунок меншої залежності від цінових факторів. Для ефективного виходу на цей ринок підприємству ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно створити спеціалізований підрозділ або визначити відповідального менеджера.

Збільшити обсяги продажів допоможе розробка комплексних рішень – брендваної карамелі, індивідуальних пакувань або наборів для готельних номерів, кафе, офісів та кейтерингу.

Розвиток онлайн-продажів (D2C) – прямі продажі споживачам забезпечують максимальну маржинальність, оскільки усувають участь посередників. Доцільно створити власний інтернет-магазин та посилити присутність на маркетплейсах – як українських, так і міжнародних. Це дасть змогу підприємству швидше тестувати нові продукти та розширювати аудиторію.

Експорт відкриває доступ до ринків із більш високою платоспроможністю, що позитивно позначається на рентабельності. Доцільним є вихід на ринки Західної Європи та Скандинавії, участь у міжнародних виставках і адаптація продукції до вимог ЄС. Це сприятиме підвищенню довіри з боку іноземних партнерів і дозволить реалізовувати товари дорожче.

Стратегічний напрямок 3. Оптимізація цінової політики та управління маржею – для підприємства важливо не лише виробляти якісний продукт, а й реалізовувати його за оптимальною ціною. Саме цінова політика визначає, яку маржу отримає підприємство з кожного каналу збуту або сегмента споживачів.

Запровадження систем цінового моніторингу дозволить оперативно реагувати на зміни ринку. Преміальні продукти варто оцінювати на основі сприйнятої цінності, а не лише собівартості. Диференційований підхід до

встановлення цін для D2C, ритейлу та HoReCa допоможе максимізувати прибуток із кожного каналу.

Аналіз ефективності промо-акцій – знижки у торговельних мережах часто знижують прибутковість. Тому необхідно аналізувати ROMI (показник, який вимірює ефективність маркетингових вкладень) кожної акції та переходити від прямого зниження ціни до надання додаткової цінності – подарунків або акцій типу «2+1». Це дозволяє зберегти рентабельність і покращити сприйняття бренду.

Поліпшення управління дебіторською заборгованістю – скорочення термінів оплати позитивно впливає на ліквідність і рентабельність активів. Підприємству необхідно переглянути умови кредитування клієнтів і впровадити стимули для швидкої оплати рахунків, невеликі бонуси за передоплату.

Стратегічний напрямок 4. Підвищення лояльності та життєвої цінності клієнтів – довготривалі партнерські відносини забезпечують стабільні обсяги продажів та знижують витрати на залучення нових клієнтів. Тому важливо формувати комплексні програми, спрямовані на утримання головних партнерів та стимулювання повторних закупівель.

Програми лояльності для основних покупців – багаторівнева система бонусів, спеціальні умови, пріоритетний доступ до новинок: усе це сприяє зміцненню співпраці з клієнтами, які забезпечують найбільшу частку обороту компанії. Спільні маркетингові активності з дистриб'юторами підвищують їх мотивацію активно просувати продукцію підприємства.

Поглиблена робота з експортними партнерами – під час співпраці з іноземними ринками особливо важливими є адаптивність і швидкість реагування. Гнучкість у зміні рецептури або пакування, вдосконалення логістичних процесів та своєчасні поставки створюють додаткову довіру та сприяють зростанню обсягів експорту.

Результативність продажів прямо залежить від професійного рівня менеджерів. Важливо впровадити мотиваційну систему, прив'язану не тільки

до обсягу, а й до прибутковості угод. Регулярні тренінги з технік продажу та ведення переговорів підвищують ефективність їх роботи.

На рис. 3.2 наочно наведено вищезазначені пропозиції (стратегічні напрямки) щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».



Рис. 3.2. Стратегічні напрямки щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Джерело: авторська розробка

Комплексне впровадження запропонованих стратегічних напрямків дозволить ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» істотно зміцнити конкурентні позиції та фінансову стійкість. Підприємство зможе збільшити частку високомаржинальної продукції, розширити ринки збуту та отримати більший чистий прибуток. Отримані додаткові ресурси дадуть можливість прискорити погашення боргових зобов'язань та знизити фінансовий важіль. У підсумку підприємство не лише збереже високий рівень рентабельності, а й забезпечить стабільну основу для подальшого стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Дослідження шляхів вдосконалення управління рентабельністю на підприємстві ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Зазначено потенційні можливості та загрози в діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», відповідно для виробничо-торговельного підприємства, зважаючи на високу прибутковість (рентабельність власного капіталу (ROE) 18,42 % у 2024 р.) та одночасно високий ризик, необхідно формувати стратегію на якості фінансування та оптимізації витрат. На основі проведеного аналізу, запропоновано рекомендаційні заходи, які спрямовані на подальше обґрунтування та посилення стійкості зростання рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»: оптимізація використання активів (зростання рентабельності активів ROA); розширення спектру послуг та збільшення доходів (зростання рентабельності продажів ROS), а саме створення нішевих пропозицій на експорт, посилення маркетингових зусиль у B2B-сегменті, впровадження електронної комерції; оптимізація витрат та собівартості (зниження витрат).

Надано рекомендації щодо здійснення антикризових заходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», застосування яких, з урахуванням специфіки виробничо-торговельної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та його високого фінансового ризику, допоможе не лише підтримати позитивну динаміку рентабельності, але й значно зміцнити фінансову стійкість та успішно подолати можливі кризові явища.

2. Визначено, що управління рентабельністю є стратегічно важливою функцією для виробничо-торговельного підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», запропоновано механізм управління, який являє собою безперервний, шестиетапний цикл, що включає розширений аналіз фінансової та нефінансової інформації, постановку SMART-цілей, комплексне управління ризиком та прибутковістю, а також детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Практичні заходи, спрямовані на підвищення

рентабельності, зосереджені на оптимізації виробництва, впровадженні диференціації (розширення асортименту високомаржинальних нішевих продуктів, преміум-мармелад), активізації продажів на нових каналах (HoReCa, експорт) та вдосконаленні цінової політики.

Удосконалення організаційно-економічного механізму є важливим для забезпечення стабільного прибутку та конкурентоздатності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» в умовах динамічного ринку. Виділено, що підприємство є виробничо-торговельним, відповідно його механізм має враховувати обидві складові, а саме повинен включати: організаційну структуру управління рентабельністю; економічні інструменти управління рентабельністю; управління запасами та собівартістю; аналіз ціноутворення та маркетингу.

Запропоновано для посилення контролю та підвищення оперативності управління рентабельністю, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно впровадити наступні інструменти: впровадження ERP-системи з інтеграцією виробництва; застосування інструментів бізнес-аналітики (BI); впровадження CRM-системи та RFM-аналізу; встановлення КРІ для персоналу, орієнтованих на рентабельність. Постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю є запорукою його успіху та сталого розвитку на конкурентному ринку кондитерських виробів.

3. Запропоновано чотири стратегічних напрямки щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», а саме: оптимізація асортименту та розширення продуктового портфеля; розширення ринків збуту та каналів продажу; оптимізація цінової політики та управління маржею; підвищення лояльності та життєвої цінності клієнтів. Комплексне впровадження запропонованих стратегічних напрямків дозволить підприємству істотно зміцнити конкурентні позиції та фінансову стійкість. Підприємство зможе збільшити частку високомаржинальної продукції, розширити ринки збуту та отримати більший чистий прибуток. Отримані додаткові ресурси дадуть можливість прискорити погашення боргових зобов'язань та знизити фінансовий важіль.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При виконанні кваліфікаційної роботи було досліджено формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства, що дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено в літературі економічний аспект трактування поняття «рентабельність», що дозволило сформулювати власне визначення категорії: під рентабельністю розуміємо показник ефективності діяльності підприємства або окремого проекту, що відображає здатність отримувати прибуток від вкладених ресурсів та витрат, оцінюючи економічну віддачу у відносних величинах для порівняння різних об'єктів чи періодів. Показники рентабельності забезпечують більш всебічну оцінку результатів діяльності підприємства, оскільки відображають, який результат отримано порівняно з обсягом залучених чи використаних ресурсів.

Встановлено, що під час аналізу стратегій підвищення рентабельності необхідно враховувати поділ факторів на зовнішні й внутрішні, адже вони відрізняються за своєю природою та характером впливу. Відповідно, на рентабельність підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники: до зовнішніх належать загальний стан економіки (ВВП, інфляція, валютна стабільність), ринкова кон'юнктура (попит, пропозиція, ціни на ресурси та політика конкурентів), податкове та регуляторне середовище, політична й соціальна стабільність, а також галузевий технологічний розвиток. Внутрішні фактори включають ефективність використання ресурсів, структуру та рівень витрат, якість і цінову політику продукції, особливості управління активами й капіталом, а також рівень менеджменту, організацію виробничих процесів і впровадження інновацій.

2. Визначено, що створення дієвої системи управління рентабельністю ґрунтується на наступних теоретичних підходах: вартісно-орієнтованому, ресурсному, стратегічному, операційному та фінансовому. Також виділено основні принципи, дотримання яких дає змогу сформулювати ефективну систему

управління рентабельністю підприємства, що забезпечуватиме зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу.

Досліджено механізм управління рентабельністю підприємства, який є частиною загальної системи управління і забезпечує цілеспрямований вплив на головні фактори, що визначають підсумкові результати діяльності підприємства. Розроблено механізм ефективного управління рентабельністю, процес його формування складається з основних послідовних етапів, які охоплюють аналіз, стратегічне планування та визначення організаційної бази. Розроблений циклічний механізм ефективного управління рентабельністю має важливе значення для підприємства, оскільки він перетворює пасивне спостереження за прибутком на активний, цілеспрямований процес управління фінансовими результатами.

3. Визначено, що прибуток не дає повної оцінки результативності підприємства, тому важливо аналізувати рентабельність, яка показує ефективність використання ресурсів і капіталу. Розглянуто основні показники рентабельності – валову, операційну, чисту маржу, ROA, ROE, ROIC та інші, їхню роль у фінансовому аналізі й можливості для оцінки інвестиційної привабливості. Підкреслено значення аналізу фінансової звітності, галузевих особливостей і впливу структури витрат та активів на рівень прибутковості.

4. Проаналізовано організаційну структуру ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», що функціонує як багатопрофільне виробниче підприємство з основним видом діяльності – виробництво кондитерських виробів (КВЕД 10.82), а також активне в імпорті та оптово-роздрібній торгівлі. Виявлено оптимальну функціональну структуру, що є високо орієнтованою на ринок, де головна стратегічна роль у формуванні доходу належить відділу маркетингу та збуту. Стрімке масштабування штату персоналу (з 4 до 42 осіб за 2022–2024 рр.), а також наявність кваліфікованого та молодого колективу (76 % з вищою освітою), підтверджує, що підприємство успішно інвестує у людський капітал для забезпечення інтенсивного зростання. Підприємство поєднує масовий

сегмент (карамель) зі стратегічними нішевими продуктами (мармелад, преміум-серії) та диверсифікованою дистрибуцією, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність.

5. Здійснений аналіз фінансових показників та розрахунок коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022–2024 роки свідчить про фазу інтенсивного зростання та фінансового прориву у 2024 році. Підприємство продемонструє стрімке зростання доходу (майже у 6 разів) та чистого прибутку (у 13 разів), що вказує на зростання операційної ефективності. Зростання бізнесу супроводжується пропорційним збільшенням ресурсів та зобов'язань, відповідно активи зросли на +128,6 % у 2023 р. та +47,8 % у 2024 р. та відображає інвестиції у розширення виробництва, збільшення складських запасів та дебіторської заборгованості, що вказує на наслідки масштабування. Зобов'язання зросли на +2975,5 % у 2023 р. та +122,2% у 2024 р., що вказує на активне залучення позикового капіталу (кредити, торговельні зобов'язання) для фінансування швидкого зростання активів і забезпечення високих темпів виробництва. Дана тенденція знижує фінансову стійкість підприємства, вимагаючи уважного контролю за структурою капіталу.

Всі основні показники рентабельності значно зросли: рентабельність продажів (ROS) до 6,33 %, рентабельність активів (ROA) до 10,79 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) до 18,42 %. Цей мультиплікативний ефект на рентабельність власного капіталу (ROE) значною мірою зумовлений позитивним впливом фінансового важеля ($FL=1,706$), де прибутковість активів перевищила вартість боргу. Однак, інтенсивне зростання зобов'язань (залучення позикового капіталу) призвело до значного підвищення фінансового ризику для підприємства.

6. Здійснено оцінку ефективності діючої системи управління рентабельністю підприємства. Відповідно система управління рентабельністю ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» оцінюється як загалом ефективна, оскільки вона успішно перетворила потенціал зростання на високу операційну та комерційну прибутковість (ROS, ROA). Проте, існуюча система вимагає негайного

вдосконалення щодо фінансової стійкості. Неконтрольоване зростання зобов'язань вказує на слабе місце у дотриманні принципів контролю та гнучкості механізму управління. Для подальшого, якісного розвитку підприємству необхідно перейти до фази стабілізації ризиків, запровадивши ліміти боргового навантаження, здійснивши оптимізацію структури капіталу (рефінансування боргу) та поглибивши факторний аналіз ефективності використання активів.

7. Зазначено потенційні можливості та загрози в діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», відповідно для виробничо-торговельного підприємства, зважаючи на високу прибутковість (рентабельність власного капіталу (ROE) 18,42 % у 2024 р.) та одночасно високий ризик, необхідно формувати стратегію на якості фінансування та оптимізації витрат. На основі проведеного аналізу, запропоновано рекомендаційні заходи, які спрямовані на подальше обґрунтування та посилення стійкості зростання рентабельності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»: оптимізація використання активів (зростання рентабельності активів ROA); розширення спектру послуг та збільшення доходів (зростання рентабельності продажів ROS), а саме створення нішевих пропозицій на експорт, посилення маркетингових зусиль у B2B-сегменті, впровадження електронної комерції; оптимізація витрат та собівартості (зниження витрат).

Надано рекомендації щодо здійснення антикризових заходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», застосування яких, з урахуванням специфіки виробничо-торговельної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та його високого фінансового ризику, допоможе не лише підтримати позитивну динаміку рентабельності, але й значно зміцнити фінансову стійкість та успішно подолати можливі кризові явища.

8. Визначено, що управління рентабельністю є стратегічно важливою функцією для виробничо-торговельного підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», запропоновано механізм управління, який являє собою безперервний, шестиетапний цикл, що включає розширений аналіз фінансової та

нефінансової інформації, постановку SMART-цілей, комплексне управління ризиком та прибутковістю, а також детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Практичні заходи, спрямовані на підвищення рентабельності, зосереджені на оптимізації виробництва, впровадженні диференціації (розширення асортименту високомаржинальних нішевих продуктів, преміум-мармелад), активізації продажів на нових каналах (HoReCa, експорт) та вдосконаленні цінової політики.

Удосконалення організаційно-економічного механізму є важливим для забезпечення стабільного прибутку та конкурентоздатності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» в умовах динамічного ринку. Виділено, що підприємство є виробничо-торговельним, відповідно його механізм має враховувати обидві складові, а саме повинен включати: організаційну структуру управління рентабельністю; економічні інструменти управління рентабельністю; управління запасами та собівартістю; аналіз ціноутворення та маркетингу. Постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму управління рентабельністю є запорукою його успіху та сталого розвитку на конкурентному ринку кондитерських виробів.

9. Запропоновано чотири стратегічних напрямки щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», а саме: оптимізація асортименту та розширення продуктового портфеля; розширення ринків збуту та каналів продажу; оптимізація цінової політики та управління маржею; підвищення лояльності та життєвої цінності клієнтів. Комплексне впровадження запропонованих стратегічних напрямків дозволить підприємству істотно зміцнити конкурентні позиції та фінансову стійкість. Підприємство зможе збільшити частку високомаржинальної продукції, розширити ринки збуту та отримати більший чистий прибуток. Отримані додаткові ресурси дадуть можливість прискорити погашення боргових зобов'язань та знизити фінансовий важіль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І. Фактори та система формування прибутковості підприємства. за ред. О.І. Андрусь, С.Ю. Пятаченко. *Економіка і суспільство*. Вісник мукачівського державного університету. Мукачєво: 2022. С.233-240.
2. Бержанір І.А., Улянич Ю.В., Гвоздей Н.І. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Вісник ХНДАУ*. 2015. № 1. С. 261–265.
3. Білик М., Павловська О., Притуляк Н., Невмержицька Н. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ : Київський національний економічний університет, 2015. 592 с.
4. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/32.pdf
5. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 655-658.
6. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник ХНУ*. 2018. № 2. С.102-105.
7. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 188-193. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/35.pdf
8. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 37-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_21_8
9. Вороніна В. Л. Ідентифікація видів прибутку як об'єкту бухгалтерського обліку, аналізу та контролю. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. Випуск 5. С. 190-196.

10. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47-50.
11. Гавриш О. М., Порсюрора І. П. Методичні аспекти розрахунку показників рентабельності суб'єкта малого підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Випуск 2(88). С. 24-30. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/228>
12. Ганусич В. О., Левкулич В. В., Ганусич К. С. Рентабельність та прибутковість: концептуальні розбіжності у вітчизняному та зарубіжному фінансовому аналізі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 161-168.
13. Григораш Т. Ф. Оцінювання рентабельності власного капіталу підприємств України за видами економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4793>
14. Данілова Л.І. Управління прибутком підприємств: проблеми і наслідки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 69. С. 11-12.
15. Данкевич А. Є., Міліневська В. Д. Фактори та резерви підвищення рівня рентабельності на підприємстві. *International Scientific Journal Internauka*. 2020. № 18. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8103>
16. Довжик О.О., Гаркуша С.А. Управління витратами як чинник підвищення прибутковості і рентабельності сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 37-44.
17. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
18. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 7. С. 46–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_7_14.

19. Єпіфанова, І. Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність: електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання, 2-ге вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2022. 144 с.
20. Єршова Н. Ю. Концептуальні підходи до розвитку обліково-аналітичного забезпечення підприємств : стратегічний аспект. II Міжн. наук-практ. конф. «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (10 жовтня 2015 року, м. Луцьк). 2015. Вип. 2. Ч.1. С. 100-101.
21. Жидєєва Л. І., Пінаєва К. О. Облік формування фінансових результатів та використання прибутку: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С.1117-1122.
22. Каменюка В. О., Ждаміров Д. Ю., Порсюрова І. П. Управління фінансовими результатами діяльності з метою збільшення прибутку підприємства. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 14-16 листопада 2024 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. С. 438-439.
23. Каменюка В.О. Система обліково-аналітичного забезпечення управління прибутком (збитком) підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді [Електронний ресурс] : матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 20 жовтня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2023. С. 238-241.
24. Каминський П.Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2016. № 1. С. 160–167.
25. Кисіль Я. С., Кисіль М. С., Тітенко З. М. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121), вересень. С. 18-21. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5923/5794>

26. Колісник О., Томша А. Особливості формування та розподіл прибутку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
27. Кононенко Ж. А., Вранчан К.С. Аналіз джерел формування прибутку підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 81-85. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-14>
28. Кононенко Ж.А., Грибовська Ю.М., Ходаківська Л.О. Фактори зміни величини фінансових результатів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 27–32. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf
29. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 451 с.
30. Кошельок Г. В., Міндова О. І., Чернишова Л. В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124>
31. Кривицька О.Р. Сутність прибутку як економічної категорії: еволюційний підхід і сучасне бачення. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. № 7 (2). С. 82–86.
32. Круглова О.А., Козуб В. О., Козуб С. О. Якість прибутку як індикатор ефективності управління підприємством. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2018. № 28. С. 115–119. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/75>
33. Крупка Я. Резервна складова капіталу підприємства та її обліково-інформаційне забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 49-58.
34. Круш П.В. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. Київ : Каравела, 2015. 420 с.

35. Кудренко Н.В., Маслюченко Д.І. Формування і розподіл прибутку. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Випуск 20. С. 982-985.
36. Купира М.І., Шейко Ю.О., Климчук О.А. Імперативи нарощення прибутку в умовах асиметричного розвитку підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 4(27). С. 58-62
37. Курочкіна О. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *ЛОГОΣ. ОНЛАЙН*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6877>
38. Кучеркова С.О. Проблеми розуміння прибутку з погляду керівника і бухгалтера. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 386-391.
39. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/40> (дата звернення: 01.11.2025)
40. Лойко В.В., Несенюк Є.С. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. *Міжнародний науковий журнал*. 2015. № 7. С. 68-71.
41. Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 3.С.7-20.
42. Майборода О.Є., Сукрушева Г.О., Куліш Є.В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 310-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/54.pdf
43. Малахов В. А., Екгардт А. Є. Особливості організації обліку фінансових результатів промислових підприємств за національними та міжнародними стандартами. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 426-432.

44. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія. Полтава : Вид-во ПП «Астроя». 2018. 167 с.
45. Мартиненко В.П., Кушик І.Л. Управління рентабельністю сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 370-374.
46. Марценяк Н. О., Лащак В. В. Понятійно-термінологічний словник з контролю, аудиту та ревізії. Чернівці, 2015. 103 с.
47. Мілька А. І. Удосконалення моделі адаптованого управління прибутком організацій та підприємств споживчої кооперації. Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Переяслав-Хмельницький, 30–31 берез. 2016 р.). Переяслав-Хмельницький : [б. в.], 2016. С. 52–55.
48. Назаренко І.Ф. Генезис економічної сутності прибутку в умовах ринкової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С.29-37
49. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук. – 2-е вид., розшир. та доповн. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. 504 с.
50. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5 (2). С. 254-259. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13813>
51. Онисько С. М., Лизак М. П. Дослідження економічної сутності категорії «прибуток». *Економічний вісник*. 2020. № 1. С. 58-65. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/1/EV20201_058-065.pdf
52. Осадча О. О. Вплив елементів методики бухгалтерського обліку на результативність аналізу формування та використання прибутку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2018. Вип. 22. С. 115–118.
53. Островерх А. М., Порсюрова І. П. Обліковий аспект формування та використання прибутку. *Modern and global methods of the development of*

scientific thought. materials 5th International scientific and practical conference, Florence, Italy, 25-28 October, 2022. Florence, International Science Group, 2022. P. 117-120.

54. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С.84-88.

55. Пасенко Н.С. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 854-859.

56. Пасхавер Б. Й. Прибутковість і рентабельність сільськогосподарських підприємств у інфляційному процесі . *Економіка і прогнозування*. 2016. № 3. С. 66-76.

57. Покровська Н., Катрич Д. Дефініція терміну «прибуток» в економічній науці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-151>

58. Порсюрова І. П. Адаптивне прогнозування як інструмент управління підприємством в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 414–421. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-414-421>

59. Порсюрова І. П. Кореляційний аналіз взаємозв'язку показників акціонерних товариств. *Розвиток бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні: теорія, практика та професійна етика [Електронний ресурс] : збірка тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Ірпінь, 5-6 листопада 2020 року. – Ірпінь: Університет Державної Фіскальної Служби України, 2020. С. 275-277. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6395/1/6567_IR.pdf*

60. Порсюрова І. П. Напрями інноваційного розвитку підприємства. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 2 березня 2023 року. – м. Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2023. С. 36-38.*

61. Порсюрова І.П. Екологічний менеджмент підприємства: напрямки розвитку. Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій : Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 травня 2025 р.). : у 3-х ч. / За заг. ред. Г. Г. Михальченко. [Електронний ресурс]. Харків : БННППІ Каразінського університету, 2025. Ч 3. С. 96-97. URL: https://drive.google.com/file/d/1mKv6p-VusObfhClOslRiIz-A_DVEXd_H/view

62. Порсюрова І.П. Інновації як імператив розвитку підприємництва у повоєнний період. Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кам'янець-Подільський, 22-23 травня 2025 р.). Кам'янець-Подільський : НРЗВО КПДІ, 2025. С. 130-131.

63. Порсюрова І.П., Казимирчук Д.О. Фактори впливу на прибуток підприємства в умовах цифровізації. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей. II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 612-615.

64. Порсюрова І.П., Миронов М.С. Механізм управління рентабельністю підприємства в умовах діджиталізації. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей. II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 234-236.

65. Порсюрова І. П. Факторний аналіз прибутку та прогнозування поточних витрат бізнес-структури. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 568-575. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-22-24-iyunya-2022-goda-vankuver-kanada-arhiv/>.

66. Правдюк Н.Л. Обліково-аналітичне забезпечення управління прибутком підприємства. *Облік і фінанси*. 2015. № 4 (70). С.53-60.

67. Правдюк Н.Л. Обліково-аналітичне забезпечення управління рентабельністю операційної діяльності підприємства. Європейський вектор розвитку бухгалтерського обліку, фінансів та оподаткування в аграрному секторі економіки: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 грудня 2018 р., м. Київ). Відпов. за вип. Ю.С. Бездушна. К.: ННЦ "ІАЕ", 2018. С.65-67.

68. Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 12. С. 124-141.

69. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>

70. Свирида О.В., Марковська Н.В. Особливості обліку формування та використання прибутку підприємств. *Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку*. 2018. С. 455–458.

71. Севастьянов В. Р. Методичні підходи до аналізу прибутку підприємства та шляхи збільшення. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: зб. тез Міжнар. наук. конф., м. Житомир, 5-6 лист. 2020 р. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. URL: <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення: 01.11.2025).*

72. Скалюк Р. В. Сутність та значення фінансових результатів в системі розвитку господарської діяльності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2020. № 18. Ч.1. С. 135–141.

73. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (2). С. 431–435.

74. Терещенко В. М. Управління прибутком підприємства. Збірник тез X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та

гуманітарні науки. Актуальні питання», 25-26 квітня 2017 року. Т. : ТНТУ, 2017. Том 2. С. 46–47.

75. Тешева Л. В., Титаренко В. В. Основні засади формування механізму управління рентабельністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 31–35.

76. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. 712 с.

77. Тульчинська С.О., Солосіч А. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.

78. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. 363 с.

79. Шаповалова Т. Управління формуванням прибутку та підвищення прибутковості підприємств. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. 2018. URL: <https://naukaonline.com/ua/publications/ekonomika/2018/12/upravlinnya-formuvannyampributku-ta-pidvishhennya-pributkovosti-pidpriyemstv/>

80. Шкуліпа Л. Методика визначення податкового прибутку згідно норм національного законодавства та МСБО 12 «Податки на прибуток». *Економічний аналіз*. 2020 рік. Том 30. № 4. С.182-194.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Кількість партнерів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» по регіонах

	Назва регіону	Кількість партнерів
1	АР Крим	-
2	Вінницька область	1
3	Волинська область	2
4	Дніпропетровська область	3
5	Донецька область	1
6	Житомирська область	1
7	Закарпатська область	2
8	Запорізька область	7
9	Івано-Франківська область	1
10	Київ	7
11	Київська область	1
12	Кіровоградська область	1
13	Луганська область	-
14	Львівська область	1
15	Миколаївська область	1
16	Одеська область	1
17	Полтавська область	3
18	Рівненська область	2
19	Сумська область	1
20	Тернопільська область	1
21	Харківська область	5
22	Херсонська область	-
23	Хмельницька область	2
24	Черкаська область	1
25	Чернівецька область	2
26	Чернігівська область	1
	ВСЬОГО	49

Таблиця А.2

Структура працівників за відділами за 2024 р.

Відділ	Кількість працівників
Виробничий	22
Маркетинг і збут	7
Логістика і склад	6
Адміністрація	4
Інші служби	3

Таблиця А.3

Чисельність працівників (2022–2024 рр.)

Рік	Чисельність працівників
2022	4
2023	23
2024	42

Таблиця А.4

Віковий склад працівників

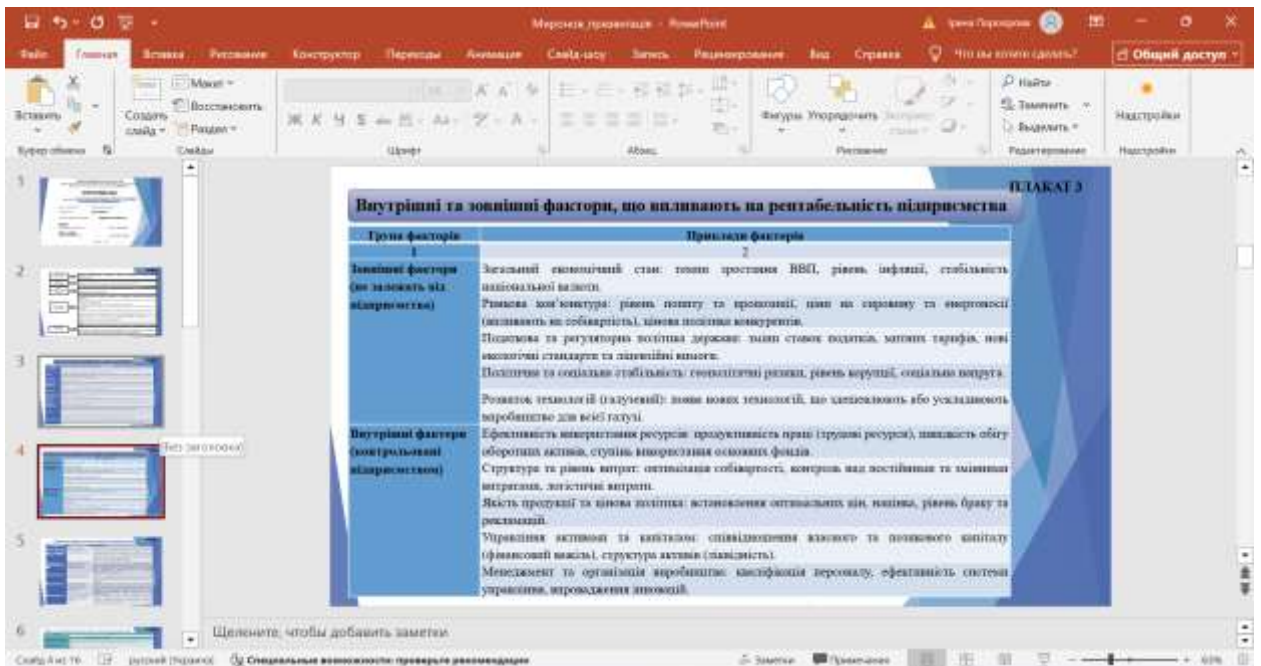
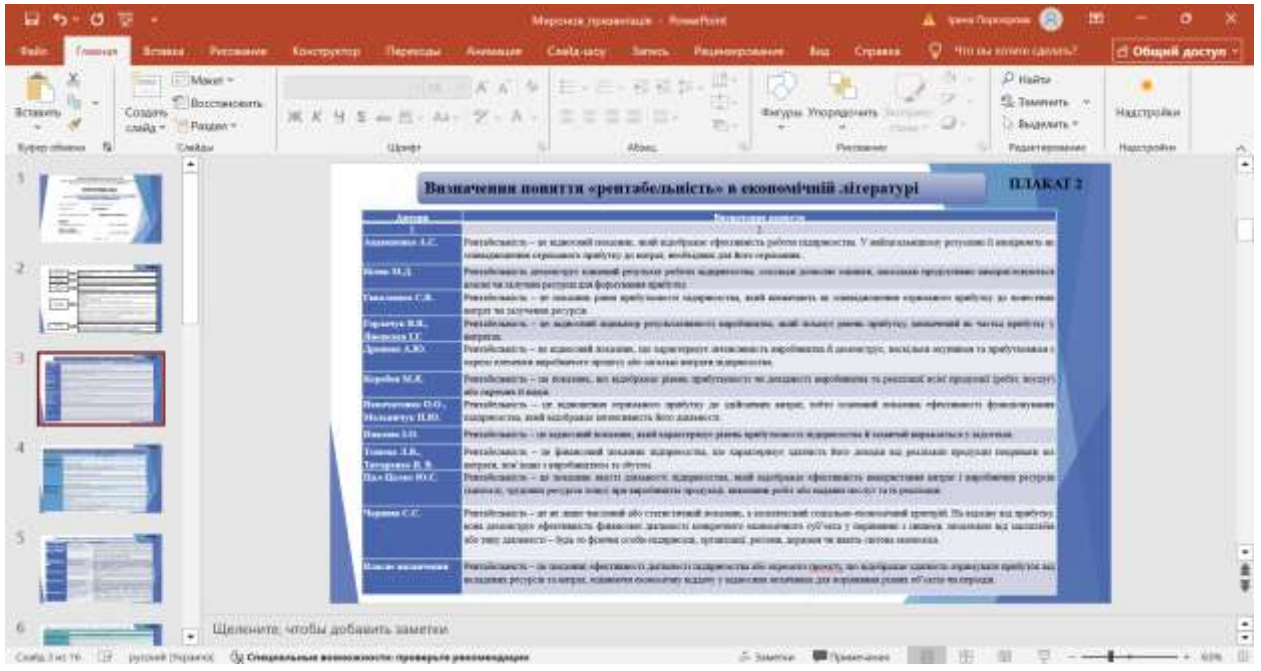
Вікова група	Чисельність працівників
До 25 років	11
26–35 років	17
36–45 років	8
46–55 років	4
Понад 55 років	2

Таблиця А.5

Рівень освіти працівників за 2024 р.

Рівень освіти	Чисельність працівників
Середня освіта	2
Професійно-технічна освіта	8
Вища освіта	32

Продовження додатку Б

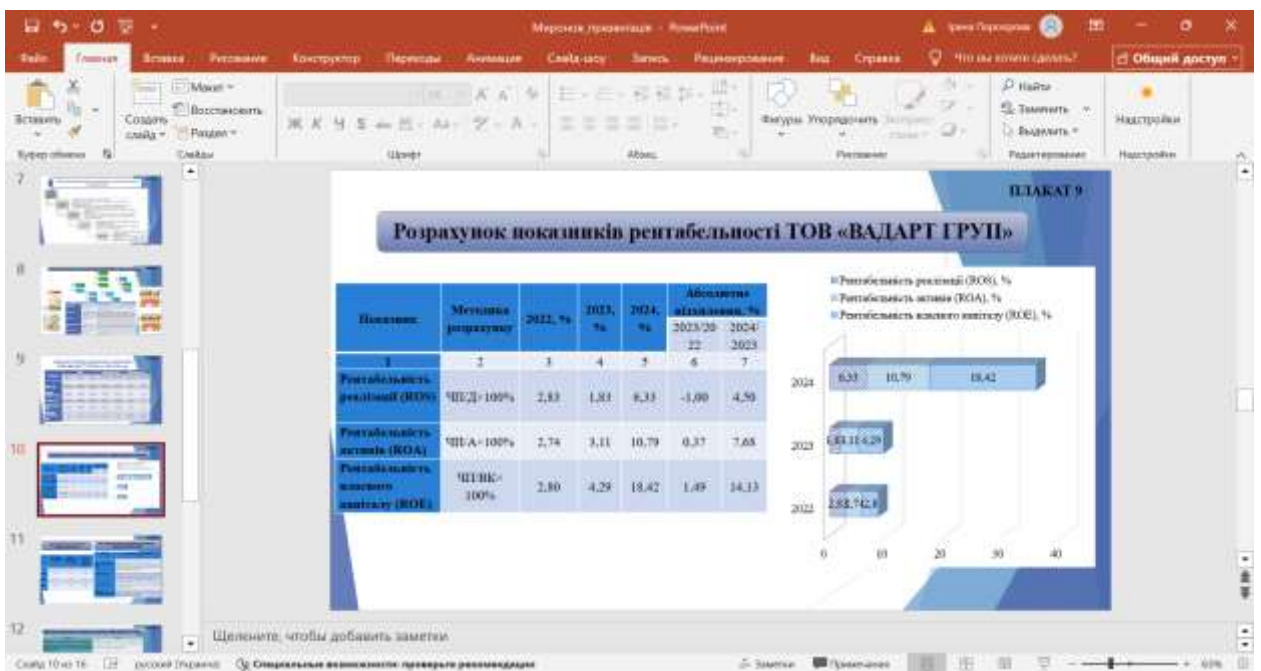
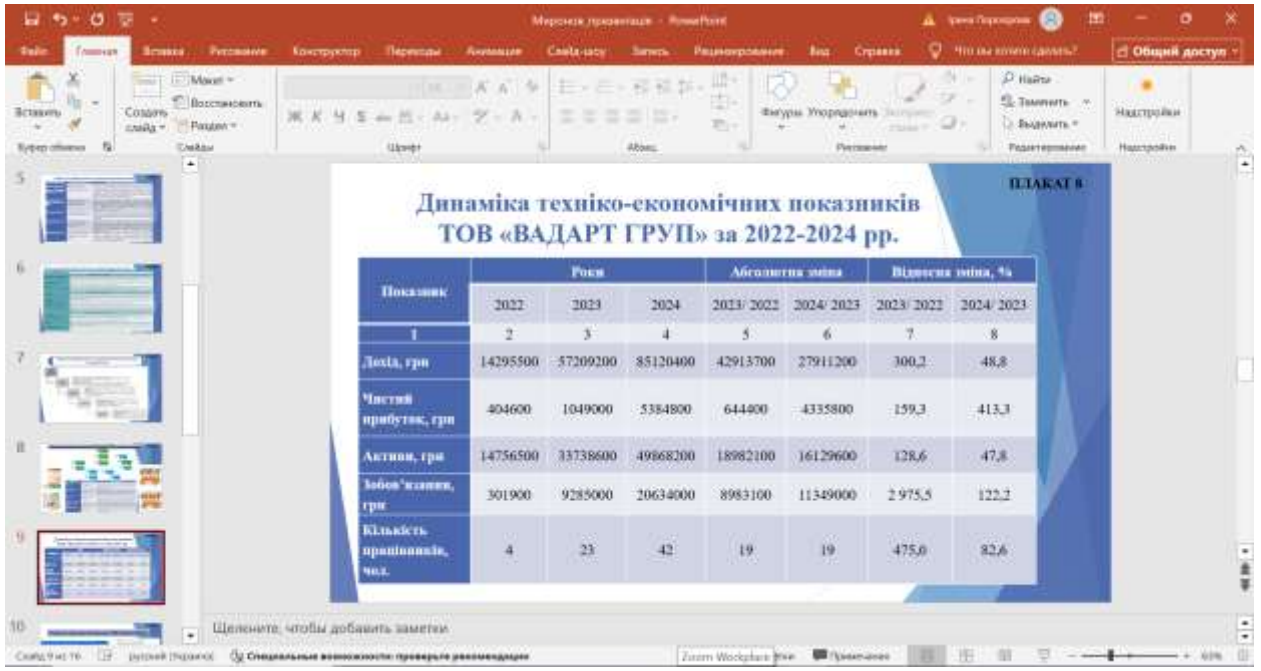


Продовження додатку Б

Типологічний етап	Основні ідеї та філософія	Узагальнення та головні інструменти
1. Вступне організаційне управління (Value-Based Management - VBM)	Максимізація вартості підприємства для акціонерів	Рентабельність розглядається як головний фактор створення довготривалої акціонерної вартості. Управління зоріентоване на підвищення рівня, що забезпечує профітабельність, що гарантує вартість інвестицій капіталу. Інструменти аналізу акціонерної вартості (EVA), рівнячої вартості (MVA), аналітика, що враховує WACC.
2. Ресурсовий етап (Kosten- Based View - KBV)	Використання унікальних ресурсів для створення конкурентної переваги	Висока та стабільна рентабельність досягається завдяки використанню та ефективному використанню ресурсів, а також до вимог відношення ресурсів (рівняння технічної економікофізичної парадигми, акційної брент). Характеристика: диференція, розвиток та розвиток використання ресурсів компанією.
3. Структурний етап	Успішна рентабельність і загально-бізнес-стратегія	Рентабельність є не самоцілью, а результатом успішної реалізації бізнес-стратегії. Це передбачає успішність всіх загально-бізнес (див. вартість, акціонерів) і бізнес-інструментів: цінності та цінності, диференція на фактуральному рівні.
4. Операційний етап	Оптимізація внутрішніх процесів та підвищення ефективності	Зниження рентабельності досягається через постійне вдосконалення операційної діяльності. Висока операційна операційна виробничість, загально-бізнес, одностороння продуктивність при створенні вартості продукції/послугу. Інструменти: Lean Manufacturing (зниження виробничості), Six Sigma, управління якістю.
5. Фінансовий етап	Аналіз фінансової діяльності та управління структурою капіталу	Повищення рентабельності через (прямий вплив) і/або фінансової ефективності. Управління структурою капіталу (оптимізація структури капіталу, капіталу) та оптимізація фінансових витрат і структури капіталу.

Принцип	Суть
Відповідність (SMART-метод)	Система повинна бути чітко прописана як довгочасна операція з вимірюваним рівнем рентабельності. Це має бути вимірний для різних рівнів як підприємства в цілому, так і окремих підрозділів, складів та бізнес-одиниць.
Вартість цінності	Потрібно чітко зрозуміти відповідність між системою вимірювання рентабельності, що вимірює загальну корисність операцій фінансової діяльності та структури підприємства.
Висвітленість	Слід створити таку систему управління, яка забезпечує повну прозорість інформації та уможливіє краще розуміння, що працює та не працює на операційному рівні підприємства.
Співзв'язність	Управління рентабельністю має бути інтегровано в загальну систему управління бізнесом. Вона повинна охоплювати всі основні бізнес-процеси та операційні функції, які впливають на результати бізнесу та операційної діяльності.
Виконавчість	Система має включати всі основні елементи, які пов'язані з процесом. Це включає операційне управління діяльністю (договори, акціонерів), маркетинг (інструменти, виробничість) та управління капіталом.
Інформаційна рентабельність	Ефективне управління інформацією дозволяє знизити рентабельність інформації при аналізі, зберіганні та передачі. Система об'єднує та забезпечує належну інформаційну рентабельність в різних рівнях системи бізнесу (організаційний, рівень операцій).
Адаптивність	Система повинна мати гнучкий інструментарій, який дозволяє адаптувати систему до змінних факторів бізнесу, вимог операційного рівня, змінюваних набутих операцій та інших факторів, які впливають на результати бізнесу.
Результативність та вимірюваність	Система повинна бути здатною вимірювати результати діяльності та адаптуватися до змін, які впливають на операційний рівень бізнесу, а також на внутрішній рівень (наприклад, операційна структура).
Вартість	Потрібно створити чітку операційну політику, що включає операційні функції, маркетингові операції, які пов'язані з операційним рівнем підприємства.
Повільна операційна діяльність	Управління рентабельністю – це безперервний, постійний процес. Для успішного результату операційної діяльності, рівня та безперервної операції мають бути вимірювані та вимірювані результати.

Продовження додатку Б



Продовження додатку Б

Мережа презентації - PowerPoint

Файл Галерея Вставка Розширення Конструктор Перегляди Анімація Слайд-шоу Запис Розширення Вид Справка Що ви хотіли зробити? Об'єдний доступ

Вставка Вставити Слайди Слайди Моделі - Моделі - Восстановить - Восстановить - Різниця - Різниця -

Центр Абзац Рівняння Фигури Упорядочить

7 8 9 10 11 12

Слайд 11 з 14

Щелкніть, чтобы добавить заметки

Специальные возможности: проверьте рекомендации

Заметки Презентация

60%

ПЛАКАТ 10

Аналіз впливу фінансового класу на рентабельність власного капіталу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Рік	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Високий фінансовий клас (FL)	Рентабельність власного капіталу (ROE), %
1	2	3	4
2022	2,74	1,621	2,80
2023	3,11	1,370	4,29
2024	10,79	1,700	13,42

Роль відділів підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у формуванні рентабельності

Щорічно	Роль у формуванні рентабельності
1	2
Відділ маркетингу та збуту	Стратегічний центр, що визначає процюру ринку, а саме визначає асортимент, форму власної продукції та каналі розподілу. Безперервно працює на дещо з рентабельність рентабельності (ROE).
Виробничий відділ	Операційний центр, який відповідає за забезпечення продукції та контроль якості. Його ефективність прямо впливає на обсяги продажів та маржинальну прибуток.
Відділ логістики	Управлінський аспект - відповідає за своєчасну доставку та управління запасами, що впливає на оборотність капіталу і ліквідність.
Фінансово-адміністративний відділ	Центр контролю - відповідає за бухгалтерський облік витрат та фінансовий контроль, що є основою для фінансового аналізу рентабельності.

Мережа презентації - PowerPoint

Файл Галерея Вставка Розширення Конструктор Перегляди Анімація Слайд-шоу Запис Розширення Вид Справка Що ви хотіли зробити? Об'єдний доступ

Вставка Вставити Слайди Слайди Моделі - Моделі - Восстановить - Восстановить - Різниця - Різниця -

Центр Абзац Рівняння Фигури Упорядочить

9 10 11 12 13 14

Слайд 12 з 14

Щелкніть, чтобы добавить заметки

Специальные возможности: проверьте рекомендации

Заметки Презентация

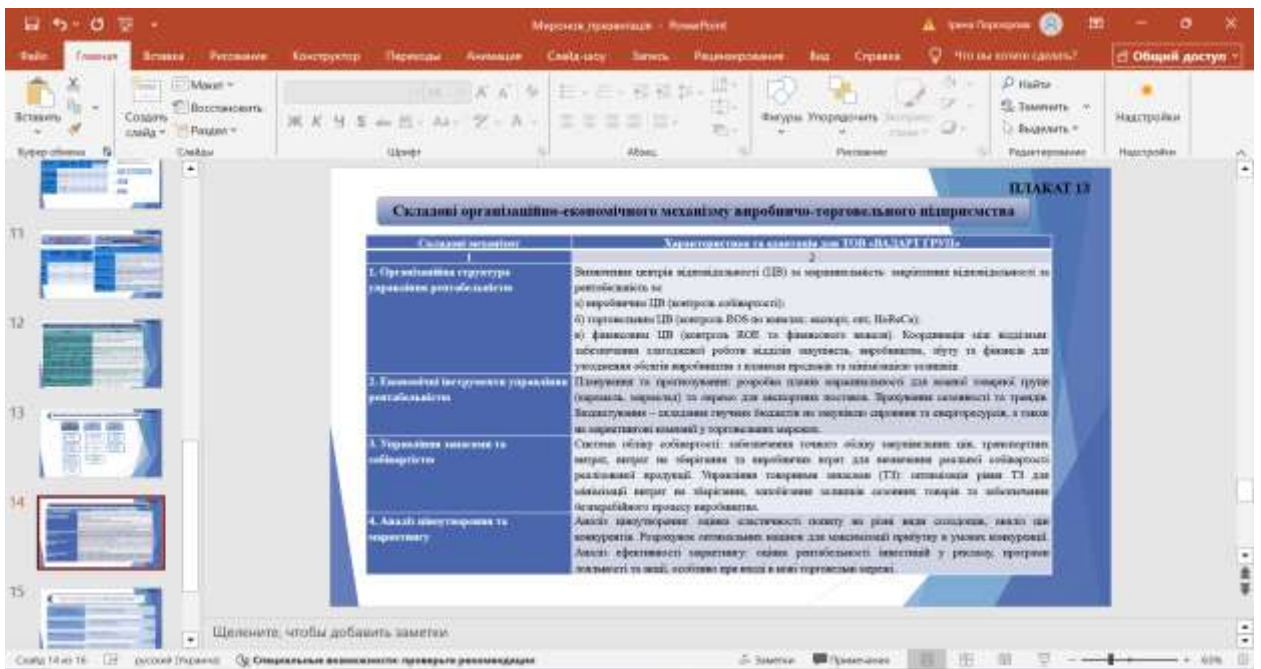
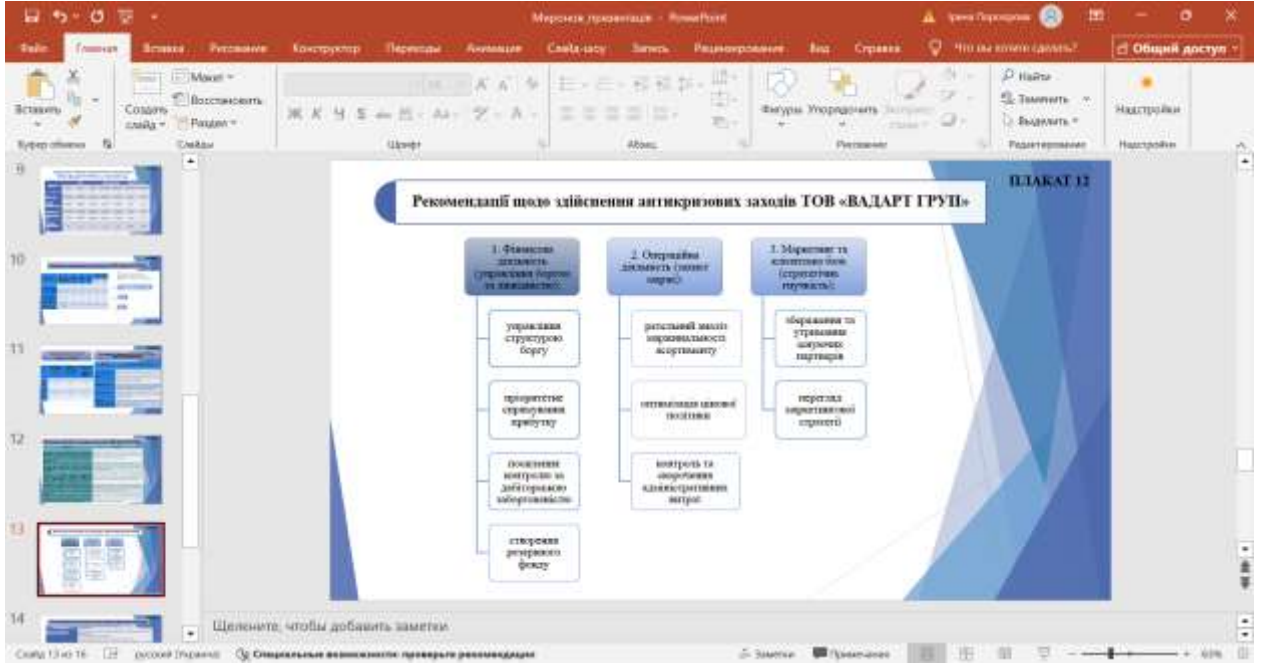
60%

ПЛАКАТ 11

Потенційні можливості та загрози в діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Можливості	Загрози
1	2
Простий та прискорений вихід на конкурентну продукцію (нове значення) потенціал для збільшення продажів, особливо в кімнатних сегментах (середній, преміум сегмі).	Посилення конкуренції від великих компаній та міжнародних виробників інтер'єрних виробів, що може призвести до боротьби за частку ринку.
Оновлення каналів експортних ринків: розширення географії збуту (напр. Польща, Литва, Малайзія) для диверсифікації ринків та збільшення валютної виручки.	Кризовий фінансовий ринок через зростаючі вимоги зобов'язань (FL=1,700) та можливі зростаючі вартості обслуговування боргів.
Інтеграція та посилення партнерства: можливість об'єднання з українськими виробниками (ТОВ «Мета Імкс», ТОВ «Скоро») тощо для оптимізації обсягів продажів та розширення виробничих потужностей.	Інші способи утримання та зменшення нерезидентів капіталу у випадку до ліквідації чи ліквідації харчування, що може призвести до збільшення прямих витрат.
Виробничі інновації: виробничі технології, модернізація виробничих ліній для зменшення витрат на енергію, матеріали та зменшення виробничих відходів.	Нестабільність фінансового та економічного середовища: зростаючі курси валют (напр. на валюті Європа) та можливі інфляційні тенденції.
Використання окремих потенціалів: залучення та амаліфікація особистих (70% з власних засобів) для власної компанії та виробничих інновацій.	Проблеми з логістикою та ланцюгом постачання (через географічні ринки) можуть зменшити рентабельність виробництва та призвести до збитків.

Продовження додатку Б



Продовження додатку Б

Мережа презентацій - PowerPoint

Файл Галерея Вставки Розширення Конструктор Перегляди Анімація Слайд-шоу Запис Розширення Вид Справка Що ви хотіли зробити? Об'єктивний доступ

Вставка Вставити Слайди Слайди Моделі Моделі - Восстановить Раздел Раздел -

Цифрові таблиці Б Слайди

Ж К Ч Б ← → А А - А -

Центр Абзац

Фигури Упорядочити Зображення Ресурси

Найти Закладки Выделить Настройки

Настройки

12

13

14

15

16

ВЛАКАТ 14

Стратегічні напрямки щодо підвищення рентабельності за рахунок збільшення доходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

<p>Стратегічний напрямок 1. Оптимізація асортименту та розширення продуктового портфеля</p>	<ul style="list-style-type: none"> Запуск прямих продажів та власних продуктів Упровадження життєвого циклу продукту
<p>Стратегічний напрямок 2. Розширення ринку збуту та каналів продажів</p>	<ul style="list-style-type: none"> Продукція у сегменті HoReCa та корпоративного сектору Розвиток онлайн-продажів (O2C) Збільшення експортної діяльності
<p>Стратегічний напрямок 3. Оптимізація цінової політики та управління маржею</p>	<ul style="list-style-type: none"> Диверсифікація каналів продажів Аналіз ефективності продажів-каналів Посилення управління ліквідністю та оборотністю
<p>Стратегічний напрямок 4. Планування зобов'язань та життєвої цінності клієнтів</p>	<ul style="list-style-type: none"> Програми лояльності для основних покупців Посилення роботи з ексклюзивними партнерами Планування кваліфікації персоналу відділу збуту

Щелкните, чтобы добавить заметку

Слайд 15 из 16 | Алексей Дудин | Открыть все возможности проверки рекомендаций | Заметки | Презентация | 60%

Мережа презентацій - PowerPoint

Файл Галерея Вставки Розширення Конструктор Перегляди Анімація Слайд-шоу Запис Розширення Вид Справка Що ви хотіли зробити? Об'єктивний доступ

Вставка Вставити Слайди Слайди Моделі Моделі - Восстановить Раздел Раздел -

Цифрові таблиці Б Слайди

Ж К Ч Б ← → А А - А -

Центр Абзац

Фигуры Упорядочити Зображення Ресурси

Найти Закладки Выделить Настройки

Настройки

12

13

14

15

16

ДОПОВІДЬ ЗАКІНЧЕНО! ДЯКУЮ ЗА ВАШУ УВАГУ!

Щелкните, чтобы добавить заметку

Слайд 16 из 16 | Алексей Дудин | Открыть все возможности проверки рекомендаций | Заметки | Презентация | 60%