

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:

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА» (тема кваліфікаційної роботи)

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

_____ / Данило КАЗИМИРЧУК
(підпис) (ім'я та прізвище)

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

Рецензент _____ / Наталія КУЗЬМІНЧУК
(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 КАЗИМИРЧУКУ Данилу

1. Тема: «Стратегічне управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища» 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 основи стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища; стратегічний аналіз прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління прибутком підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):
1 – Структурно-логічна схема: об'єкт, предмет, мета, завдання, практичне значення дослідження; 2-3 – Економічний аспект сутності прибутку підприємства в літературі та класифікація прибутку для потреб управління; 4-5 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на механізм формування прибутку підприємства; 6-8– Аналіз динаміки прибутку та показників рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; 9 – Факторний аналіз прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; 10-11 – Прогнозування чистого прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; 12-14 – Удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства та заходи щодо пошуку резервів.

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:

_____ Данило КАЗИМИРЧУК
(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:

_____ Данило КАЗИМИРЧУК
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Казимирчук Д. О. Стратегічне управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища. – Рукопис. Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності *073 Менеджмент*. – ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 96 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним засадам стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища. Досліджено економічну сутність та класифікаційні види прибутку. Визначено основні принципи управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища. Розглянуто методичні підходи до стратегічного аналізу формування та використання прибутку підприємства. Охарактеризовано організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльності. Досліджено особливості організації стратегічного управління прибутком підприємства. Здійснено аналіз прибутку та показників рентабельності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Спрогнозовано прибуток ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та надано рекомендації щодо підвищення прибутковості. Надано рекомендації щодо вдосконалення методичних підходів до стратегічного аналізу прибуткоутворення та виявлення резервів зростання чистого прибутку підприємства. Надано пропозиції щодо удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: прибуток, збиток, фінансовий результат, управління прибутком, стратегічний аналіз, аналітичне забезпечення управління прибутком.

ANNOTATION

Kazymyrchuk D. O. Strategic management of enterprise profits in a market environment. – 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. – 96 p.

The master's qualification work is devoted to the theoretical and practical principles of strategic management of enterprise profit in a market environment. The economic essence and classification types of profit are studied. The main principles of enterprise profit management in a market environment are determined. Methodological approaches to the strategic analysis of the formation and use of enterprise profit are considered. The organizational and managerial structure of the enterprise LLC «KHARKIVKHOLODMASH» and its activities are characterized. The features of the organization of strategic management of enterprise profit are studied. The analysis of profit and profitability indicators of the enterprise LLC «KHARKIVKHOLODMASH» is carried out. The profit of LLC «KHARKIVKHOLODMASH» is forecasted and recommendations are given for increasing profitability. Recommendations are given for improving methodological approaches to the strategic analysis of profit formation and identifying reserves for growth of the enterprise's net profit. Proposals are given for improving the analytical support of enterprise profit management.

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

Keywords: profit, loss, financial result, profit management, strategic analysis, analytical support for profit management.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	9
1.1 Економічна сутність та класифікаційні види прибутку.....	9
1.2 Основні принципи управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища.....	15
1.3 Методичні підходи до стратегічного аналізу формування та використання прибутку підприємства.....	21
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....	27
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....	29
2.1 Організаційно-управлінська характеристика підприємства та його діяльності.....	29
2.2 Особливості організації стратегічного управління прибутком підприємства.....	36
2.3 Аналіз прибутку та показників рентабельності підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....	51
3.1 Прогнозування прибутку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та рекомендації щодо підвищення прибутковості.....	51
3.2 Вдосконалення методичних підходів до стратегічного аналізу прибуткоутворення та виявлення резервів зростання чистого прибутку підприємства.....	58
3.3 Удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства.....	65
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність дослідження стратегічного управління прибутком підприємства зумовлена необхідністю забезпечення виживання, стійкості та конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища та системної економічної нестабільності. Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується комплексом деструктивних зовнішніх чинників: зростанням інфляції, значними коливаннями валютного курсу (що прямо впливає на вартість імпортованих комплектуючих), політичною непередбачуваністю та прямими наслідками воєнних дій. У такій динаміці, прибуток перестає бути лише критерієм ефективності, він стає головним джерелом фінансової санації, модернізації виробничих фондів та забезпечення запасу міцності. Вищезазначене актуалізує необхідність стратегічного підходу до формування, розподілу та використання прибутку, а також потребує розробки рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління прибутком підприємства як у теоретичній, так і в практичній площинах.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій удосконалення стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища.

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

- дослідити економічну сутність та класифікаційні види прибутку;
- визначити основні принципи управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища;
- розглянути методичні підходи до стратегічного аналізу формування та використання прибутку підприємства;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльності;
- дослідити особливості організації стратегічного управління прибутком підприємства;

- здійснити аналіз прибутку та показників рентабельності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;
- спрогнозувати прибуток ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та надати рекомендації щодо підвищення прибутковості;
- надати рекомендації щодо вдосконалення методичних підходів до стратегічного аналізу прибуткоутворення та виявлення резервів зростання чистого прибутку підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного аналізу формування та використання прибутку підприємств на основі показників фінансової звітності.

Предметом дослідження є механізм стратегічного управління прибутком підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах ринкового середовища.

Теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища розглядаються в наукових працях провідних вітчизняних науковців: Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю., Бержанір І.А., Улянич Ю.В., Гвоздей Н.І., Богацька Н. М., Кузьменко М.М., Волошина О. А., Вороніна В. Л., Данілова Л.І., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С., Каминський П.Д., Колісник О., Томша А., Кононенко Ж.А., Грибовська Ю.М., Ходаківська Л.О., Кривицька О.Р., Круглова О.А., Козуб В. О., Козуб С. О. та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативне забезпечення аналізу прибутку підприємства, монографії, підручники, статті вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії, методики й організації управління та стратегічного аналізу прибутку, опубліковані в періодичних фахових виданнях і збірниках наукових праць, матеріали науково-практичних конференцій.

Кваліфікаційна робота виконується на основі фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке займається виробництвом промислового холодильного та вентиляційного устаткування.

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

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в обґрунтуванні методичних та організаційних положень стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища.

Отримані результати дослідження повинні забезпечити покращення організації стратегічного аналізу прибутком, підвищити ефективність управління фінансовим результатом підприємства.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Економічна сутність та класифікаційні види прибутку

Прибуток підприємства визнається фундаментальним джерелом його сталого розвитку та розширеного відтворення. Цей фінансовий результат забезпечує потенціал для вдосконалення основних засобів, розробки нових видів продукції та активізації фінансової та інвестиційної діяльності. Нарощування прибутку супроводжується позитивними зовнішніми факторами для держави у вигляді зростання податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів (тобто збільшенням вихідних грошових потоків). Таким чином, прибуток сприяє підвищенню соціально-економічного рівня як окремого суб'єкта господарювання, так і економіки країни в цілому.

Прибуток є пріоритетною стратегічною ціллю та важливим показником ефективності будь-якої діяльності. Управління підприємством насамперед спрямоване на досягнення позитивного фінансового результату, оскільки саме він забезпечує фінансову стійкість, потенціал для розвитку та конкурентні переваги суб'єктів господарювання на ринку. В менеджменті прибуток слугує головним орієнтиром для прийняття бізнес-рішень. Отримання стабільного позитивного фінансового результату є основною передумовою для самофінансування розвитку (інвестицій) та зміцнення конкурентоспроможності підприємства [18].

У таблиці 1.1 наведено теоретичні підходи до визначення поняття «прибуток підприємства», де основною ціллю менеджменту є його максимізація. Відповідно мета реалізується шляхом оптимізації структури капіталу, раціоналізації витрат і доходів, а також якісного управління вхідними та вихідними грошовими потоками.

Економічний аспект сутності прибутку підприємства в літературі

Автори	Визначення поняття
1	2
Гетьман О.О., Шаповал В.М.	Підприємство отримує прибуток лише тоді, коли реалізує вартість виробленого товару та перетворить її на грошові надходження.
Кірейцев Г.Г.	Фінансовий менеджер повинен прагнути до забезпечення високого або стабільно зростаючого прибутку від реалізації продукції. Досягнення необхідного результату визначається трьома основними чинниками: витратами на виробництво й збут продукції, запланованою ціною за одиницю товару та обсягом його реалізації.
Онисько С. М., Лизак М. П.	Прибуток підприємства – це фінансовий результат, який отримує суб'єкт господарювання в процесі здійснення виробничої, комерційної, науково-дослідної чи іншої діяльності.
Климко Г. Н., Нестеренко В. П., Каніщенко Л. О.	Прибуток є важливим фінансовим індикатором, який відображає здатність підприємства створювати додаткову вартість. Коли виручка від реалізації перевищує витрати на виробництво та збут, підприємство отримує прибуток, що свідчить про раціональне й результативне використання його ресурсів.
Семенов Г.А., Бугай А.В.	Прибуток – це сукупність фінансових взаємовідносин, що формуються в процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства і пов'язані з перетворенням отриманих доходів від цих видів діяльності на кінцевий прибуток суб'єкта господарювання.
Протопопова В. О., Полонський А. М.	Прибуток – це різниця між отриманими доходами від продажу продукції (робіт, послуг), основних засобів чи іншого майна підприємства та витратами, понесеними під час здійснення цих операцій.
Шваб Л.І.	Прибуток – це інтегральний фінансовий показник роботи підприємства, який визначається як частина виручки, що залишається після покриття всіх витрат, пов'язаних із виробничою та комерційною діяльністю.
Чебанова Н. В.	Прибуток – це ключовий показник, що відображає фінансовий підсумок роботи підприємства. Він виникає тоді, коли доходи від продажу товарів і послуг перевищують витрати на їхнє виробництво та збут, і слугує важливим критерієм оцінки економічної ефективності та стійкості бізнесу.
Авторське визначення	Прибуток – це додаткова вартість, яку підприємство отримує внаслідок того, що його доходи перевищують усі понесені витрати, і яка слугує основним показником результативності, стійкості та здатності бізнесу розвиватися.

Джерело: сформовано автором на базі [27; 38; 41; 45; 46; 53; 60]

Аналіз літературних джерел дозволив сформулювати власне визначення категорії «прибуток підприємства», а саме розуміємо, додаткову вартість, яку

підприємство отримує внаслідок того, що його доходи перевищують усі понесені витрати, і яка слугує основним показником результативності, стійкості та здатності бізнесу розвиватися.

Необхідно зазначити, що прибуток підприємства виконує три головні функції: оціночну, розподільчу та стимулюючу. Оціночна функція полягає у можливості прибутку оцінити якість та ефективність діяльності господарського суб'єкта за певний визначений період. Прибуток слугує індикатором того, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси (капітал, активи, працю) і наскільки вигідною є його основна діяльність. Якщо прибуток зростає, це свідчить про підвищення ефективності управління та виробництва. Розподільча функція реалізується шляхом використання прибутку як: джерела фінансування діяльності та розвитку підприємства; відрахувань у вигляді податків до бюджетів усіх рівнів. Прибуток є основним фінансовим джерелом, частина його залишається у розпорядженні підприємства для реінвестування (фінансування модернізації, розширення, створення резервів), а інша частина перерозподіляється через податкову систему для фінансування державних потреб та соціальних програм. Стимулююча функція полягає у спроможності прибутку стимулювати власників та працівників підприємства: здійснювати операційну та фінансову діяльність більш ефективно; отримувати більший прибуток для задоволення власних потреб та потреб підприємства. Прибуток є головним мотивом комерційної діяльності. Він створює матеріальний інтерес (через дивіденди для власників та премії для працівників) до підвищення продуктивності та пошуку шляхів зменшення витрат, що в кінцевому підсумку веде до зростання загального фінансового результату [79].

Основні завдання прибутку підприємства:

1. Забезпечення фінансової стійкості та розвитку (ресурсне завдання) – це завдання охоплює дві взаємопов'язані складові:

– забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства. Прибуток

є основним джерелом внутрішнього фінансування. Він покриває потреби у реінвестуванні (наприклад, модернізації обладнання, розширення виробництва, фінансування інновацій) та забезпечує виконання стратегічних планів.

– забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства, тобто нарощування прибутку та його ефективного використання безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори оцінюють бізнес на основі його здатності генерувати майбутні прибутки, тому це завдання є важливим для власників та акціонерів [40].

2. Оптимізація та ефективність (управлінське завдання) – це завдання є функцією фінансового менеджменту і стосується якості отриманого результату:

– забезпечення максимізації розміру прибутку, що відповідає ресурсному потенціалу підприємства і ринковій кон'юктурі. Відповідно максимізація прибутку є головною метою бізнесу, але вона має бути оптимальною – тобто досягнутою в межах реальних можливостей підприємства (ресурси, технології) та зовнішніх умов (попит, конкуренція, ціни).

– забезпечення високої якості прибутку – якість прибутку відображає його стійкість, надійність та передбачуваність. Висока якість означає, що прибуток отриманий з основної операційної діяльності має високу частку грошових коштів [48].

3. Балансування інтересів та ризиків (балансувальне завдання) – прибуток є інструментом, що допомагає збалансувати очікування власників і ризику:

– забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку й припустимим рівнем ризику, а саме вищий прибуток асоціюється з вищим ризиком. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб знайти середину, максимізуючи прибуток, але не перевищуючи критичний рівень ризику, який може загрожувати фінансовій стійкості підприємства.

– забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства. Власники інвестують капітал, очікуючи винагороду (дивіденди). Прибуток має бути достатнім, щоб покрити цю очікувану норму доходу, інакше власники можуть забрати свій капітал або припинити подальше інвестування [60].

Вивчення класифікації прибутку підприємства є особливо важливим для управління, оскільки правильне наукове обґрунтування дозволяє точно планувати, контролювати та ефективно розподіляти фінансові результати. Значущість цього питання для менеджменту, обліку, аналізу та контролю полягає у забезпеченні раціонального використання ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських релевантних рішень [61]. У таблиці 1.2 представлено класифікацію видів прибутку для потреб управління підприємством.

Таблиця 1.2

Класифікація прибутку для потреб управління підприємством

№	Класифікаційна ознака	Види прибутку
1	2	3
1	За джерелами формування	Прибуток від операційної діяльності
		Прибуток від фінансової діяльності
		Прибуток від іншої інвестиційної діяльності
		Надзвичайний прибуток
2	За складом елементів	Валовий прибуток
		Прибуток від реалізації
		Балансовий прибуток
		Чистий прибуток
3	За характером оподаткування	Оподатковуваний прибуток
		Неоподатковуваний прибуток
4	За доступністю використання	Розподілений прибуток
		Нерозподілений прибуток (реінвестований)
5	За обліковою формою відображення	Бухгалтерський прибуток
		Економічний прибуток
6	За відношенням до витрат	Маржинальний прибуток
		Чистий прибуток
7	За періодом часу	Фактичний прибуток
		Плановий (бюджетний) прибуток
		Прогнозований прибуток
8	За характером формування в часі	Регулярний прибуток
		Нерегулярний прибуток
9	За рівнем інфляції	Номінальний прибуток
		Реальний прибуток (скоригований на інфляцію)

Вищезазначена класифікація показує, що прибуток поділяється на різні види (валовий, чистий, маржинальний, економічний) залежно від класифікаційної ознаки, що дозволяє менеджерам:

- аналізувати різні аспекти ефективності – маржинальний прибуток використовується для ціноутворення та оптимізації асортименту, а чистий прибуток для оцінки загальної рентабельності;
- приймати таргетовані рішення щодо витрат (управління операційним прибутком) або фінансування (управління нерозподіленим прибутком).

Необхідно зазначити, що один із найважливіших класифікаційних видів прибутку для управління полягає у розрізненні:

- бухгалтерського прибутку – показник, розрахований за національними стандартами, який є основою для оподаткування результатів діяльності підприємства;
- економічного прибутку, що включає альтернативні витрати. Менеджмент використовує економічний прибуток для оцінки реальної ефективності та доцільності продовження бізнесу в даній галузі [48].

Класифікація чітко розділяє прибуток за доступністю використання: розподілений прибуток задовольняє інтереси власників (дивіденди) та стимулює персонал; нерозподілений прибуток є головним внутрішнім джерелом фінансування розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Розподіл прибутку за періодом (на фактичний, плановий, прогнозований) підкреслює його роль у фінансовому плануванні та бюджетуванні. Порівняння фактичних показників з плановими є основою для контролю та оперативного коригування діяльності.

Таким чином, вищезазначена класифікація прибутку є необхідною умовою для ефективного управління ресурсами підприємства, оскільки надає керівництву різноманітні інструменти для оцінки, планування та прийняття рішень.

Прибуток є фундаментальною категорією в системі управління підприємством, оскільки він виступає головним індикатором фінансової стійкості, ефективності та потенціалу для зростання. Його роль виходить за межі простого фінансового результату, стаючи важливим джерелом самофінансування для стратегічного розвитку: модернізації активів, інновацій у продуктах, розширення операційної та інвестиційної діяльності. З точки зору макроекономіки, зростання прибутковості бізнесу позитивно впливає на державу через збільшення податкових надходжень, підкреслюючи його соціально-економічну важливість [64].

Орієнтація на прибуток є пріоритетною стратегічною метою управління. Стабільний і позитивний фінансовий результат є передумовою для: фінансової стійкості та незалежності, самодостатнього розвитку (самофінансування), підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Для реалізації стратегії максимізації прибутку менеджмент повинен зосередитися на оптимізації витрат, ефективному плануванні доходів та якісному контролі грошових потоків, адаптуючи ці рішення до ресурсного потенціалу підприємства та ринкової кон'юнктури.

Таким чином, прибуток є важливим інструментом управління підприємством. Правильне визначення, аналіз та класифікація дозволяють забезпечити фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей і підтримку конкурентних переваг на ринку, що робить прибуток центральним елементом економічного та управлінського процесу.

1.2. Основні принципи управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища

Управління прибутком є центральною функцією менеджменту, спрямованою на забезпечення стабільного фінансового становища, розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Ефективне формування та розподіл

прибутку в умовах ринкової економіки підпорядковується низці важливих принципів та залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Система принципів створює основу для правильної організації фінансової діяльності, мінімізації ризиків та оптимального використання ресурсів підприємства. Необхідно зазначити, що принципи управління прибутком формуються під впливом багатьох факторів (чинників), серед яких є галузева специфіка, спеціалізація підприємства, його організаційно-правова форма та форма власності, стратегічні цілі розвитку та стадії реалізації стратегії. Це означає, що поряд із загальноприйнятими принципами виникає потреба у створенні індивідуальних підходів до управління прибутком для кожного підприємства, базуючись на системному підході та всебічному аналізі його діяльності. Аналіз принципів управління дає змогу приймати виважені й обґрунтовані рішення під час розроблення інструментів управління прибутком. В таблиці 1.3 наведено основні принципи управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища.

Таблиця 1.3

Принципи управління прибутком підприємства

№ з/п	Принципи	Характеристика
1	2	3
<i>Принципи дотримання обов'язків та раціональності</i>		
1	Принцип законності	Управління прибутком (обчислення, сплата податків, виплата дивідендів) повинно відповідати чинному законодавству, податковим вимогам і стандартам обліку.
2	Принцип першочерговості покриття витрат	Розподіл прибутку можливий лише після повного виконання всіх фінансових зобов'язань (операційні витрати, податки, обслуговування (погашення) боргу).
3	Принцип економічної обґрунтованості	Прибуток має бути результатом ефективних рішень (мінімізація витрат, максимізація доходів). Розподіл також базується на економічній доцільності (оптимальність реінвестицій).
<i>Принципи розвитку та довгострокової стійкості</i>		
1	Принцип максимізації прибутку для забезпечення розвитку	Основна стратегічна мета – максимізація прибутку, оскільки він є головним джерелом внутрішнього фінансування розвитку бізнесу (інновації, підвищення якості, розширення).

Продовження табл. 1.3

1	2	3
2	Принцип реінвестування	Обов'язкове спрямування частини прибутку на інвестиції, модернізацію, резервний капітал для забезпечення довгострокового зростання та підвищення рентабельності.
3	Принцип довгострокової стійкості	Під час розподілу коштів не можна допускати їхнього виснаження. Важливо формувати резерви та мати фінансовий запас, який дозволить покривати ризики й непередбачувані витрати.
<i>Принципи взаємодії зі стейкхолдерами та прозорості</i>		
1	Принцип справедливості і рівномірності	Розподіл прибутку має збалансовано враховувати інтереси всіх учасників: власників (дивіденди), працівників (премії), держави (податки) та потреби самого підприємства (реінвестиції).
2	Принцип врахування інтересів зацікавлених сторін	Прибуток використовується для задоволення інтересів усіх стейкхолдерів (бонуси, податки, якість продукції), забезпечуючи соціальну відповідальність і стабільність.
3	Принцип прозорості	Відкритість інформації про прибуток і його розподіл для акціонерів, інвесторів та контролюючих органів. Це підвищує довіру та якість корпоративного управління.
4	Принцип адаптивності	Політика формування та розподілу прибутку має бути здатною до коригування відповідно до змінних економічних, ринкових, фінансових та законодавчих умов.

Джерело: систематизовано автором на базі [48; 76]

Формування прибутку є результатом взаємодії зовнішніх (неконтрольованих) (табл. 1.4) та внутрішніх (контрольованих) факторів (табл. 1.5). Зовнішні умови можуть сприяти підвищенню попиту на продукцію, що дозволяє підприємству продавати її у більших обсягах та за вигіднішими цінами, що, у свою чергу, збільшує дохід і прибуток. Крім того, зменшення вартості сировини й матеріалів, необхідних для виробничого процесу, веде до скорочення витрат, підвищення рівня маржі та зростання прибутку. Внутрішні фактори – це контрольовані чинники, які безпосередньо залежать від управлінських рішень та якості організації діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Зовнішні фактори впливу на формування прибутку підприємства

Зовнішній фактор	Вплив на прибуток
1	2
Економічні умови	Інфляція, відсоток ставки, курси валют, макроекономічна стабільність (зростання/спад) прямо впливають на попит на продукцію, ціни на ресурси та загальну прибутковість.
Податкове законодавство	Зміни в податкових ставках і умов оподаткування безпосередньо впливають на величину чистого прибутку.
Конкуренція на ринку	Висока конкуренція загрожує зниженням цін, зменшенням частки ринку та, відповідно, прибутку.
Політична ситуація	Стабільність, зовнішньоекономічні санкції, кризи чи війни критично впливають на ділову активність та фінансові результати.
Технічний прогрес	Змінює ринкові умови. Своєчасне впровадження нових технологій створює конкурентні переваги (зниження витрат, інновації).
Зміни в попиті	Зміни в поведінці та доходах споживачів можуть спричинити падіння продажів і зниження прибутку.

Джерело: систематизовано автором на базі [60]

Прибутковість підприємства визначається внутрішніми факторами, які є похідними від його організаційної структури та якості менеджменту. Активна робота над раціоналізацією управління і підвищенням ефективності праці дозволяє оптимізувати собівартість і гарантувати позитивну динаміку фінансових результатів.

Таблиця 1.5

Внутрішні фактори впливу на формування прибутку підприємства

Внутрішній фактор	Вплив на прибуток
1	2
Обсяг продажу та ціноутворення	Збільшення обсягів (через маркетинг, розширення ринку) і оптимальне встановлення цін є прямими генераторами доходу.
Собівартість продукції	Зниження витрат на одиницю продукції (через ефективність виробництва, економію сировини/енергоносіїв) збільшує маржу та прибуток.
Управлінські рішення	Якість організації внутрішніх процесів (логістика, маркетинг, персонал) та ефективність прийнятих рішень прямо впливають на продуктивність і витрати.
Інвестиції в модернізацію та інновації	Довгострокове зростання прибутковості забезпечується інвестиціями у нові технології та розробку конкурентоспроможних продуктів.

1	2
Фінансовий менеджмент	Оптимізація структури капіталу, управління боргом та ефективне використання фінансових ресурсів знижує фінансові витрати і підвищує дохідність.
Продуктивність праці та персонал	Висока кваліфікація, мотивація та продуктивність працівників сприяють зростанню ефективності виробництва, зменшенню браку та, відповідно, збільшенню прибутку.

Джерело: систематизовано автором на базі [60]

Стратегічне управління має зосереджуватися на раціоналізації процесів, інноваціях та постійному контролю витрат (цифровізації бізнес-процесів) для досягнення синергії, що забезпечує стабільний ріст прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

Формування прибутку підприємства є результатом динамічної взаємодії двох груп факторів. Зовнішні чинники (ринкові умови, політика, законодавство) є неконтрольованими і можуть як сприяти, так і перешкоджати фінансовим результатам. Відповідно, внутрішні фактори перебувають під безпосереднім контролем менеджменту і дають можливість активно управляти прибутковістю через підвищення продуктивності, раціоналізацію ресурсів та оптимізацію витрат [68].

Для забезпечення стабільного зростання прибутку необхідно застосовувати стратегічний підхід, який фокусується на таких важливих змінах:

- підвищення ефективності та зниження витрат: системне зменшення виробничих витрат досягається через модернізацію обладнання, оптимізацію ресурсів та впровадження енергоефективних технологій, що безпосередньо збільшує чистий прибуток;
- інновації та розширення ринку: виведення нових продуктів/послуг розширює цільову аудиторію. Вихід на нові ринки (включно з міжнародними) створює додаткові джерела доходу;

- підвищення якості та лояльності: висока якість продукції зміцнює конкурентоспроможність, підвищує лояльність клієнтів та стимулює зростання обсягів продажів;
- раціоналізація процесів: ефективне використання ресурсів (матеріальних, фінансових, обладнання) та цифровізація бізнес-процесів мінімізують непродуктивні витрати, підвищуючи загальну дохідність;
- технологічна перевага: впровадження нових технологій знижує виробничі витрати, підвищує продуктивність праці та якість, забезпечуючи загальне зростання прибутковості.

Аналіз зовнішнього середовища, раціоналізація ресурсів, інноваційна діяльність та постійний контроль витрат є основними управлінськими інструментами, що гарантують стабільний ріст прибутку підприємства. Управління прибутком є центром сучасної підприємницької діяльності, оскільки саме перспектива його отримання слугує основним мотивом для входу господарюючих суб'єктів у певний сегмент ринку та, навпаки, причиною його залишення у разі його відсутності. Прибуток слід розглядати як абсолютний фінансовий показник, що комплексно відображає ступінь успіху виробничої, комерційної та інноваційної діяльності підприємства. Цей особливий фінансовий результат є головним індикатором ефективності, який вимагає постійної уваги менеджменту [73].

Формування, розподіл та використання прибутку як фінансового результату залежить від низки внутрішніх управлінських рішень, які включають точний розрахунок собівартості, ефективне визначення та контроль усіх витрат, а також обґрунтовану дивідендну політику. Для розвитку підприємництва та успішної реалізації місії підприємства, менеджмент має зосередитися на максимально раціональному використанні фінансових ресурсів. Отже, прибуток потребує особливої уваги, оскільки його ефективне управління забезпечує максимальний фінансовий результат і довгострокову життєздатність підприємства.

1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу формування та використання прибутку підприємства

У сфері стратегічного аналізу, прибуток розглядається не просто як фінансовий результат, а як інтегральний показник конкурентоспроможності та ефективності бізнес-моделі. Стратегічна мета діяльності підприємства – це оптимізація прибутку, оскільки саме він забезпечує:

- фінансову стійкість (здатність протистояти зовнішнім чинникам);
- потенціал для розвитку (можливість фінансувати майбутні інвестиції та інновації);
- здатність виконувати соціально-економічні функції (довгострокова цінність для стейкхолдерів).

Таким чином, максимізація прибутку має бути головним пріоритетом і центральним елементом стратегії управління, забезпечуючи життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес формування прибутку є прямим відображенням господарської ефективності. Управлінська діяльність, спрямована на його максимізацію, має включати постійний контроль над збільшенням обсягів реалізації, оптимізацією ціноутворення (задля збереження маржі) та мінімізацією витрат (задля збереження якості). Такий комплексний контроль є необхідною умовою для досягнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Прибуток є важливим фінансовим показником, що гарантує стабільність, зростання та конкурентні переваги підприємства. В управлінському аналізі він виконує наступні функції:

- формування фінансових ресурсів – прибуток є основним джерелом внутрішнього фінансування, покриваючи потреби в оновленні основних засобів, інвестиціях у нові проєкти та підтримці необхідної ліквідності;

– зростання капіталізації – збільшення прибутку прямо веде до підвищення ринкової вартості підприємства, що є важливим важелем для залучення інвестицій та розширення бізнесу;

– індикатор ефективності – висока прибутковість є доказом раціонального та ефективного використання всіх ресурсів підприємства (трудових, матеріальних, фінансових);

– прибуток формує значну дохідну базу бюджетів через податкові відрахування, сприяючи створенню робочих місць та загальному економічному розвитку країни.

Управління прибутком – це комплексна система управлінських дій та рішень, головною метою якої є максимізація добробуту власників як у поточний, так і в довгостроковий період. Ця система охоплює ефективне формування, розподіл та цільове використання прибутку. Механізм формування прибутку, що базується на систематизації доходів та витрат (рис. 1.1), є алгоритмом для аналізу фінансових потоків і забезпечує баланс інтересів власників та персоналу.

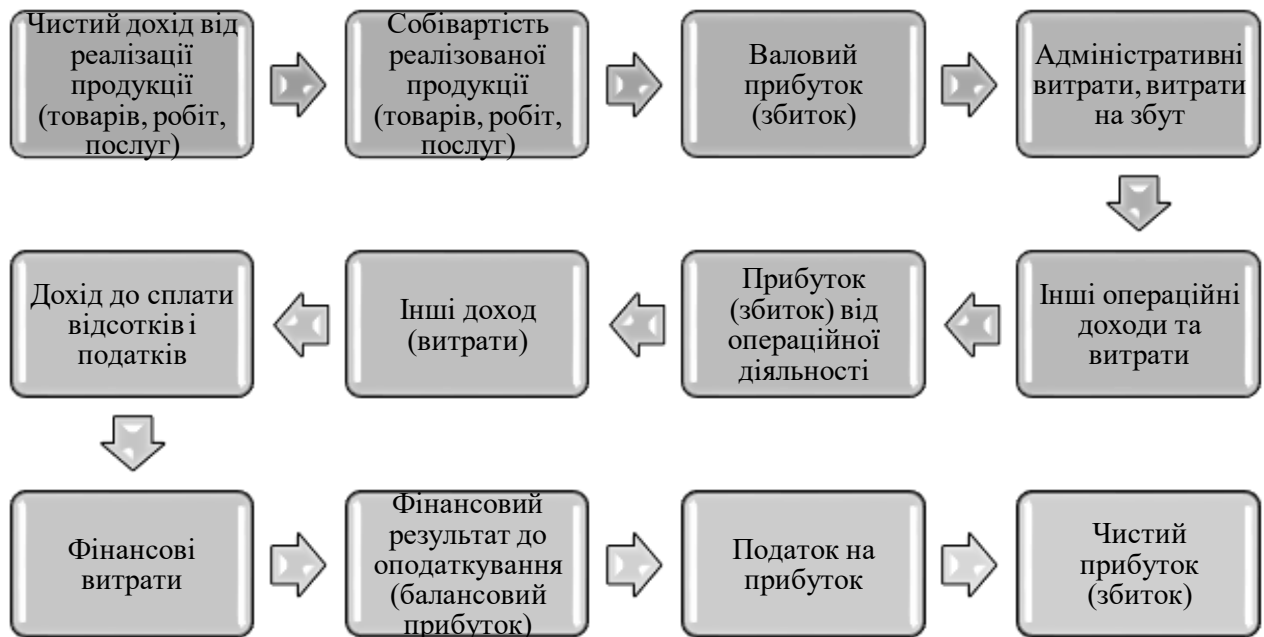


Рис. 1.1. Механізм формування прибутку підприємства

Джерело: систематизовано автором за [31; 35]

Комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами є важливим для забезпечення стабільності та зростання загального прибутку підприємства. Головне управлінське завдання полягає у максимізації прибутку від основної операційної діяльності при одночасному раціональному використанні потенціалу всіх додаткових джерел доходу.

Основною метою аналізу прибутку є виявлення прихованих резервів для його збільшення та підвищення загальної рентабельності підприємства. Цей комплексний інструмент дозволяє менеджменту ідентифікувати головні джерела формування прибутку, знайти можливості для оптимізації витрат і доходів, а також підвищити ефективність розподілу фінансових ресурсів. Якісний аналіз прибутку є невід'ємною частиною управління фінансовими результатами, що забезпечує ефективне використання ресурсів, конкурентоспроможність і стійкий фінансовий стан [28].

Рентабельність відіграє одну з найважливіших ролей у ринковій економіці, виступаючи базовим індикатором ефективності підприємства. Згідно з визначенням, це відносний показник, що комплексно характеризує здатність підприємства генерувати прибуток у співвідношенні до інвестованих активів, понесених витрат або інших фінансових ресурсів. Ця характеристика робить її незамінним інструментом для комплексного фінансового аналізу.

Згідно з позицією Білика М. Д. [3], рентабельність є важливим показником, який відображає кінцеві результати господарської діяльності. Вона слугує індикатором ефективності використання ресурсів, оскільки встановлює співвідношення між отриманим фінансовим результатом (прибутком) та обсягом задіяних або наявних ресурсів підприємства.

Згідно з визначенням Коробова М. Я., рентабельність є прибутковістю (дохідністю) виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг). Її головна перевага полягає в універсальності – вона може бути розрахована як для загального обсягу продукції, так і для конкретних її видів [18]. Такий практичний підхід дозволяє підприємству:

- ідентифікувати найбільш прибуткові товари чи послуги;
- оцінити загальний рівень дохідності всієї діяльності;
- приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат і стратегічного перерозподілу ресурсів.

Цал-Цалко Ю. С. визначає рентабельність як оцінку вартості, що характеризує ефективність віддачі вкладених коштів, а також ступінь раціонального застосування всіх виробничих ресурсів підприємства (зокрема, праці та капіталу) під час виробництва і реалізації товарів.

Рентабельність підприємства – це комплексний, багатоаспектний економічний показник. Як статистично обчислюваний параметр, слугує важливим соціально-економічним критерієм ефективності діяльності. Рентабельність оцінює не лише фінансові результати підприємства, але й надає можливість порівнювати ефективність використання її ресурсів та капіталу як з вітчизняними, так і з міжнародними конкурентами [77]. Завдяки цій своїй складності, вона є важливим інструментом фінансового управління, що дозволяє об'єктивно оцінювати внутрішню ефективність підприємства, позиції на ринку та приймати обґрунтовані рішення для оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

На практиці, для оцінки ефективності господарювання підприємства, розраховується низка важливих показників рентабельності, які включають:

- рентабельність продажів (показує частку прибутку у виручці);
- рентабельність активів (оцінює віддачу від усього майна підприємства);
- рентабельність власного капіталу (відображає прибутковість інвестицій власників);
- рентабельність інвестицій (загальна прибутковість вкладень);
- рентабельність діяльності (комплексна оцінка ефективності операційної роботи);
- рентабельність продукції (прибуток на одиницю або від продажу певного товару).

Форми фінансової звітності № 1 («Баланс») та № 2 («Звіт про фінансові результати») містять усю необхідну інформацію для комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Наявні дані про доходи, витрати, активи та зобов'язання (пасиви) слугують основою для розрахунку важливих показників рентабельності. Такий аналіз ефективності є вирішальним для управлінського персоналу при прийнятті обґрунтованих рішень, спрямованих на зростання прибутковості підприємства [66].

Стратегічний аналіз рентабельності є важливим етапом оцінки ефективності підприємства, необхідним для виявлення проблемних зон і формування напрямків підвищення фінансових результатів. Процес аналізу охоплює п'ять основних завдань:

1. Оцінка виконання планових показників – це завдання передбачає зіставлення фактичних показників рентабельності з тими, що були заплановані або прогнозовані. Метою є визначення:

- планових або прогнозних значень рентабельності;
- ступеня досягнення фінансових цілей і прогнозів підприємства.

2. Дослідження динаміки показників – цей етап включає аналіз зміни рівня рентабельності протягом певного часового періоду. Вивчення динаміки дозволяє:

- встановити довгострокові тенденції (покращення чи погіршення) фінансових результатів;
- з'ясувати, які саме фактори (як внутрішні, так і зовнішні) впливають на зміну рентабельності.

3. Визначення факторів зміни рівня – на цьому етапі за допомогою методів факторного аналізу встановлюється, що саме спричинило коливання рентабельності. Фактори поділяються на:

- внутрішні (зміни у виробництві, зниження собівартості, оптимізація ресурсів, вдосконалення технологій, підвищення якості продукції);

– зовнішні (коливання економічної ситуації, ринкових цін, зміни законодавства, валютні курси, макроекономічні умови).

4. Пошук резервів зростання рентабельності – це завдання спрямоване на виявлення всіх можливих шляхів збільшення прибутковості. Основні напрямки пошуку резервів:

– витрати – зниження собівартості (через оптимізацію процесів, вигідніші закупівлі);

– ресурси – підвищення ефективності їх використання (збільшення продуктивності, зменшення витрат матеріалів на одиницю);

– доходи – підвищення цін, розширення товарного асортименту, пошук нових ринків або джерел доходу.

5. Розробка заходів для використання резервів – після ідентифікації резервів необхідно сформулювати конкретний план дій для їх реалізації. Це включає:

– розробку стратегій і заходів з чіткими термінами та відповідальними особами;

– постійний контроль виконання та оцінку ефективності впроваджених змін (перегляд виробничих та маркетингових стратегій, інвестиції в інновації, зміна цінової політики, зниження адміністративних витрат).

Таким чином, стратегічний аналіз рентабельності не є самоціллю, а слугує інструментом для оцінки поточної ефективності та виявлення конкретних шляхів для поліпшення фінансових результатів. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики та оптимізувати діяльність для досягнення високої конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Дослідження теоретичних основ стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено в літературі управлінський аспект трактування поняття «прибуток», що дозволило сформулювати власне визначення категорії: під прибутком розуміємо додаткову вартість, яку підприємство отримує внаслідок того, що його доходи перевищують усі понесені витрати, і яка слугує основним показником результативності, стійкості та здатності бізнесу розвиватися. Прибуток є показником економічної ефективності підприємства і джерелом для інвестицій, розвитку та нарощування капіталу.

Виділено класифікаційні ознаки прибутку для потреб управління, використання запропонованої класифікації, розробленої з врахуванням інтересів користувачів, є особливо важливим для менеджменту, оскільки правильне наукове обґрунтування дозволяє точно планувати, контролювати та ефективно розподіляти фінансові результати. Класифікація прибутку є необхідною умовою для ефективного управління ресурсами підприємства, оскільки надає керівництву різноманітні інструменти для оцінки, планування та прийняття рішень.

2. З'ясовано, що процес формування та розподілу прибутку є важливим елементом фінансової роботи підприємства та ґрунтується на дотриманні низки базових принципів. Саме ці принципи визначають механізм накопичення прибутку, порядок його раціонального використання та напрямки розподілу, що забезпечують фінансову стійкість і розвиток підприємства. Дотримання принципів формування та розподілу прибутку створює підґрунтя для зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вони допомагають ефективно організувати фінансові процеси, оптимізувати використання ресурсів і зменшити рівень фінансових ризиків.

Доведено, що формування прибутку підприємства визначається дією як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, і кожен із них може як підвищувати, так і зменшувати його розмір. Зазначено, що зовнішні фактори – економічна ситуація, податкова політика, рівень конкуренції, технологічний розвиток, політичні умови та коливання попиту – не підлягають контролю з боку підприємства та можуть впливати на прибуток у різних напрямках. Натомість внутрішні фактори – обсяги збуту, цінова політика, собівартість продукції, управлінські рішення, інвестиції в оновлення та інновації, система фінансового управління, продуктивність працівників, кількісний і якісний склад персоналу – є підконтрольними підприємству та дозволяють цілеспрямовано впливати на прибутковість, раціонально використовуючи ресурси, знижуючи витрати й підвищуючи ефективність роботи.

3. Проаналізовано механізм формування прибутку та встановлено, що головною метою аналізу прибутковості є виявлення нереалізованих можливостей для його збільшення й підвищення рівня рентабельності. Окреслено головні завдання оцінки рентабельності підприємства, а також розкрито значення й роль відповідних показників і їх різновидів. Підкреслено, що для оцінювання рентабельності застосовують такі основні індикатори: рентабельність продажів, активів, власного капіталу, інвестицій, діяльності та окремих видів продукції.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства та його діяльності

Підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було зареєстровано 21.08.2020 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю, та йому було присвоєно ідентифікаційний код ЄДРПОУ 14307966. Юридична адреса підприємства: 61037, Україна, Харківська обл., місто Харків, вулиця Плеханівська, будинок 117. Назва англійською мовою «KHARKOVHOLOD-MASH» LIMITED LIABILITY COMPANY. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» засновано на приватній власності його власника з правом найму працівників. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства і містить фінансову складову бухгалтерської звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є підприємством, що випускає холодильне та вентиляційне обладнання промислового призначення, відповідаючи сучасним стандартам.

Основні та інші види діяльності, які здійснює підприємство представлено в табл. 2.1. Основним видом діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25).

У процесі свого розвитку підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» змінило організаційно-правову форму. Зокрема, 27 квітня 2020 року на позачергових Загальних зборах акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було ухвалено рішення про його перетворення на Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Відповідна реорганізація відбулася згідно зі статтею 87 Закону України «Про акціонерні товариства». Як наслідок, ТОВ

«ХАРКІВХОЛОДМАШ» стало правонаступником, до якого повністю перейшли всі активи, права та зобов'язання попередньої структури.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Вид економічної діяльності	Із значенням КВЕД
1	2
28.25	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
Цей клас включає:	<ul style="list-style-type: none"> – виробництво холодильного або морозильного устаткування промислового призначення, у т. ч. їх складових і компонентів; – виробництво промислових установок для кондиціонування повітря, у т. ч. кондиціонерів для автотранспортних засобів; – виробництво промислових вентиляторів; – виробництво теплообмінників; – виробництво машин для скраплювання повітря або газів; – виробництво фронтонних вентиляторів (настінних, стельових вентиляторів тощо).
Цей клас не включає:	<ul style="list-style-type: none"> – виробництво побутового холодильного або морозильного устаткування; – виробництво побутових вентиляторів.
28.29	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення
28.30	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
30.40	Виробництво військових транспортних засобів
33.12	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
33.20	Установлення та монтаж машин і устаткування
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має розгалужену структуру власності, де домінуючу частку контролюють два головних засновники та один кінцевий бенефіціарний власник. Статутний капітал підприємства розподілений між

шістьма засновниками, при цьому найбільші частки належать наступним особам, що наочно наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Засновники та розподіл статутного капіталу

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Засновник	Внесок до статутного капіталу, грн	Частка
1	2	3
Кузнецов Яків Михайлович (є кінцевим бенефіціарним власником)	2062499	55,00%
Пелєхов Олександр Володимирович	740531	19,75%
Немілостівий Віталій Олександрович	468750	12,50%
Немілостівий Євген Віталійович	281250	7,50%
Денисенко Зоя Михайлівна	196969	5,25%
Древаль Ірина Вікторівна	(внесок не вказано)	(частка не вказана)

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

З урахуванням акціонерних часток (що відображають остаточну структуру після перетворення з ПрАТ), контроль над підприємством зосереджено у наступних акціонерах: Кузнецов Яків Михайлович (69,984 %), Немілостівий Віталій Олександрович (24,3018 %), Денисенко Зоя Михайлівна (5,2525 %). Кузнецов Яків Михайлович є як найбільшим засновником (55% статутного капіталу), так і кінцевим бенефіціарним власником, володіючи сумарно майже 70 % підприємства.

Процес перетворення підприємства приділяв особливу увагу взаємодії з кредиторами. Вимоги приймалися за місцезнаходженням товариства і опрацьовувалися Комісією з припинення (перетворення). Згідно з чинним законодавством, незабезпечені кредитори (ті, чії вимоги не гарантовані заставою чи порукою) мали 20-денний термін з моменту отримання повідомлення, щоб письмово звернутися до товариства. Ці звернення могли

містити вимогу про дострокове виконання зобов'язань або ж про укладення додаткових гарантійних договорів. Якщо кредитори не висували таких вимог у встановлений законом строк, усі зобов'язання автоматично переходили до правонаступника – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Надалі виконання цих зобов'язань регулювалося передавальним актом та нормами Цивільного кодексу України і Закону України «Про акціонерні товариства».

Таким чином, реорганізація мала на меті не лише зміну юридичного статусу, але й гарантування безперервності господарської діяльності, збереження всіх договірних та майнових зобов'язань, а також забезпечення інтересів кредиторів і партнерів суб'єкта господарювання.

15 липня 2020 року в Харкові (за адресою: вул. Плеханівська, 117) відбулися позачергові Загальні збори акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», організовані відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства». На зборах могли голосувати власники 20 мільйонів простих голосуючих акцій, які були включені до реєстру станом на 9 липня 2020 року. Учасники пройшли реєстрацію вранці (з 10:30 до 10:55). Порядок денний, що регулював організаційні питання та вибори лічильної комісії, передбачав чіткий регламент: до 10 хвилин на доповіді та до 5 хвилин на виступи. Голосування з усіх питань порядку денного відбувалося шляхом заповнення спеціальних бюлетенів, а акціонерам була надана можливість попередньо ознайомитися з усіма необхідними матеріалами, включно з публікацією проєктів рішень на веб-сайті товариства.

Центральним питанням порядку денного та найважливішим рішенням зборів стало затвердження Передавального акта. Цей акт ознаменував завершальний етап реорганізації підприємства шляхом перетворення ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Юридична суть цього рішення полягала в безумовній передачі всіх прав, активів та зобов'язань від Приватного акціонерного товариства до новоствореного Товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечило безперервність його господарської діяльності як правонаступника.

Діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє високий рівень технологічної спеціалізації та багатопрофільність, охоплюючи виробництво широкого спектру обладнання і надання комплексних послуг:

1. Основне обладнання:

– Холодильна та промислова техніка – підприємство виготовляє широкий спектр холодильних систем, використовуючи озонобезпечні холодоагенти (R134A, R404A). Асортимент включає холодильні агрегати різних потужностей, середньо- і низькотемпературні камери, холодильні шафи та вітрини (підлогові/настільні), а також головні компоненти: ребристо-трубчасті випарники (ІРТ), повітроохолоджувачі та конденсатори.

– Теплова техніка – виробництво орієнтоване на промисловість та громадське харчування, охоплюючи електричні пекарські шафи (для хлібопекарської/кондитерської галузей), електроплити, сковороди, а також газові пальники й опалювальні апарати.

2. Додаткова продукція та комплектуючі:

– Металоконструкції – підприємство виготовляє різноманітні промислові металоконструкції, включаючи вироби з листового матеріалу, а також сталеві та чавунні двері, рами, вікна та пороги.

– Гідравлічні вироби – асортимент включає рукави високого тиску (РВДА), фітинги та з'єднувальні елементи, призначені для гідравлічних систем промислової, дорожньо-будівельної та сільськогосподарської техніки.

– Спеціалізовані вироби – виготовляються комплектуючі для холодильних систем (фільтри-осушувачі, баласты), а також продукція для інших галузей: трирамні медогонки, зчіпні пристрої та запчастини для залізничного й автомобільного транспорту.

3. Сервісні послуги: ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» надає повний спектр супутніх послуг, включаючи монтаж та встановлення холодильного й теплового обладнання, пусконаладжувальні роботи, а також гарантійне (12 місяців) та післягарантійне обслуговування і ремонт усіх видів теплового й холодильного устаткування.

У таблиці 2.3 наведено динаміку основних техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

Техніко-економічні показники підприємства

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793	-11 741	9 793	-29,5	35,0
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	622	596	619	-26	23	-4,2	3,9
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500	850	1 250	5,2	7,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5	-94	5	-8,0	0,4
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59	-9	-4	-12,5	-6,3
Вартість основних фондів, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3	75	-152	5,7	-10,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024 рр. виявляє значну фінансову волатильність у 2023 році з подальшою частковою стабілізацією та відновленням у 2024 році, що свідчить про вплив зовнішніх факторів на внутрішні управлінські рішення.

Чисельність промислового персоналу постійно скорочується протягом усього періоду, а саме на -12,5 % у 2023 році (72 до 63 чол.) та -6,3 % у 2024 році (63 до 59 чол.), це є реакцією на падіння обсягів у 2023 році та частиною загальної оптимізації чисельності.

Фонд оплати праці зменшився у 2023 році (-8,0 %), що безпосередньо пов'язано зі скороченням чисельності. У 2024 році фонд оплати праці майже не змінився (+0,4 %). Незважаючи на скорочення персоналу та стабілізацію фонду оплати праці, середня зарплата стабільно зростає (на 5,2 % у 2023 р. та на 7,2 % у 2024 р.). Це вказує на те, що підприємство індексує оплату для збереження кваліфікованих кадрів, відбувається заміщення низькокваліфікованих працівників високооплачуваними фахівцями.

Вартість основних фондів зросла у 2023 році на 5,7 % (+75 тис. грн), що свідчить про невеликі інвестиції або переоцінку. Однак у 2024 році їхня вартість різко знизилася на 10,8 % (-152 тис. грн), що є результатом значного фізичного або морального зносу, списання застарілого обладнання чи продажу частини майна.

У 2023 році на підприємстві відбулося істотне падіння валового доходу (-29,5 %), що стало наслідком зовнішніх ринкових чинників. Проте, у 2024 році ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє потужний тренд відновлення (+35 %). Ефективність управління витратами – спостерігається здатність підприємства зберегти чистий прибуток майже незмінним (зниження лише на 4,2 % у 2023 р.) в умовах різкого спаду продажів свідчить про високу ефективність управління операційними витратами.

Підприємство проводить оптимізацію штату (скорочення на 18,5 % за два роки), одночасно забезпечуючи постійне зростання середньої заробітної плати. Це вказує на стратегію збереження та стимулювання кваліфікованого персоналу за рахунок зменшення загальної чисельності. Динаміка основних фондів (різке зниження у 2024 р.) вказує на списання нерентабельних активів та виведенням частини фондів з експлуатації.

Таким чином, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє ознаки поступового відновлення фінансових показників після значного спаду, зберігаючи прибутковість та інвестуючи у кваліфікацію персоналу, незважаючи на скорочення штату.

2.2. Особливості організації стратегічного управління прибутком підприємства

Сталий розвиток підприємства безпосередньо залежить від його здатності постійно фінансувати процес розширеного відтворення. Головною умовою для цього є отримання прибутку відповідної величини та якості, який слугує фінансовою основою для такого розширення. Маса та норма прибутку є результативними показниками прибутковості підприємства та виступають потужним важелем його динамічного розвитку. Проблематика прибутковості охоплює весь її цикл: від виникнення в операційній діяльності та формування у сфері обміну та розподілу, до використання для нарощування капіталу (капіталізації) [44]. Ці аспекти набувають особливої актуальності для тих підприємств, які або тривалий час не демонструють суттєвого зростання прибутковості, або ж працюють зі збитками.

Ефективне управління прибутком на підприємстві реалізується через три взаємопов'язані концептуальні засади: стратегічне планування, стратегічна організація та стратегічний контроль. Перевага цієї структурно-логічної схеми полягає у її комплексному охопленні всіх складових процесу управління прибутком, забезпеченні прямого та зворотного зв'язку між елементами та максимальному використанні ресурсного потенціалу підприємства [40].

1. Етап стратегічного планування прибутку (визначення цілей) – цей етап є фундаментальним і передбачає встановлення довгострокових цілей підприємства у сфері прибутковості. Основні завдання:

- визначення цільового прибутку – встановлення конкретної суми або показника прибутку, який має бути досягнутий. Цей показник коригується відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства та з урахуванням його стадії життєвого циклу (стадії зростання, зрілості чи спаду);

- стратегічний аналіз та моніторинг – проведення детального аналізу управління прибутком на основі постійного моніторингу поточної

прибутковості, що включає оцінку динаміки показників, ідентифікацію головних чинників впливу та аналіз зовнішнього середовища;

- обґрунтування програм дій – на основі проведеного аналізу відбувається оцінювання стратегічних альтернатив (стратегії зростання, оптимізації чи диверсифікації). Завершується етап розробкою деталізованих планів і програм, спрямованих на досягнення запланованого рівня прибутку.

2. Етап стратегічної організації (впровадження змін) – на цьому етапі відбувається адаптація внутрішньої структури підприємства до обраної стратегії. Мета – приведення всіх ресурсів і внутрішніх зв'язків у відповідність до нових стратегічних пріоритетів прибутковості:

- адаптація структури – здійснюються необхідні організаційні зміни на підприємстві, що може включати створення нових підрозділів, зміну підпорядкованості або перегляд бізнес-процесів;

- узгодження цілей і відповідальності – чітко визначаються цілі, завдання та сфера відповідальності кожного працівника і структурного підрозділу, відповідно забезпечує єдність дій усіх ланок підприємства;

- розробка політик – формуються політики для кожного функціонального напрямку (маркетингова, фінансова, виробнича політики), які підтримують загальну стратегію управління прибутком [69].

3. Етап стратегічного контролю (оцінка результатів) – це завершальний і важливий етап, який забезпечує зворотний зв'язок у системі управління прибутком. Основна функція – перевірка ефективності впроваджених заходів:

- контроль виконання заходів – здійснюється постійний моніторинг і оцінка фактичного виконання розроблених стратегічних планів і програм;

- оцінка відхилень – виявляються та аналізуються відхилення фактичних показників прибутку від запланованих;

- коригування та зворотний зв'язок – за результатами контролю приймаються коригувальні рішення. Зворотний зв'язок передається на етап планування для внесення змін у майбутні стратегії, що забезпечує гнучкість

системи управління та її здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Поєднання та використання кожного етапу планування – організація – контроль дозволяє підприємству комплексно управляти всіма видами ресурсного потенціалу та діяльністю інфраструктур для максимізації прибутковості.

Стратегія управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має ґрунтуватися на базовій стратегії підприємства і відповідати поточній стадії його життєвого циклу, забезпечуючи фінансову стійкість та розвиток.

1. Стратегія для періоду підйому (зростання) – відповідно, якщо ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» перебуває на стадії активного підйому (після відновлення у 2024 році), базовою має стати стратегія зростання. Таким чином, рекомендована стратегія управління прибутком охоплює три головні цілі:

- досягнення беззбитковості діяльності;
- забезпечення мінімально необхідного рівня рентабельності;
- досягнення цільового прибутку, який був визначений у стратегічних планах підприємства (для фінансування розширення асортименту або модернізації виробництва холодильного обладнання).

2. Стратегія для періоду стабілізації – у разі досягнення стабільної позиції на ринку холодильного та вентиляційного обладнання, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» слід застосовувати стратегію збереження темпів зростання прибутку. При цьому важливо враховувати рівень інфляції, щоб зростання прибутку було реальним, а не номінальним. Розроблення цієї стратегії передбачає обґрунтування та підтримання стійкого (стабільного) рівня прибутковості підприємства.

3. Стратегія для періоду спаду (виживання) – якщо ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зіткнеться з періодом спаду ринку або виробництва, головним завданням стає утримання ринкових позицій. За наявності базової стратегії виживання, в управлінні прибутком підприємства рекомендовано використовувати одну з наступних обережних стратегій:

- стратегія забезпечення мінімального рівня рентабельності, достатнього для покриття основних операційних витрат;
- стратегія досягнення беззбитковості діяльності (тобто, нульового прибутку), щоб уникнути збитків і зберегти ядро бізнесу (виробничі потужності та головний персонал) до моменту відновлення ринку.

Для підвищення результативності діяльності підприємства необхідно створити дієву систему управління прибутком. Ця система є комплексом взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує свою специфічну функцію. Їхня спільна діяльність забезпечує механізм отримання прибутку заданої величини. Пропонуємо для вищезазначеної системи виокремити шість основних блоків, які є основою для її функціонування:

1. Мета, принципи й завдання управління – визначають, навіщо і як здійснюється управління.
2. Механізм управління – включає інструменти та важелі для впливу на процеси формування прибутку.
3. Організаційне забезпечення – відповідає за структуру, розподіл повноважень та відповідальності.
4. Інформаційне забезпечення – надає необхідну інформаційну базу для аналізу та прийняття рішень.
5. Методи аналізу прибутку – використовуються для оцінки факторів, що впливають на прибутковість.
6. Контроль за виконанням плану з прибутку – завершальний блок, що забезпечує моніторинг і коригування планових показників.

На рис. 2.1 представлено розроблену модель стратегічного управління прибутком підприємства відповідно до стратегії поточної стадії життєвого циклу. Запропонована модель являє собою комплексний структурно-логічний підхід до стратегічного управління прибутком, який забезпечує прямий та зворотний зв'язок між головними управлінськими функціями. Її основне значення полягає в тому, що вона поєднує етапи стратегічного планування, організації та контролю, використовуючи інтегрований набір методів аналізу

прибутку (від вертикального до CVP-аналізу) та інформаційне забезпечення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє підприємству адаптивно обирати стратегію прибутку (зростання, стабілізації чи виживання) залежно від його поточної стадії життєвого циклу, що критично важливо для забезпечення його довгострокового розвитку та фінансової стійкості.

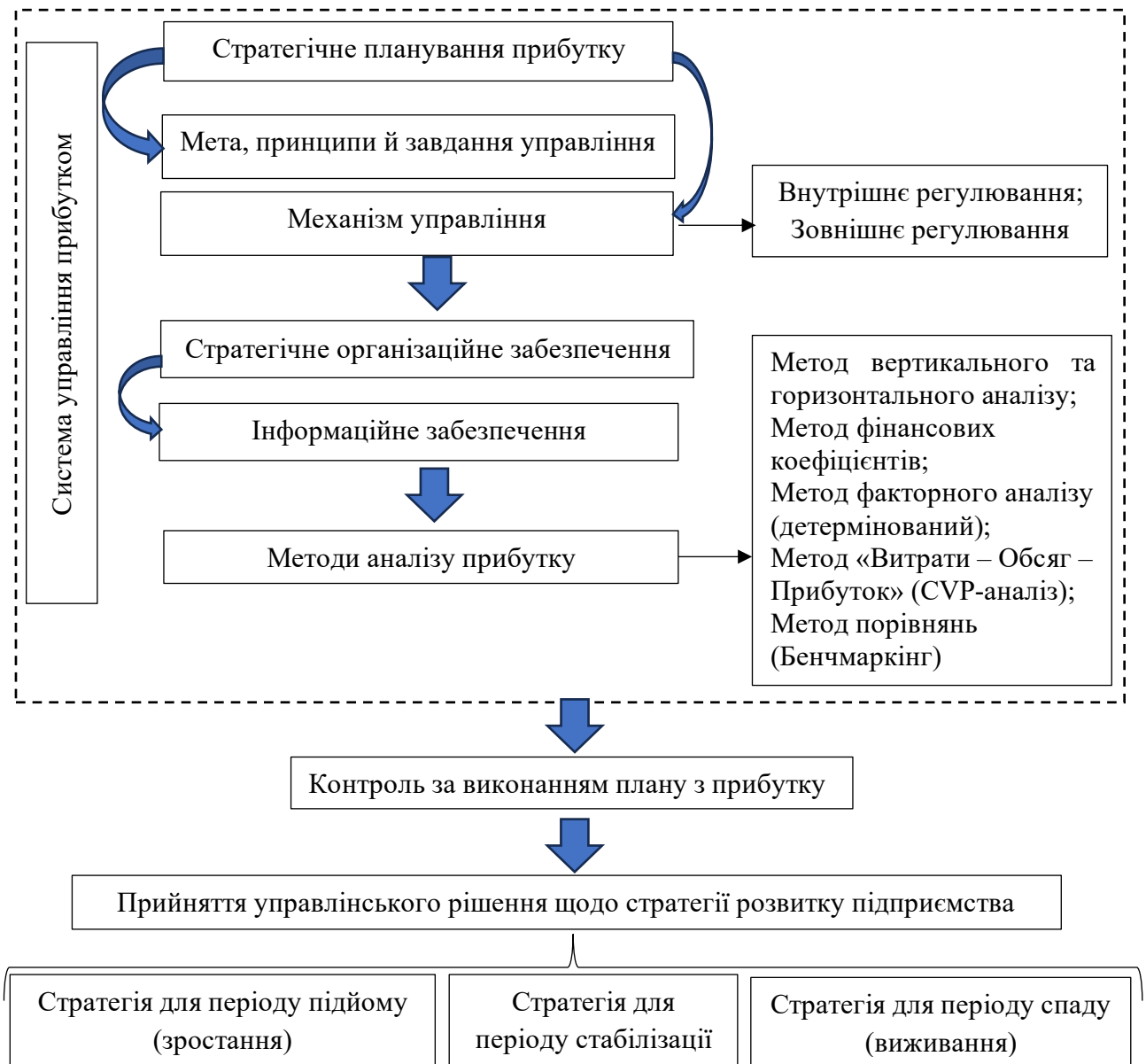


Рис. 2.1. Модель стратегічного управління прибутком підприємства відповідно до стратегії поточної стадії життєвого циклу

Джерело: авторська розробка

Механізм управління прибутком підприємства є комплексною системою, що охоплює кілька рівнів регулювання його формування та використання:

- зовнішнє регулювання – включає ринковий механізм (регулює загальні процеси формування та використання прибутку) та державне нормативно-правове регулювання (законодавча база, що визначає правила формування, оподаткування та розподілу прибутку);

- внутрішнє регулювання – це внутрішній механізм, що регулює окремі аспекти прибутковості всередині підприємства, а також система конкретних методів і прийомів (методи планування, прогнозування, аналізу, контролю), які безпосередньо використовуються для здійснення управлінських дій [64].

Система організаційного забезпечення являє собою сукупність внутрішніх структурних підрозділів і служб, чия взаємодія забезпечує розроблення, прийняття та реалізацію рішень щодо формування прибутку. Ці підрозділи несуть відповідальність за результати ухвалених рішень.

На ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» організація управління прибутком тісно пов'язана із загальною структурою управління та існуючими взаємозв'язками між відділами. Сучасний підхід до цієї організації ґрунтується на концепції центрів відповідальності, а саме:

- центр витрат – відповідає лише за контроль та мінімізацію витрат;
- центр прибутку – відповідає за доходи і витрати, тобто за кінцевий прибуток;
- центр інвестицій – відповідає за прибуток і за ефективність використання інвестованого капіталу.

Ефективне функціонування всієї системи управління прибутком неможливе без належного інформаційного забезпечення. Наявність якісних даних дозволяє: налагодити постійний моніторинг процесу формування прибутку; об'єктивно оцінювати рівень як операційного, так і загального прибутку; аналізувати чинники впливу на кінцевий обсяг прибутку.

Головними джерелами інформації для прийняття управлінських рішень є дані бухгалтерського та управлінського обліку, а також результати маркетингового аналізу ринку. Ефективне досягнення необхідного рівня прибутковості забезпечується через використання економічних важелів управління – набору показників, згрупованих за економічним змістом у відповідні блоки (що наведено на рис. 2.1).

Для забезпечення ефективності управління прибутком на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно запровадити службу контролінгу, оскільки вона відіграє вирішальну роль у системі фінансового контролю. Важливим інструментом контролінгу є оперативний аналіз відхилень витрат, який дозволяє своєчасно оцінювати господарські ситуації, пов'язані з формуванням витрат, оперативно виявляти негативні причини і недоліки в роботі, а також знаходити внутрішньогосподарські резерви для більш раціонального використання ресурсів. Це забезпечує можливість оперативного маневрування ресурсами та капіталом з кінцевою метою – раціоналізації витрат і підвищення загальної прибутковості підприємства.

Вибір стратегії управління прибутком безпосередньо залежить від рівня стратегічного управління на підприємстві та його базової економічної стратегії. При високому рівні управлінської зрілості та застосуванні стратегії розвитку (зростання) підприємства рекомендовано обирати між стратегією збереження темпів зростання прибутку (з урахуванням інфляції) або стратегією досягнення цільового прибутку. Якщо ж рівень управління середній, а базова стратегія – стабілізація, доцільною є стратегія забезпечення мінімального рівня рентабельності. У ситуації низького рівня стратегічного управління та вибору стратегії виживання, головна мета – стратегія досягнення беззбитковості.

Головним інструментом стратегічного управління прибутком є збалансована система показників (BSC), яка орієнтує керівництво на адекватний і стратегічно вивірений розвиток. Існує нагальна потреба в удосконаленні методичного підходу до управління прибутком через BSC,

оскільки це дозволяє враховувати специфіку різних етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до цих періодів, для підприємства розробляються стратегічні карти управління прибутком, визначаються показники успіху та формується схема зв'язку показників прибуткової діяльності, що забезпечує чітку логіку досягнення фінансових цілей.

Рекомендується розробляти стратегію управління прибутком підприємства, адаптовану до його поточної стадії життєвого циклу. Для цього слід використовувати набір взаємопов'язаних кількісних показників, які оцінюють головні фактори успіху як у поточному, так і в майбутньому періодах. Такий методичний підхід дозволяє зосередитися на найважливіших показниках для конкретного етапу розвитку підприємства. Якщо ці індикатори демонструють негативну динаміку, це слугує сигналом небезпеки та вказує на необхідність переходу до нової стратегії або наступного періоду життєвого циклу.

2.3. Аналіз прибутку та показників рентабельності підприємства

Прибуток визначається як залишок сукупного доходу підприємства, який формується після покриття всіх господарських витрат і виконання податкових зобов'язань [58]. Цей показник прямо вказує на фінансовий результат діяльності, фіксує ступінь перевищення доходів над витратами, і є одним із найважливіших індикаторів ефективності.

З метою забезпечення стратегічного розвитку та підвищення результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, критично необхідно розробити ефективну стратегію управління, зосереджену на вдосконаленні механізму формування та використання прибутку. Для досягнення максимізації прибутку цей комплекс заходів має включати: забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективне управління витратами, підвищення продуктивності праці, оптимізацію обігових коштів та вдосконалення системи управління підприємством в цілому, а також

підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Для цього необхідно систематично здійснювати аналіз показників рентабельності підприємства, у таблиці 2.4 наведено динаміку економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий дохід (Виручка), тис. грн.	39 741	28 000	37 793	-11 741	9 793	-29,5	35,0
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	622	596	619	-26	23	-4,2	3,9
Вартість основних фондів, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3	75	-152	5,7	-10,8
Активи, тис. грн.	59118	58372	68521	-746	10149	-1,3	17,4
Зобов'язання, тис. грн.	60258	59376	69739	-882	10363	-1,5	17,5
Власний капітал, тис. грн.	-1 140	-1 004	-1 218	136	-214	-11,9	21,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Отже, за даними у таблиці 2.4 визначено, підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має дієвий механізм управління витратами, оскільки стабілізовано рівень чистого прибутку, незважаючи на 29,5 % падіння виручки у 2023 році, і швидко відновило обсяги у 2024 році. Зростання активів у 2024 році не призвело до значного зростання прибутку, а, навпаки, було повністю профінансовано боргом, що призвело до від'ємного власного капіталу (-1,218 млн грн). Поточний рівень чистого прибутку (619 тис. грн) є недостатнім для забезпечення стратегічної фінансової безпеки підприємства

та виведення його з критичного стану залежності від зовнішнього фінансування.

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно, щоб темп зростання чистого прибутку значно випереджав темп зростання активів і зобов'язань, а також необхідно знайти шляхи капіталізації прибутку для покриття дефіциту власного капіталу. На рис. 2.2 представлено позитивну динаміку чистого прибутку підприємства за 2022-2024 рр.

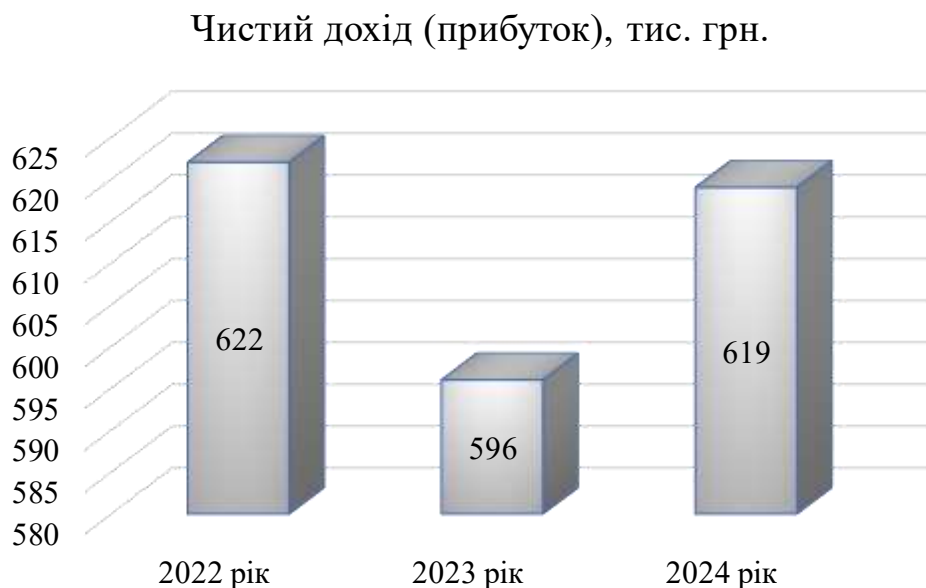


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022-2024 роках

Підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», основною діяльністю якого є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, вбачаємо, що для аналізу прибутку необхідно використовувати методику обчислення показників рентабельності підприємства, а саме розрахунок коефіцієнтів: рентабельність активів, основних засобів, власного капіталу та продажів. Методика розрахунку та обчислені показники рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 роки представлено в табл. 2.5.

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

№ з/п	Показники рентабельності	Методика розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна показника рентабельності, %	
						2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рентабельність активів (ROA), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$	1,05	1,02	0,90	-0,03	-0,12
2	Рентабельність основних засобів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість ОФ}} \times 100\%$	46,86	42,50	49,51	-4,36	7,01
3	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$	-54,56	-59,36	-50,82	-4,8	8,54
4	Рентабельність продажів (ROS), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валовий дохід}} \times 100\%$	1,57	2,13	1,64	0,56	-0,49

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» виявляє сильні операційні сторони в розрізі критичних фінансових ризиків, спричинених структурою капіталу. Низький рівень рентабельності активів, що постійно знижується (-0,12 % у 2024 році), свідчить про неефективне використання загальної вартості активів для генерування чистого прибутку. Зростання активів у 2024 році не було підкріплене пропорційним зростанням прибутку. Різке зростання основних засобів у 2024 р. (+7 %) вказує на успішну оптимізацію та ефективне використання виробничих потужностей, даний показник є головним важелем для зростання прибутку.

Від'ємне значення рентабельності власного капіталу обумовлено критичною незбалансованістю фінансів (власний капітал є від'ємним, Активи < Зобов'язання), що є головним стратегічним ризиком підприємства. Зростання рентабельності продажів у 2023 р. (+ 0,56 %) при різкому падінні

виручки свідчить про високу ефективність управління собівартістю та операційними витратами. У 2024 р. показник знизився (-0,49 %), але залишається позитивним.

На основі фінансового аналізу техніко-економічних показників та показників рентабельності, підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» знаходиться у фазі, що вимагає комбінованої стратегії, а саме «Зростання прибутку» на операційному рівні та «Фінансове виживання / Санація» на рівні структури капіталу. Рекомендована стратегія управління прибутком має бути спрямована на швидку капіталізацію прибутку та одночасне збільшення операційної маржі.

Стратегія фінансової санації та капіталізації при короткостроковій перспективі, головною метою якої, є подолання від'ємного власного капіталу, для цього потрібно підприємству здійснювати наступні заходи:

1. Накопичення та капіталізація – весь чистий прибуток (619 тис. грн у 2024 р.) має бути повністю спрямований на покриття збитків (нарощування власного капіталу) і не розподілятися між власниками до моменту, поки власний капітал не стане позитивним.

2. Оптимізація зобов'язань – відповідно зростання активів у 2024 р. фінансувалося боргом, необхідно реструктуризувати або рефінансувати частину зобов'язань на вигідніших умовах, або перевести короткостроковий борг у довгостроковий, щоб зменшити ризик неплатоспроможності.

3. Залучення капіталу – розглянути можливість додаткового внеску власників у статутний капітал або конвертації частини зобов'язань (кредиторської заборгованості) у власний капітал для швидкої фінансової стабілізації.

Пропонуємо для середньострокової перспективи управління прибутком – стратегію операційного зростання прибутку, головною метою, якої є підвищення рентабельності активів та використання високої віддачі від основних фондів. Підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» повинно здійснювати наступні заходи:

1. Максимізація використання основних фондів – використовуючи високу рентабельність основних засобів (49,51 %), стратегія має бути сфокусована на збільшенні обсягів виробництва (виручки) без значного збільшення постійних витрат, що дозволить швидко збільшити валовий дохід і чистий прибуток.

2. Підвищення рентабельності продажів (контроль витрат) – застосовувати стратегію контролінгу витрат (як було успішно зроблено у 2023 р.) для підвищення маржинального прибутку. Необхідно провести факторний аналіз зниження рентабельності продажів у 2024 р. (з 2,13 % до 1,64 %) та вжити заходів для повернення до пікового значення.

3. Покращення управління активами – відповідно рентабельність активів низька, слід зосередитися на прискоренні оборотності оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості), що вивільнить кошти та покращить загальну ефективність використання активів.

4. Використання CVP-аналізу – встановити нову, вищу цільову точку беззбитковості на 2025 рік, щоб стимулювати зростання обсягів діяльності, необхідне для покриття високих зобов'язань.

Отже, на основі аналізу, стратегічне управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має бути комбінованим: на операційному рівні застосовується стратегія зростання з акцентом на максимізацію виробництва та подальше підвищення ефективності (рентабельності продажів), а на фінансовому рівні – стратегія санації та виживання. Для подолання фінансової кризи необхідно, щоб весь чистий прибуток був спрямований на капіталізацію для покриття накопичених збитків. Одночасно підприємству необхідно реструктуризувати зобов'язання та зосередитися на підвищенні низької рентабельності активів шляхом прискорення їх оборотності та встановлення вищої цільової точки беззбитковості (CVP-аналіз), щоб забезпечити зростання прибутку, здатного вивести підприємство з критичного фінансового стану у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Проведене дослідження стратегічного аналізу прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», основною діяльністю якого є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024 рр. виявляє значну фінансову волатильність у 2023 році з подальшою частковою стабілізацією та відновленням у 2024 році, що свідчить про вплив зовнішніх факторів на внутрішні управлінські рішення.

2. Розроблено модель стратегічного управління прибутком підприємства відповідно до стратегії поточної стадії життєвого циклу. Запропонована модель являє собою комплексний структурно-логічний підхід до стратегічного управління прибутком, який забезпечує прямий та зворотний зв'язок між головними управлінськими функціями. Її основне значення полягає в тому, що вона поєднує етапи стратегічного планування, організації та контролю, використовуючи інтегрований набір методів аналізу прибутку (від вертикального до СVP-аналізу) та інформаційне забезпечення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє підприємству адаптивно обирати стратегію прибутку (зростання, стабілізації чи виживання) залежно від його поточної стадії життєвого циклу, що критично важливо для забезпечення його довгострокового розвитку та фінансової стійкості.

Рекомендовано розробляти стратегію управління прибутком підприємства, адаптовану до його поточної стадії життєвого циклу. Для цього слід використовувати набір взаємопов'язаних кількісних показників, які оцінюють головні фактори успіху як у поточному, так і в майбутньому періодах. Такий методичний підхід дозволяє зосередитися на найважливіших

показниках для конкретного етапу розвитку підприємства. Якщо ці індикатори демонструють негативну динаміку, це слугує сигналом небезпеки та вказує на необхідність переходу до нової стратегії або наступного періоду життєвого циклу.

3. Досліджено, що діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» характеризується високою операційною стійкістю в умовах фінансової нестабільності. Підприємство успішно впоралося зі значним падінням виручки у 2023 році (-29,5 %), зберігши при цьому рівень чистого прибутку за рахунок ефективного контролю витрат (про що свідчить зростання рентабельності продажів до 2,13 %), і продемонструвало потужне відновлення обсягів (+35,0 %) у 2024 році. Однак, незважаючи на прибутковість поточної діяльності та високу віддачу від основних засобів (рентабельність основних фондів сягає 49,51 %), головним стратегічним ризиком є постійно від'ємний власний капітал (-1,218 млн грн у 2024 р.), що призводить до від'ємної рентабельності власного капіталу та вказує на критичну залежність від зовнішнього фінансування.

Доведено на основі фінансового аналізу, стратегічне управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має бути комбінованим: на операційному рівні застосовується стратегія зростання з акцентом на максимізацію виробництва та подальше підвищення ефективності (рентабельності продажів), а на фінансовому рівні – стратегія санації та виживання. Для подолання фінансової кризи необхідно, щоб весь чистий прибуток був спрямований на капіталізацію для покриття накопичених збитків. Одночасно підприємству необхідно реструктуризувати зобов'язання та зосередитися на підвищенні низької рентабельності активів шляхом прискорення їх оборотності та встановлення вищої цільової точки беззбитковості (CVP-аналіз), щоб забезпечити зростання прибутку, здатного вивести підприємство з критичного фінансового стану у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ

ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

3.1. Прогнозування прибутку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та рекомендації щодо підвищення прибутковості

Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», основним видом діяльності якого є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування та інший вид діяльності: здійснює оптову торгівлю готової продукції, відповідно застосування економічного інструментарію факторного аналізу є необхідним для формування прибутку. За допомогою цього аналізу здійснюється оцінка виробничої собівартості, аналізується ефективність використання виробничого потенціалу та виявляються проблеми у процесах виробництва та реалізації готової продукції (устаткування). Тому вбачаємо за доцільне провести факторний аналіз впливу головних чинників на валовий дохід або чистий прибуток ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки. Вихідні дані та відповідна методика розрахунку представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для факторного аналізу валового доходу підприємства

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна (Δ)
1	2	3	4
Валовий дохід (ВД), тис. грн.	28 000	37 793	+9 793
Чисельність персоналу (ЧП), осіб	63	59	-4
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/особу	444,44	640,56	+196,12

Джерело: сформовано та розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Отже, для аналізу зростання валового доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком, використовуємо двофакторну модель (3.1):

$$\Delta ВД = ВД_{2024} - ВД_{2023} \quad (3.1)$$

Модель розрахунку (3.2):

$$ВД = ЧП \times ПП \quad (3.2)$$

де, ВД – Валовий дохід (Виручка);

ЧП – Чисельність промислового персоналу;

ПП – Середня продуктивність праці 1 працівника.

Результати факторного аналізу зміни валового доходу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників факторного аналізу

Фактори впливу на валовий дохід	Формула	Розрахунок
1	2	3
Вплив зміни чисельності персоналу	$\Delta ВД_{\Delta ЧП} = (ЧП_{2024} - ЧП_{2023}) \times ПП_{2023}$ <p>Фактор показує, як зміна кількості працівників вплинула б на дохід, якби продуктивність залишилася на рівні 2023 року</p>	$\Delta ВД_{\Delta ЧП} = (59 - 63) \times 444,44 = -1\,777,76 \text{ тис. грн.}$
Вплив зміни продуктивності праці	$\Delta ВД_{\Delta ПП} = (ПП_{2024} - ПП_{2023}) \times ЧП_{2024}$ <p>Фактор показує, як зростання ефективності праці вплинуло на дохід, за умови чисельності 2024 року.</p>	$\Delta ВД_{\Delta ПП} = (640,56 - 444,44) \times 59 = +11\,571,08 \text{ тис. грн.}$
Загальний вплив двох факторів на зміну ВД	$\Delta ВД = \Delta ВД_{\Delta ЧП} + \Delta ВД_{\Delta ПП}$	$\Delta ВД = (-1\,777,76) + 11\,571,08 = 9\,793,32 \text{ тис. грн.}$

Джерело: розраховано за даними табл. 3.1

Отже, відповідно до результатів проведеного факторного аналізу (рис. 3.1) зростання продуктивності праці (+11 571,08 тис. грн) є значним фактором відновлення доходу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2024 році, повністю перекривши негативний вплив скорочення штату промислового персоналу (-1 777,76 тис. грн), що визначає стратегічну важливість інвестування у виробничу ефективність та збереження висококваліфікованого персоналу.



Рис. 3.1. Результати факторного аналізу валового доходу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

В умовах конкурентного середовища, що є типовим для ринку промислового холодильного та вентиляційного устаткування, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» важливо ефективно розподіляти отриманий прибуток. Для цього необхідно здійснювати прогнозування фінансових результатів. Одним із дієвих інструментів є аналітичний метод екстраполяції, який дозволяє спрогнозувати динаміку головного фінансового показника на середньострокову перспективу. Таким чином, пропонується використати цей метод для прогнозування прибутку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Екстраполяція буде виконана на основі аналітичного вирівнювання за рівнянням прямої з використанням середнього абсолютного приросту, що описується наступною формулою (3.3):

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_{\text{л}}}{n}, \quad (3.3)$$

де $\bar{\Delta}$ – середній абсолютний приріст (ланцюговим способом);

n – кількість рядів динаміки [30].

Розрахункові або прогнозні рівні розраховуються за рівнянням прямої, що представлено формулою (3.4):

$$y_t = y_n + \bar{\Delta} \times t, \quad (3.4)$$

де t – період прогнозу [30].

Даний метод забезпечує вищу точність, кращу обґрунтованість і швидкість розрахунків, а його використання допоможе підвищити якість управлінських рішень щодо розподілу чистого прибутку підприємства [28]. У таблиці 3.3 представлено вихідні дані про чистий дохід (прибуток) підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» для проведення екстраполяції.

Таблиця 3.3

Вихідні дані ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 3 роки для прогнозування

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	622	596	619
Абсолютні зміни чистого прибутку, тис. грн.	–	-26	23

Джерело: сформовано автором на підставі облікової інформації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Розраховуємо середній абсолютний приріст чистого прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (3.5):

$$\bar{\Delta}_{\text{чп}} = ((-26) + 23) / 2 = -1,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Прогнозовані рівні чистого прибутку на 2025 та 2026 роки, представлено (3.6; 3.7):

$$y_{2025} = 619 + (-1,5) \times 4 = 613 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

$$y_{2026} = 619 + (-1,5) \times 5 = 611,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

Графічно прогнозований чистий прибуток підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» представлено на рис. 3.2.

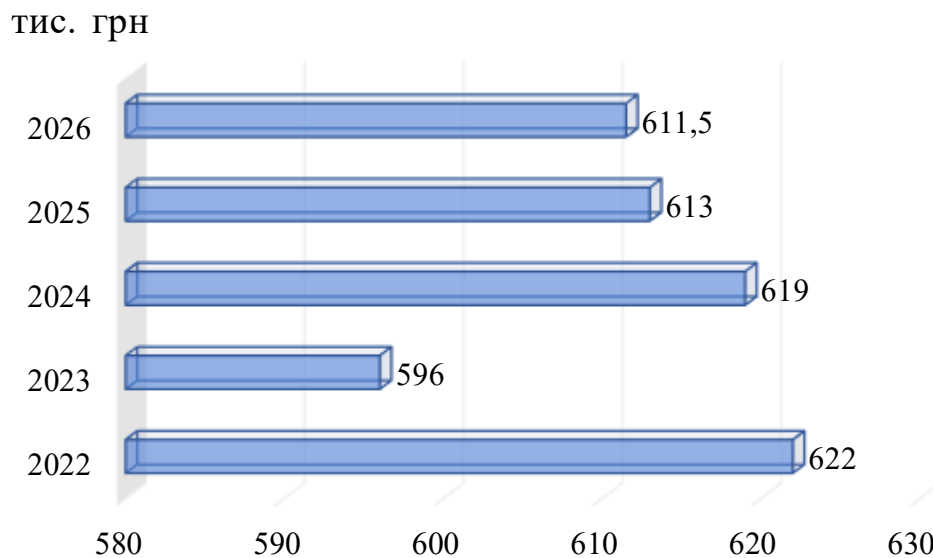


Рис. 3.2. Прогнозовані значення чистого прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Джерело: систематизовано автором за проведеними розрахунками

На основі часового тренду, що показує зміну показників упродовж періоду, було отримано рівняння поліноміальної степеневі прямої для чистого прибутку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Підставивши значення параметра x , який відображає час, за умови позитивного розвитку підприємства можна спрогнозувати довгострокову динаміку та можливі зміни. Рівняння прямої графічно представлено на рис. 3.3.

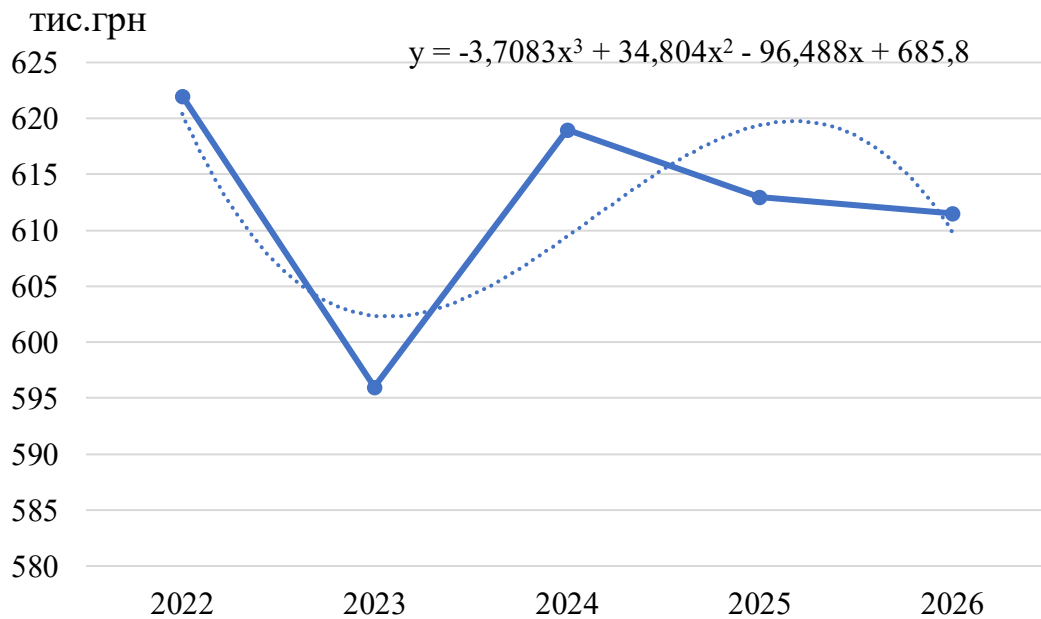


Рис. 3.3. Рівняння поліноміальної степеневі прямої чистого прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Джерело: визначено автором за допомогою Excel

Збільшення прибутку є головною стратегічною метою для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», виробника промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Досягнення цього результату можливе лише за рахунок впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за основними виробничими та збутовими напрямками:

- розширення асортименту продукції – включення нових, енергоефективних моделей промислових холодильних систем, спеціалізованого устаткування або унікальних рішень, які мають високий попит у промисловому та комерційному сегментах;
- активізація маркетингової діяльності (B2B) – використання ефективних інструментів просування, орієнтованих на бізнес-клієнтів (B2B), таких як участь у галузевих виставках, цільові програми лояльності для монтажних підприємств, контекстна реклама, спрямована на інженерні бюро та кінцевих промислових споживачів;

- вихід на нові ринки – розширення географії продажів через розвиток дилерської мережі в нових регіонах або укладення партнерських угод із міжнародними посередниками (експортні канали);
- організація тренінгів – підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу, а також фахівців у напрямках промислових продажів та післяпродажного сервісного обслуговування клієнтів;
- оптимізація виробничих та торговельних процесів – аналіз постійних та змінних витрат на виробництво та реалізацію з метою виявлення та усунення неефективних операцій та технологічних вузьких місць;
- зниження собівартості комплектуючих – проведення переговорів із постачальниками компресорів, теплообмінників та інших важливих елементів для отримання вигідніших умов або об'єднання закупівель у рамках галузевих асоціацій;
- енергозбереження – впровадження енергоефективного обладнання та технологій на власному виробництві для зменшення експлуатаційних витрат;
- гнучке ціноутворення – встановлення оптимальних цін залежно від складності проекту (індивідуальне замовлення та серійне виробництво), обсягу замовлення та сегмента ринку;
- аналіз конкурентів – постійний моніторинг цін на аналогічне промислове устаткування та аналіз технологічних рішень конкурентів для забезпечення конкурентоспроможності пропозиції;
- впровадження цінових стимулів – знижки на великі партії обладнання, бонуси для дилерів за виконання плану або включення безкоштовного інженерного супроводу до контракту;
- взаємовигідні відносини з партнерами – розвиток довгострокової співпраці з важливими дилерами, монтажними організаціями та проєктними інститутами;

- поліпшення якості – запровадження інноваційних технологічних рішень та стандартів (ISO) для покращення надійності та технічних характеристик холодильного устаткування;
- маркетингова підтримка – активна реклама продуктів із середнім рівнем рентабельності, які мають потенціал масового продажу, для збільшення їхньої частки ринку;
- вивчення тенденцій – аналіз нових трендів у галузі промислового холоду (перехід на природні холодоагенти) для своєчасного реагування на зміни в законодавстві та попиті.

Отже, проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» визначає, що прогнозування чистого прибутку методом екстраполяції вказує на негативну довгострокову тенденцію до його зменшення (середній абсолютний приріст за 6 років становить -1,5 тис. грн), що сигналізує про необхідність стратегічних змін. З іншого боку, факторний аналіз за 2024 рік підтверджує високу операційну ефективність, де значне зростання продуктивності праці (+11571,08 тис. грн) повністю перекрило негативний вплив скорочення штату (-1777,76 тис. грн) і стало економічним драйвером відновлення доходу. Таким чином, для протидії загальній негативній динаміці та використання наявного високого виробничого потенціалу, підприємству необхідно стратегічно збільшити обсяги реалізованої продукції через впровадження ефективної політики управління, оптимізацію витрат та розширення каналів збуту.

3.2. Вдосконалення методичних підходів до стратегічного аналізу прибуткоутворення та виявлення резервів зростання чистого прибутку підприємства

В умовах виробництва промислового холодильного та вентиляційного устаткування для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» вдосконалення методики аналізу формування прибутку є важливим для забезпечення фінансової стійкості (особливо за необхідності покриття від’ємного власного капіталу).

Така методика має бути системною, багаторівневою та орієнтованою на стратегічне прийняття рішень, дозволяючи детально оцінити як внутрішні виробничі чинники, так і зовнішні ринкові умови.

Вдосконалення методики аналізу прибутку для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» передбачає розширення традиційних інструментів аналізу з фокусом на виробничо-збутовій діяльності:

1. Розширення аналітичних інструментів:

– вертикальний аналіз – вивчення структури прибутку (валовий, операційний, чистий) через порівняння його складових до загального обсягу чистого доходу (виручки). Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» це дозволить контролювати частку собівартості та операційних витрат у кожній гривні доходу, що необхідно для підтримки високої рентабельності продажів;

– горизонтальний аналіз – дослідження динаміки змін економічних показників прибутковості та ефективності використання ресурсів (динаміка рентабельності основних фондів, продуктивності праці) за 2022–2024 роки та в порівнянні з плановими показниками;

– факторний аналіз – розподіл впливу чинників на зміну прибутку (обсягу реалізації устаткування, середньої ціни реалізації, собівартості одиниці продукції та рівні постійних/змінних витрат).

2. Впровадження ABC-аналізу для прибуткового портфеля:

– Група А – визначення найбільш прибуткових моделей холодильного та вентиляційного устаткування, які потребують пріоритетного виробництва та маркетингової підтримки (інноваційні чи високомаржинальні системи);

– Група В – устаткування із середнім внеском, що потребує посилення продажів;

– Група С – продукція з найменшим внеском (старі моделі або низькомаржинальні замовлення), яка потребує оптимізації або виведення з асортименту [39].

Ефективне управління прибутком неможливе без оперативних даних та системної оцінки, підприємство відповідно потребує застосування сучасних цифрових технологій:

- ERP-системи – використання програмного забезпечення (ERP) для автоматизації обліку виробничих замовлень, відстеження руху матеріалів (складових собівартості) та оперативного розрахунку фактичної собівартості кожної одиниці устаткування;
- аналіз великих даних (Big Data) – визначення трендів у попиті на промисловий холод, прогнозів цін на комплектуючі (компресори, метал) та прихованих залежностей між циклами виробництва та прибутковістю;
- візуалізація результатів – створення дашбордів для керівництва, які відображають економічні показники в реальному часі: рентабельність продажів, рентабельність активів, точку беззбитковості та завантаженість виробничих потужностей.

Наступним напрямком удосконалення методики стратегічного аналізу є розробка системи ключових показників (KPI) для прибутку:

- Рентабельність продажів (ROS) = Чистий прибуток / Виручка;
- Рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток / Загальні активи (для оцінки ефективності використання загальної ресурсної бази);
- Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток / Власний капітал (важливий показник для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», який має бути виведений у позитивну зону);
- Витрати на одиницю продукції – розрахунок прямих витрат на виробництво 1 тонни холоду або 1 одиниці устаткування.

Вдосконалена методика має інтегрувати методи для оцінки чутливості прибутку до змін обсягів та витрат, а саме:

1. Впровадження аналізу витрат через CVP-аналіз:
 - розрахунок точки беззбитковості – регулярна оцінка обсягу продажів, необхідного для покриття постійних витрат виробництва (зарплати адміністрації, оренди виробничих площ);

- маржинальний прибуток – розрахунок маржі для кожної серії устаткування для визначення того, які замовлення є найбільш вигідними для пріоритетного виконання;

- оптимізація витрат – визначення рівня постійних і змінних витрат, які потрібно оптимізувати для підвищення рентабельності при заданому обсязі виробництва.

2. Аналіз зовнішнього середовища:

- конкурентне середовище – аналіз цінової політики, технологічних інновацій та сервісних пропозицій основних конкурентів на ринку;

- стан економіки – оцінка впливу змін цін на енергоносії, курсу валют (для імпортованих комплектуючих) та інфляції на собівартість;

- зміни у законодавстві – оцінка впливу нових митних зборів чи екологічних стандартів на формування собівартості [36].

3. Прогнозний аналіз – розробка прогнозів формування прибутку на основі:

- трендових моделей – прогнозування на основі історичних даних;

- сценарного планування – оцінка прибутку за різних сценаріїв: оптимістичний (швидке зростання інвестицій у промисловість), базовий (поточна динаміка) та песимістичний (зростання цін на енергоносії та імпорт).

4. Впровадження системи бенчмаркінгу – порівняння економічних показників (ROS, ROA, продуктивність праці, витрати на 1 грн доходу) із середніми показниками галузі або даними основних конкурентів (українських, зарубіжних виробників).

Вдосконалена методика має включати чіткий алгоритм аналізу чистого прибутку, що представлено на рис. 3.4.

Запровадження вдосконаленої методики аналізу формування прибутку забезпечить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» можливість систематизувати інформацію про рівень, динаміку та структуру прибутку, проаналізувати склад витрат і доходів та оцінити вплив головних факторів. Це дозволить підприємству ефективніше управляти власними фінансовими ресурсами,

оптимізувати витрати та, що найголовніше, досягати стратегічних цілей – фінансової стабілізації та зростання конкурентоспроможності на ринку промислового устаткування.



Рис. 3.4. Алгоритм аналізу чистого прибутку підприємства

Джерело: авторська розробка

Пропонуємо розробити конкретні заходи щодо пошуку резервів збільшення чистого прибутку підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». На основі аналізу, який виявив високу операційну ефективність, але критичний дефіцит власного капіталу, резерви збільшення чистого прибутку для підприємства мають бути спрямовані на нарощування доходів та раціоналізацію всіх видів витрат, а саме:

1. Резерви збільшення прибутку від зростання обсягу реалізації – ці резерви спрямовані на використання високої рентабельності основних фондів (49,5 %) та зростаючої продуктивності праці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Резерви збільшення прибутку від зростання обсягу реалізації

Резерв	Шлях реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
1.1. Збільшення обсягів виробництва	Проведення агресивної маркетингової кампанії (B2B) та розширення дилерської мережі для досягнення 10 % приросту продажів (з 3900 до 4290 од.) у 2025 році.	Збільшення валового доходу та чистого прибутку за рахунок ефекту масштабу (розподіл постійних витрат на більшу кількість продукції).
1.2. Оптимізація структури продажів (ABC-аналіз)	Пріоритезація виробництва та продажу високомаржинальних моделей (продукція Групи А), що мають найбільшу різницю між ціною та собівартістю.	Підвищення середньої рентабельності продажів без пропорційного зростання загального обсягу.
1.3. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості	Встановлення жорсткіших умов оплати або запровадження системи дисконтування за дострокову оплату промислового устаткування.	Зменшення фінансових втрат від простроченої заборгованості та вивільнення грошових коштів для використання в обороті, що позитивно впливає на чистий прибуток.

Джерело: авторська розробка

2. Резерви зменшення витрат (раціоналізація собівартості) – факторний аналіз показав незначне зростання собівартості, резерви для її зниження завжди існують, які наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Резерви зменшення витрат (раціоналізація собівартості)

Резерв	Шлях реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
2.1. Зниження матеріаломісткості	Впровадження інноваційних технологій, які дозволяють економити на дороговартісних комплектуючих або перехід на більш доступні аналоги без втрати якості.	Зменшення змінних витрат на одиницю продукції та зростання валового прибутку.
2.2. Оптимізація закупівель	Проведення тендерів серед постачальників, перегляд контрактних умов та перехід на оптові закупівлі комплектуючих (компресорів).	Зниження собівартості одиниці продукції та збільшення маржі.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
2.3. Економія на адміністративних витратах	Проведення аналізу всіх постійних витрат (оренда, зв'язок, адміністративні послуги) та мінімізація неефективних операцій.	Зменшення постійних витрат та зростання операційного, відповідно і чистого прибутку.

Джерело: авторська розробка

3. Резерви від ефективного використання ресурсів – резерви, спрямовані на підвищення загальної рентабельності активів, що є низькою (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Резерви від ефективного використання ресурсів

Резерв	Шлях реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
3.1. Підвищення продуктивності праці (інтенсивний шлях)	Інвестиції у навчання та мотивацію висококваліфікованого персоналу та автоматизація рутинних операцій на виробництві.	Подальше зростання доходу за рахунок підвищення ефективності праці (з 640 до 700 тис. грн/особу), що було важливим чинником зростання у 2024 році.
3.2. Оптимізація основних фондів	Продаж або здача в оренду невикористовуваного обладнання, яке не бере участі у виробничому процесі.	Зменшення загальної вартості активів та, як наслідок, зростання рентабельності активів.
3.3. Зменшення витрат на обслуговування боргу	Реструктуризація або рефінансування наявних зобов'язань під менший відсоток.	Зменшення фінансових витрат у звіті про прибутки та збитки, що прямо збільшує чистий прибуток.

Джерело: авторська розробка

Впровадження вищезазначених резервів має стати частиною комплексної стратегії фінансової санації, оскільки максимізація чистого прибутку є єдиним надійним внутрішнім джерелом для покриття критичного дефіциту власного капіталу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

3.3. Удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства

Прибуток для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування) є стратегічною передумовою для фінансової санації, модернізації виробничих фондів та інвестицій у науково-технічний розвиток, що економічно важливо в умовах динамічного ринку та необхідності покриття від'ємного власного капіталу.

Ефективне аналітичне забезпечення управління прибутком є необхідним важелем для керівництва ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», оскільки воно надає релевантну, точну та оперативну інформацію для прийняття рішень щодо ціноутворення, оптимізації собівартості та розподілу обмежених ресурсів.

Система аналітичного забезпечення управління має бути безпосередньо підпорядкована стратегічним цілям ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», серед яких, окрім стандартних, вирізняються цілі, пов'язані з його поточною фінансовою кризою:

- максимізація чистого прибутку – досягнення стійкого зростання прибутку шляхом підвищення ефективності виробничих циклів та мінімізації виробничої собівартості;
- фінансова санація – накопичення прибутку з метою покриття накопичених збитків та виведення власного капіталу у позитивну зону для відновлення платоспроможності;
- ефективний розподіл прибутку – спрямування прибутку на капіталізацію (модернізацію обладнання, інновації) замість споживання;
- інформаційна підтримка – надання оперативних даних для прийняття рішень щодо виробничої програми, ціноутворення та управління запасами комплектуючих.

Відповідно до традиційного підходу (формування, розподіл, використання прибутку), для виробничого підприємства

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» життєво необхідно розширити перелік об'єктів управління прибутком за рахунок детального управління витратами (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Об'єкти управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Об'єкт управління	Заходи для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»
1	2
Управління формуванням прибутку	Аналіз фінансових результатів у розрізі: маржинального прибутку (за видами устаткування), собівартості виробництва та ефективності використання виробничих потужностей.
Управління розподілом прибутку	Пріоритетне визначення частини чистого прибутку, що спрямовується на покриття збитків минулих періодів (капіталізація), до моменту досягнення позитивного власного капіталу.
Управління використанням прибутку	Контроль за інвестиціями у модернізацію основних засобів, дослідження та розробки нових, енергоефективних моделей, що забезпечать конкурентну перевагу.
Управління витратами (додатковий об'єкт)	Детальний СVP-аналіз та бюджетування витрат за центрами відповідальності, що дозволяє оперативно контролювати собівартість одиниці продукції та забезпечувати її зниження.

Джерело: авторська розробка

Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» пропонується комплексна система аналітичного забезпечення управління прибутком, яка повинна відображати зв'язок між інформацією фінансової звітності та підсистемами управління прибутком (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Система аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства

Підсистема	Основні елементи системи для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»
1	2
Облік	Управлінська звітність у розрізі центрів відповідальності (цехи, відділ продажів); облік доходів та витрат з метою розрахунку та оптимізації податку на прибуток; деталізоване облікове відображення формування виробничої собівартості.
Аналіз	Методика багатофакторного аналізу впливу на прибуток (ціна, обсяг, продуктивність); інструментарій СVP-аналізу (точка беззбитковості, маржинальний прибуток); бенчмаркінг з галузевими показниками.
Контроль	Кошторисний контроль за дотриманням затверджених бюджетів витрат (особливо на сировину); адміністративний контроль за виконанням виробничих планів; бухгалтерський контроль за раціональним використанням капіталізованого прибутку.

Джерело: авторська розробка

Удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком для виробничого підприємства має бути структурованим процесом:

1. Визначення потреб користувачів (керівництво виробництва потребує оперативних даних про собівартість та продуктивність, фінансовий відділ – інформації для прогнозування грошових потоків та управління боргом);
2. Структурування інформації (створення інтегрованої бази, що поєднує дані фінансового обліку з даними управлінського обліку (за видами устаткування, за центрами витрат));
3. Організаційно-технічне забезпечення (впровадження або доопрацювання ERP-системи для автоматичного збору та обробки даних (інтеграція обліку праці та використання матеріалів у собівартість));
4. Прозорість звітності (налагодження системи внутрішньої звітності (дашбордів) для оперативного контролю та зовнішньої звітності для підвищення довіри інвесторів та кредиторів) [43].

Використання лише показників фінансового обліку (з їхньою низькою періодичністю та високою уніфікованістю) є недостатнім для оперативного управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Необхідне залучення широкого спектра внутрішніх та зовнішніх показників.

Внутрішні джерела інформації:

1. Планові та нормативні показники – нормативи витрат сировини, часу на виробництво одиниці продукції (стандарти продуктивності), планові рівні собівартості;
2. Управлінський облік:
 - за центрами відповідальності (прибуток/збиток, розрахований окремо для виробничих цехів, відділу продажів, сервісного центру);
 - за видами продукції (АВС-аналіз) (детальний розрахунок маржинального прибутку для кожної моделі холодильного устаткування);
 - нефінансові показники (кількість відмов продукції (якість), час виробничого циклу, рівень завантаженості обладнання) [39].

Зовнішні джерела інформації: нормативно-регулюючі показники (зміни в екологічних стандартах, ставки податку на прибуток, митні тарифи на імпорتنі комплектуючі); показники кон'юнктури ринку (середня ціна продажу аналогічного устаткування конкурентами, обсяг інвестицій у галузь); макроекономічні показники (динаміка курсу валют (для прогнозування закупівельної собівартості) та рівень інфляції) [78].

Удосконалений механізм управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» повинен бути циклічним та послідовним:

1. Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення – формування повної бази даних (внутрішніх/зовнішніх) та забезпечення її інтеграції.
2. Аналіз результативності та факторів – проведення багатофакторного аналізу (ціна, обсяг, собівартість, продуктивність) та оцінка рентабельності.
3. Обґрунтування цільового розміру чистого прибутку – визначення цільового прибутку на плановий період, що включає мінімально необхідну суму для фінансової санації (покриття від'ємного власного капіталу).
4. Моделювання та прогнозування – використання СВР-аналізу для встановлення нової, вищої точки беззбитковості та розробка сценарних прогнозів прибутку.
5. Прийняття рішень та впровадження резервів – розробка та реалізація заходів щодо збільшення прибутку.
6. Контроль та коригування – постійний моніторинг фактичних показників та оперативне коригування політики (цінової, виробничої, витратної).

Застосування такої удосконаленої та виробничо-орієнтованої методики забезпечить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» можливість не лише точно оцінювати свій фінансовий результат, але й приймати обґрунтовані управлінські рішення для виходу з фінансової кризи, оптимізації витрат і максимізації чистого прибутку як головного джерела розвитку та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

За результатами прогнозування прибутку та особливостей факторного аналізу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було надано рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління прибутком підприємства:

1. Проведений факторний аналіз за 2024 рік підтверджує високу операційну ефективність, де значне зростання продуктивності праці (+11571,08 тис. грн) повністю перекрило негативний вплив скорочення штату (-1777,76 тис. грн) і стало економічним драйвером відновлення доходу. Здійснено аналіз фінансових результатів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» встановлено, що прогнозування чистого прибутку методом екстраполяції вказує на негативну довгострокову тенденцію до його зменшення (середній абсолютний приріст за 6 років становить -1,5 тис. грн), що сигналізує про необхідність стратегічних змін. Таким чином, для протидії загальній негативній динаміці та використання наявного високого виробничого потенціалу, підприємству необхідно стратегічно збільшити обсяги реалізованої продукції через впровадження ефективної політики управління, оптимізацію витрат та розширення каналів збуту.

2. Розроблено та обґрунтовано комплексну методику стратегічного аналізу формування прибутку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка адаптована до специфіки виробництва промислового устаткування та фінансової необхідності покриття від'ємного власного капіталу. Ця методика включає розширений інструментарій, а саме: детальний вертикальний, горизонтальний та факторний аналізи (вплив ціни, обсягу та собівартості одиниці продукції), впровадження ABC-аналізу для пріоритезації високомаржинальних моделей устаткування, а також застосування CVP-аналізу для оцінки точки безбитковості та управління маржинальним прибутком. Для забезпечення оперативності аналізу запропоновано використання сучасних цифрових технологій (ERP-системи, Big Data, дашборди) та розроблено систему

ключових показників (KPI), включаючи рентабельність власного капіталу, що є важливим для моніторингу виходу підприємства з кризового стану. Запровадження вдосконаленої методики, включаючи чіткий алгоритм аналізу чистого прибутку, дозволить систематизувати інформацію, підвищити точність прогнозів та забезпечити керівництво обґрунтованими даними для прийняття стратегічних рішень.

Рекомендовано три напрямки конкретних заходів для пошуку та використання резервів збільшення чистого прибутку, що є єдиним надійним внутрішнім джерелом для фінансової санації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Ці резерви спрямовані на нарощування доходів через зростання обсягу реалізації (збільшення продажів на 10%, оптимізація структури продажів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості), раціоналізацію собівартості (зниження матеріаломісткості, оптимізація закупівель комплектуючих та економія на адміністративних витратах) та підвищення ефективності використання ресурсів (подальше інтенсивне зростання продуктивності праці, оптимізація основних фондів, зменшення витрат на обслуговування боргу). Впровадження цих заходів, особливо тих, що використовують високу рентабельність основних фондів та зростаючу продуктивність праці (з 640 до 700 тис. грн/особу), забезпечить максимізацію чистого прибутку та фінансову стабілізацію підприємства.

3. Розроблено та обґрунтовано систему аналітичного забезпечення управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка безпосередньо підпорядкована стратегічним цілям фінансової санації та максимізації чистого прибутку (для покриття від'ємного власного капіталу). Удосконалено об'єкти управління прибутком шляхом включення детального управління витратами (через CVP-аналіз та бюджетування за центрами відповідальності), що доповнює традиційні об'єкти (формування, розподіл та використання прибутку). Запропоновано комплексну систему аналітичного забезпечення управління прибутком (що включає підсистеми: обліку, аналізу та контролю), яка інтегрує дані фінансового та управлінського обліку, багатofакторний

аналіз (ціна, обсяг, собівартість), бенчмаркінг та кошторисний контроль за витратами на виробництво.

Рекомендовано впровадження циклічного механізму управління прибутком, що починається з формування розширеної інформаційної бази (включаючи планові нормативи, дані ABC-аналізу та зовнішні показники ринку) та завершується контролем і коригуванням політики. Удосконалено етапи формування аналітичного забезпечення управління прибутком, підкреслюючи необхідність структурування інформації (поєднання фінансового та управлінського обліку), організаційно-технічного забезпечення та прозорості звітності. Застосування цієї виробничо-орієнтованої методики дозволить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» підвищити точність прогнозування, оперативно приймати рішення щодо ціноутворення та собівартості, забезпечуючи фінансову стабілізацію та зростання конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При виконанні кваліфікаційної роботи було досліджено стратегічне управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища, що дозволило отримати наступні результати:

1. Досліджено в літературі управлінський аспект трактування поняття «прибуток», що дозволило сформулювати власне визначення категорії: під прибутком розуміємо додаткову вартість, яку підприємство отримує внаслідок того, що його доходи перевищують усі понесені витрати, і яка слугує основним показником результативності, стійкості та здатності бізнесу розвиватися. Виділено класифікаційні ознаки прибутку для потреб управління, використання запропонованої класифікації, розробленої з врахуванням інтересів користувачів, є особливо важливим для менеджменту, оскільки правильне наукове обґрунтування дозволяє точно планувати, контролювати та ефективно розподіляти фінансові результати.

2. З'ясовано, що процес формування та розподілу прибутку є важливим елементом фінансової роботи підприємства та ґрунтується на дотриманні низки базових принципів. Саме ці принципи визначають механізм накопичення прибутку, порядок його раціонального використання та напрямки розподілу, що забезпечують фінансову стійкість і розвиток підприємства.

Доведено, що формування прибутку підприємства визначається дією як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, і кожен із них може як підвищувати, так і зменшувати його розмір. Зазначено, що зовнішні фактори – економічна ситуація, податкова політика, рівень конкуренції, технологічний розвиток, політичні умови та коливання попиту – не підлягають контролю з боку підприємства та можуть впливати на прибуток у різних напрямках. Натомість внутрішні фактори – обсяги збуту, цінова політика, собівартість продукції, управлінські рішення, інвестиції в оновлення та інновації, система фінансового управління, продуктивність працівників, кількісний і якісний склад персоналу – є підконтрольними підприємству та дозволяють цілеспрямовано впливати на прибутковість, раціонально використовуючи ресурси, знижуючи витрати й підвищуючи ефективність роботи.

3. Проаналізовано механізм формування прибутку та встановлено, що головною метою аналізу прибутковості є виявлення нереалізованих можливостей для його збільшення й підвищення рівня рентабельності. Окреслено головні завдання оцінки рентабельності підприємства, а також розкрито значення й роль відповідних показників і їх різновидів. Підкреслено, що для оцінювання рентабельності застосовують такі основні індикатори: рентабельність продажів, активів, власного капіталу, інвестицій, діяльності та окремих видів продукції.

4. Досліджено організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», основною діяльністю якого є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024

рр. виявляє значну фінансову волатильність у 2023 році з подальшою частковою стабілізацією та відновленням у 2024 році, що свідчить про вплив зовнішніх факторів на внутрішні управлінські рішення.

5. Розроблено модель стратегічного управління прибутком підприємства відповідно до стратегії поточної стадії життєвого циклу. Запропонована модель являє собою комплексний структурно-логічний підхід до стратегічного управління прибутком, який забезпечує прямий та зворотний зв'язок між головними управлінськими функціями. Її основне значення полягає в тому, що вона поєднує етапи стратегічного планування, організації та контролю, використовуючи інтегрований набір методів аналізу прибутку (від вертикального до CVR-аналізу) та інформаційне забезпечення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє підприємству адаптивно обирати стратегію прибутку (зростання, стабілізації чи виживання) залежно від його поточної стадії життєвого циклу, що критично важливо для забезпечення його довгострокового розвитку та фінансової стійкості.

Рекомендовано розробляти стратегію управління прибутком підприємства, адаптовану до його поточної стадії життєвого циклу. Для цього слід використовувати набір взаємопов'язаних кількісних показників, які оцінюють головні фактори успіху як у поточному, так і в майбутньому періодах. Такий методичний підхід дозволяє зосередитися на найважливіших показниках для конкретного етапу розвитку підприємства. Якщо ці індикатори демонструють негативну динаміку, це слугує сигналом небезпеки та вказує на необхідність переходу до нової стратегії або наступного періоду життєвого циклу.

6. Досліджено, що діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» характеризується високою операційною стійкістю в умовах фінансової нестабільності. Підприємство успішно впоралося зі значним падінням виручки у 2023 році (-29,5 %), зберігши при цьому рівень чистого прибутку за рахунок ефективного контролю витрат (про що свідчить зростання

рентабельності продажів до 2,13 %), і продемонструвало потужне відновлення обсягів (+35,0 %) у 2024 році. Однак, незважаючи на прибутковість поточної діяльності та високу віддачу від основних засобів (рентабельність основних фондів сягає 49,51 %), головним стратегічним ризиком є постійно від'ємний власний капітал (-1,218 млн грн у 2024 р.), що призводить до від'ємної рентабельності власного капіталу та вказує на критичну залежність від зовнішнього фінансування.

Доведено на основі фінансового аналізу, стратегічне управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має бути комбінованим: на операційному рівні застосовується стратегія зростання з акцентом на максимізацію виробництва та подальше підвищення ефективності (рентабельності продажів), а на фінансовому рівні – стратегія санації та виживання. Для подолання фінансової кризи необхідно, щоб весь чистий прибуток був спрямований на капіталізацію для покриття накопичених збитків. Одночасно підприємству необхідно реструктуризувати зобов'язання та зосередитися на підвищенні низької рентабельності активів шляхом прискорення їх оборотності та встановлення вищої цільової точки беззбитковості (CVP-аналіз), щоб забезпечити зростання прибутку, здатного вивести підприємство з критичного фінансового стану у довгостроковій перспективі.

7. Проведений факторний аналіз за 2024 рік підтверджує високу операційну ефективність, де значне зростання продуктивності праці (+11571,08 тис. грн) повністю перекрило негативний вплив скорочення штату (-1777,76 тис. грн) і стало економічним драйвером відновлення доходу. Здійснено аналіз фінансових результатів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» встановлено, що прогнозування чистого прибутку методом екстраполяції вказує на негативну довгострокову тенденцію до його зменшення (середній абсолютний приріст за 6 років становить -1,5 тис. грн), що сигналізує про необхідність стратегічних змін. Таким чином, для протидії загальній негативній динаміці та використання наявного високого виробничого

потенціалу, підприємству необхідно стратегічно збільшити обсяги реалізованої продукції через впровадження ефективної політики управління, оптимізацію витрат та розширення каналів збуту.

8. Розроблено та обґрунтовано комплексну методику стратегічного аналізу формування прибутку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка адаптована до специфіки виробництва промислового устаткування та фінансової необхідності покриття від'ємного власного капіталу. Ця методика включає розширений інструментарій, а саме: детальний вертикальний, горизонтальний та факторний аналізи (вплив ціни, обсягу та собівартості одиниці продукції), впровадження ABC-аналізу для пріоритезації високомаржинальних моделей устаткування, а також застосування CVP-аналізу для оцінки точки безбитковості та управління маржинальним прибутком. Для забезпечення оперативності аналізу запропоновано використання сучасних цифрових технологій (ERP-системи, Big Data, дашборди) та розроблено систему ключових показників (KPI), включаючи рентабельність власного капіталу, що є важливим для моніторингу виходу підприємства з кризового стану. Запровадження вдосконаленої методики, включаючи чіткий алгоритм аналізу чистого прибутку, дозволить систематизувати інформацію, підвищити точність прогнозів та забезпечити керівництво обґрунтованими даними для прийняття стратегічних рішень.

Рекомендовано три напрямки конкретних заходів для пошуку та використання резервів збільшення чистого прибутку, що є єдиним надійним внутрішнім джерелом для фінансової санації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Ці резерви спрямовані на нарощування доходів через зростання обсягу реалізації (збільшення продажів на 10%, оптимізація структури продажів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості), раціоналізацію собівартості (зниження матеріаломісткості, оптимізація закупівель комплектуючих та економія на адміністративних витратах) та підвищення ефективності використання ресурсів (подальше інтенсивне зростання продуктивності праці, оптимізація основних фондів, зменшення витрат на

обслуговування боргу). Впровадження цих заходів, особливо тих, що використовують високу рентабельність основних фондів та зростаючу продуктивність праці (з 640 до 700 тис. грн/особу), забезпечить максимізацію чистого прибутку та фінансову стабілізацію підприємства.

9. Розроблено та обґрунтовано систему аналітичного забезпечення управління прибутком ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка безпосередньо підпорядкована стратегічним цілям фінансової санації та максимізації чистого прибутку (для покриття від'ємного власного капіталу). Удосконалено об'єкти управління прибутком шляхом включення детального управління витратами (через CVP-аналіз та бюджетування за центрами відповідальності), що доповнює традиційні об'єкти (формування, розподіл та використання прибутку). Запропоновано комплексну систему аналітичного забезпечення управління прибутком (що включає підсистеми: обліку, аналізу та контролю), яка інтегрує дані фінансового та управлінського обліку, багатofакторний аналіз (ціна, обсяг, собівартість), бенчмаркінг та кошторисний контроль за витратами на виробництво.

Рекомендовано впровадження циклічного механізму управління прибутком, що починається з формування розширеної інформаційної бази (включаючи планові нормативи, дані ABC-аналізу та зовнішні показники ринку) та завершується контролем і коригуванням політики. Удосконалено етапи формування аналітичного забезпечення управління прибутком, підкреслюючи необхідність структурування інформації (поєднання фінансового та управлінського обліку), організаційно-технічного забезпечення та прозорості звітності. Застосування цієї виробничо-орієнтованої методики дозволить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» підвищити точність прогнозування, оперативно приймати рішення щодо ціноутворення та собівартості, забезпечуючи фінансову стабілізацію та зростання конкурентоспроможності.

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. Буй Т.Г., Прімерова О. К., Мельник А. І. Вплив податку на прибуток на економічне зростання в Україні. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». URL: <http://www.inter-nauka.com/magazine/economy/>
8. Волошина О. А. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та фактори їх формування. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/49.pdf
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. 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>
11. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?reg=436-15> (дата звернення: 01.11.2025).
12. Данілова Л.І. Управління прибутком підприємств: проблеми і наслідки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 69. С. 11-12.
13. 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.
14. 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.
15. Жидеєва 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.
16. Каменюка В. О., Ждаміров Д. Ю., Порсюрора 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.
17. 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. URL : <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

18. Каминський П.Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства. Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2016. № 1.64. С. 160–167.

19. Колісник О., Томша А. Особливості формування та розподіл прибутку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.

20. 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>

21. 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

22. Конспект лекцій з дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення діагностики та прогнозування розвитку бізнес-структур» для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 071 Облік і оподаткування, спеціалізації 02 Бізнес-аналітика / уклад. Н. Ю. Єршова. Х. : НТУ «ХП», 2017. 114 с.

23. 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.

24. Копчинська К. О. Етапи реформування податку на прибуток підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 125-130.

25. Косова Т.Д., Ползікова Г.В., Захарченко Н.В. Механізми податкового менеджменту в умовах антикризової фінансової політики:

монографія. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Дніпро: ПДАБА, 2020. 224 с.

26. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. *Фінанси України*. 2015. № 3. С. 13-16.

27. Кривицька О.Р. Сутність прибутку як економічної категорії: еволюційний підхід і сучасне бачення. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. № 7 (2). С. 82–86.

28. 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>

29. Крупка Я. Резервна складова капіталу підприємства та її обліково-інформаційне забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 49-58.

30. Круш П.В. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. Київ : Каравела, 2015. 420 с.

31. 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.

32. Кундря-Висоцька О. П., Москаленко О. В., Сулима О. М. Організація бухгалтерського обліку : навчальний посібник. Київ : УБС НБУ, 2015. 336 с.

33. 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

34. Кучеркова С.О. Проблеми розуміння прибутку з погляду керівника і бухгалтера. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 386-391.

35. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/40>.

36. 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.
37. Луніна І. О., Білоусова О. С. Реформування податку на прибуток підприємств у контексті забезпечення стійкості державних фінансів. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 46-58.
38. 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
39. 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.
40. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія. Полтава : Вид-во ПП «Астроя». 2018. 167 с.
41. Марценяк Н. О., Лащак В. В. Понятійно-термінологічний словник з контролю, аудиту та ревізії. Чернівці, 2015. 103 с.
42. Машлій Г., Мосій О. Фінансові результати діяльності підприємств в Україні: аналіз сучасного стану та напрями вдосконалення управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2 (13). С. 261- 267.
43. 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.
44. Мурашко О. В., Думенков В. В. Формування і розподіл прибутку на підприємстві. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. 2016. № 1. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711009/1/.pdf>

45. Назаренко І.Ф. Генезис економічної сутності прибутку в умовах ринкової економіки. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 65. С.29-37
46. 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
47. 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.
48. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С.84-88
49. Падерін І.Д., Корнецький А.О. Концепція підвищення прибутковості малого підприємництва регіону в умовах сучасної ринкової економіки. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 24-26.
50. Патарідзе-Вишинська М.В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 25–37.
51. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. Все про бухгалтерський облік. 2020. Випуск 63-64 (2900-2901). 577 с.
52. Податок на прибуток. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 від 28.12.2000 р. № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
53. 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>
54. Порсюрова І. П. Адаптивне прогнозування як інструмент управління підприємством в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 414–421. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-414-421>

55. 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

56. 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.

57. 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

58. 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.

59. Порсюрова І.П. Маркетингові технології для розвитку бізнесу. Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку [електронний ресурс] : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С.191-193.

60. 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.

61. Порсюрова І.П., Шапран В.С. Методичні аспекти обліку і аналізу доходів операційної діяльності 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. 478-480.

62. 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/>.

63. 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>

64. 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

65. 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).

66. 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.

67. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / [Колектив авторів; Під заг. кер. д.е.н., проф.]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 250 с.
68. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. Молодий вчений. 2018. № 6 (2). С. 431–435
69. Терещенко В. М. Управління прибутком підприємства. Збірник тез Х Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», 25-26 квітня 2017 року. Т. : ТНТУ, 2017. Том 2. С. 46–47.
70. Толокнєєва А. О. Концептуалізація принципів управління за сучасних умов. Збірник тез доповідей LVIII Науково–практичної конференції здобувачів вищої освіти академії «Освіта та технології для розвитку суспільства» (м. Харків, 13 – 17 листопада) / Укр. інж.-пед. акад.; за заг. ред. Г.С. Грінченко.: у 3-х т. – Т.3. – Харків, 2023. С. 251-252.
71. Торяник С.М. Щодо визначення інформаційних конкурентних переваг підприємства. Збірник тез доповідей LVIII Науково–практичної конференції здобувачів вищої освіти академії «Освіта та технології для розвитку суспільства» (м. Харків, 13 – 17 листопада) / Укр. інж.-пед. акад.; за заг. ред. Г.С. Грінченко.: у 3-х т. – Т.3. – Харків, 2023. С. 253.
72. 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.
73. Тульчинська С.О., Солосіч А. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.
74. 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.

75. Хомутенко В. П., Хомутенко А. В. Фіскальна ефективність податку на прибуток підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 61-65.
76. Хринюк О.С., Сябер Є.О. Прибуток підприємств та економічні методи управління процесом його формування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 139-144. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/20.pdf
77. 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.
78. Шматковська Т.О. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 244–253.
79. Юдіна С., Ситнік О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 184-190. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.22>
80. Arefiev S., Khudolei V., Ivantsov S., Porsiurova I., Petrenko O. The role of digitalization in development of regional economic systems in the technoglobalism context. *Pacific Business Review (International)*. 2025. Volume 18. Issue 2. Pp. 120-131. URL: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-digitalization-development-regional-economic/docview/3254458249/se-2>
81. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2023. Volume. 45. Issue. 3. Pp. 258-266. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Техніко-економічні показники підприємства

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	622	596	619
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59
Вартість основних фондів, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3

Таблиця А.2

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Товарна продукція, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників, осіб	72	63	59
З них робітників	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, %	83,33	85,71	81,36
Кількість відпрацьованих робітниками люд.-днів	15300	13770	12240
Людино-годин	122400	110160	97920
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	255	255	255
Тривалість робочого дня	8	8	8
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2040	2040	2040
Середня продуктивність праці одного робітника	662,35	518,52	787,35

Таблиця А.3

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Жінок	18	22	19
Чоловіків	54	41	40
Спеціалістів	30	27	23
Фахівців без вищої освіти	42	36	36

Таблиця А.4

Активи та зобов'язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Активи	59118	58372	68521
Зобов'язання	60258	59376	69739

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

На тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА»

рівень вищої освіти: другий (магістерський)
спеціальність: 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма: «Торговельний менеджмент»

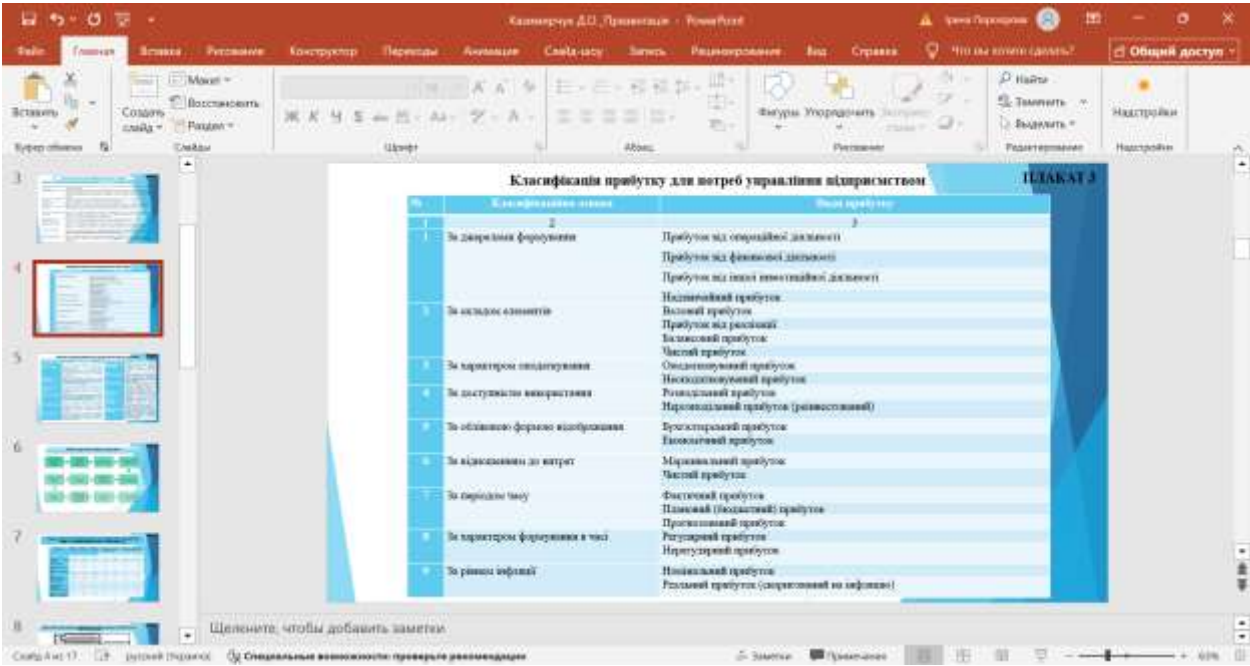
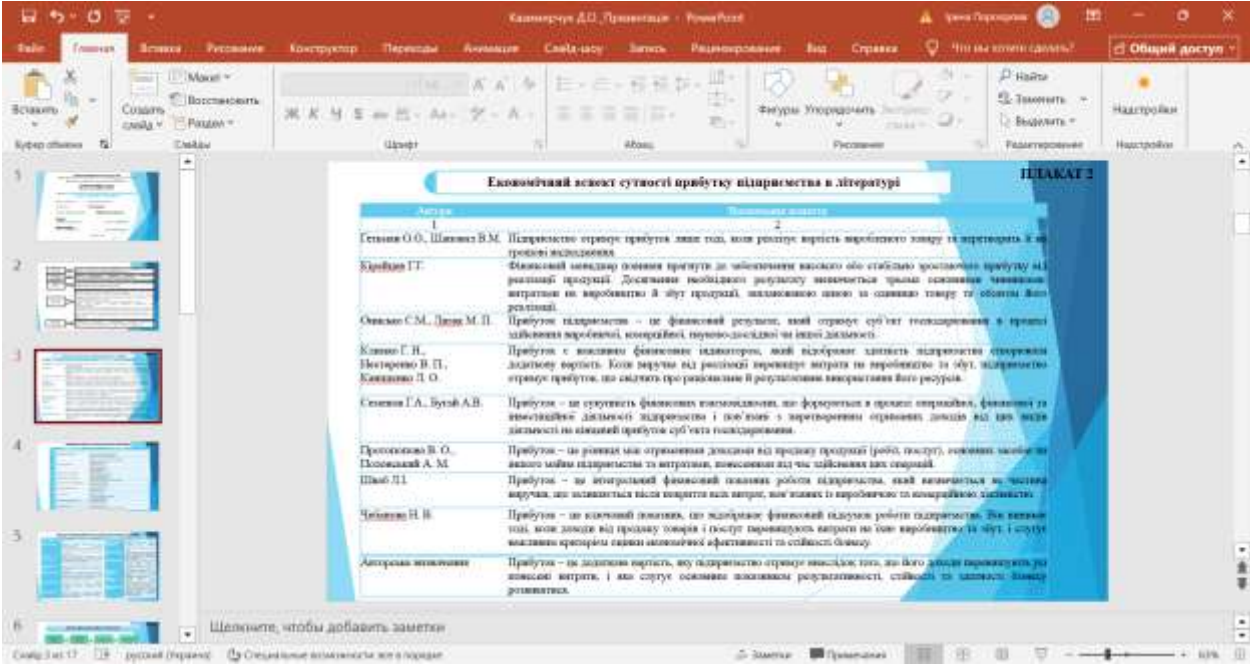
Виконав:
здобувач групи ДМТ-24мг Даша КАШЧЕНКО

Керівник роботи:
к.е.н., доц. каф. МПН Ірина ПОРЦИКОВА

Харків - 2025

Категорія	Опис
ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ	процеси стратегічного аналізу, формування та використання прибутку підприємств на основі показників фінансової звітності
ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ	механізм стратегічного управління прибутком підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах ринкового середовища
МЕТА ЕВАЛЮАЦІЙНОЇ РОБОТИ	обґрунтування пропозицій удосконалення стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища
ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	дослідити економічну сутність та класифікаційні види прибутку; визначити основні правила управління прибутком підприємств в умовах ринкового середовища; розглянути методичні підходи до стратегічного аналізу формування та використання прибутку підприємств; охарактеризувати організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та його діяльність; дослідити особливості організації стратегічного управління прибутком підприємств; здійснити аналіз прибутку та показників рентабельності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»; спрогнозувати прибуток ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та визначити ринковий вплив показників прибутковості; визначити ринковий вплив класифікаційних методичних підходів до стратегічного аналізу прибутку; визначити вплив показників рентабельності підприємств; визначити пропозиції щодо удосконалення аналітичного забезпечення управління прибутком підприємств
ПРАКТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ	обґрунтувати методичних та організаційних підходів стратегічного управління прибутком підприємства в умовах ринкового середовища

Продовження додатку Б



Продовження додатку Б

Камерун Д.Д. Презентація - PowerPoint

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

Вставка Вставити Слайди Моделі - Моделі - Восстановить - Восстановить - Різноманітні - Різноманітні - Купити об'єкти - Купити об'єкти - Слайди

Цифри Або

Фигури Упорядкувати Ресурси

Найти Закладки Выделить - Выделить - Настройки Настройки

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування прибутку підприємства

Зовнішній фактор	Полови на прибуток	Внутрішній фактор	Полови на прибуток
Економічний стан	Інфляція, відсоток ставок, курси валют, макроекономічна стабільність (процентний став) право впливають на попит на продукцію, ціни на ресурси та загальну прибутковість.	Ціна продукції та маркетинг	Квалітет, ціна та терміни поставки, використання як с маркетинговими інструментами
Політична стабільність	Війни в політичній сфері і уряд оподаткування безпосередньо впливають на величину чистого прибутку.	Суб'єктивність управління	Завдання керівника на рівні продукції (персонал, ефективність виробництва, висока сервісна інженерія) обслуговування та продажів.
Концентрація на ринку	Висока конкуренція змушує підприємств шукати нові ринки та відновити прибуток.	Ресурсні рішення	Високі витрати на внутрішній процес (логістика, маркетинг, персонал) та ефективність виробничого процесу, здатні впливати на прибутковість підприємства.
Політична ситуація	Стабільність, політично-економічні умови, кризи чи війни критично впливають на ділову активність та фінансові результати.	Внутрішні інвестиції та фінанси	Диверсифікація продукції підприємства забезпечується використанням у всіх областях та розробкою конкурентоспроможних продуктів.
Умови ринку	Змінені умови. Своєчасне впровадження нових технологій створює конкурентні переваги (здатність витрат, інновації).	Внутрішні інновації	Оптимізація структури витрат, персонал, персонал та ефективне використання фінансових ресурсів зможуть фактично впливати і підвищити прибуток.
Ціни в компанії	Ціни в компанії та доходи співробітників можуть спричинити падіння продажів і зменшити прибуток.	Продуктивність праці та витрати	Висока кваліфікація, мотивація та продуктивність персоналу сприяють досягненню ефективності виробництва, покращенню бізнесу та максимізації обсягів прибутку.

Щелкните, чтобы добавить заметку

Слайд 5 из 17 Презентация (Украина) Специальные возможности: проверить рекомендации Заметки Презентация 60%

Камерун Д.Д. Презентація - PowerPoint

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

Вставка Вставити Слайди Моделі - Моделі - Восстановить - Восстановить - Різноманітні - Різноманітні - Купити об'єкти - Купити об'єкти - Слайди

Цифри Або

Фигури Упорядкувати Ресурси

Найти Закладки Выделить - Выделить - Настройки Настройки

Механізм формування прибутку підприємства

```

    graph TD
      A[Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)] --> B[Суб'єктивна реалізація продукції (товарів, робіт, послуг)]
      B --> C[Власний прибуток (обіток)]
      C --> D[Адміністративні витрати, витрати на збув]
      D --> E[Витрати операційної діяльності та витрати]
      E --> F[Прибуток (обіток) від операційної діяльності]
      F --> G[Витрати на маркетинг]
      G --> H[Дохід до оподаткування і податків]
      H --> I[Фінансові витрати]
      I --> J[Фінансовий результат до оподаткування (бухгалтерський прибуток)]
      J --> K[Податок на прибуток]
      K --> L[Чистий прибуток (обіток)]
  
```

Щелкните, чтобы добавить заметку

Слайд 6 из 17 Презентация (Украина) Специальные возможности: проверить рекомендации Заметки Презентация 60%

Продовження додатку Б

Капітерчук Д.Д., Презентація - PowerPoint

Файл Глобалізація Вставка Розширення Конструктор Параметри Анімація Слайд-шоу Запис Розширення Вид Справка Що ви хотіли зробити? Общій доступ

Вставка Вставка Моделі - Моделі - Восстановить - Восстановить - Создать слайд - Создать слайд - Раздел - Раздел - Вспомогательные - Вспомогательные - Слайды Слайды

Центр Абсциса Ресурсы

Найти Найти Заменить Заменить Выделить Выделить Родительские Родительские Настройки Настройки

3 4 5 6 7 8

Аналіз динаміки техніко-економічних показників підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни, тис. грн.		Темп зростання, %	
				2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 703	-11 741	9 703	-29,5	35,0
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	622	596	619	-26	23	-4,2	3,9
Середня зарплата, грн.	16400	17250	18500	850	1 250	5,2	7,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,73	1091,5	-94	5	-8,0	0,4
Чисельність персоналу підприємства, чол.	72	63	59	-9	-4	-12,5	-6,3
Вартість основної фонду, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3	75	-152	5,7	-10,8

Щелкніть, чтобы добавить заметку

Слайд 7 из 17 17 ретовий (Україна) Спеціальна можливість: перевіряє рекомендації Заметки Презентація 60%

Капітерчук Д.Д., Презентація - PowerPoint

Файл Глобалізація Вставка Розширення Конструктор Параметри Анімація Слайд-шоу Запис Розширення Вид Справка Що ви хотіли зробити? Общій доступ

Вставка Вставка Моделі - Моделі - Восстановить - Восстановить - Создать слайд - Создать слайд - Раздел - Раздел - Вспомогательные - Вспомогательные - Слайды Слайды

Центр Абсциса Ресурсы

Найти Найти Заменить Заменить Выделить Выделить Родительские Родительские Настройки Настройки

5 6 7 8 9 10

Модель стратегічного управління прибутком підприємства відповідно до стратегії поточної стадії життєвого циклу

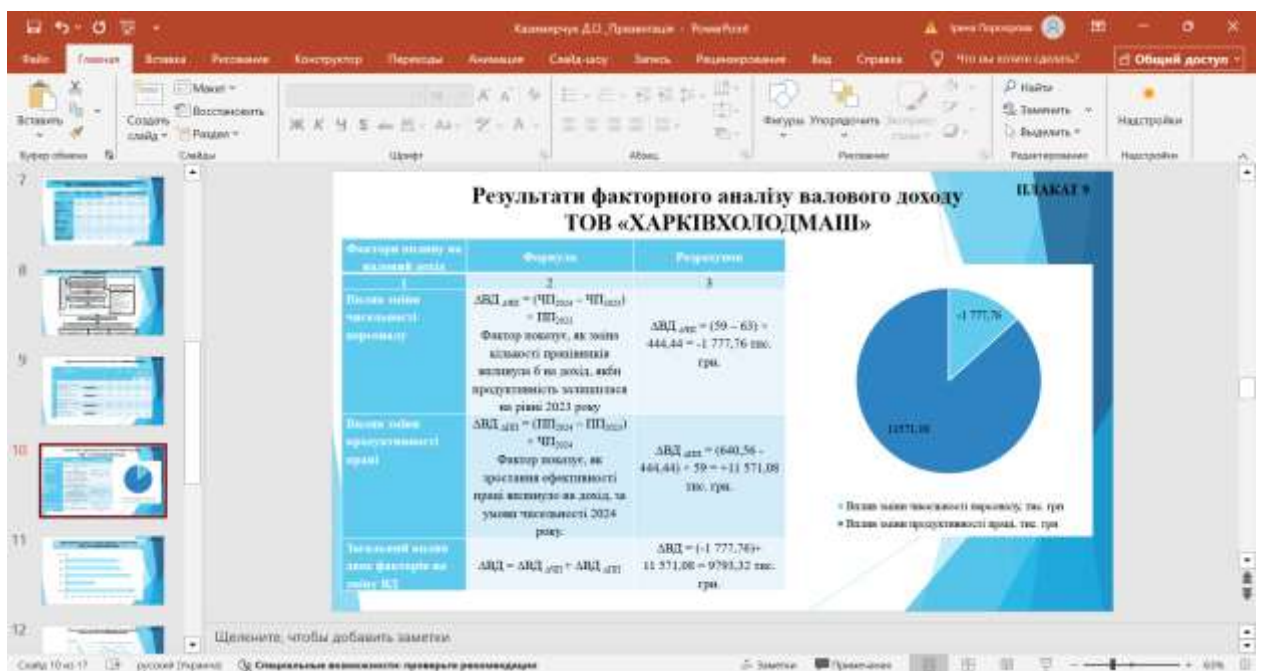
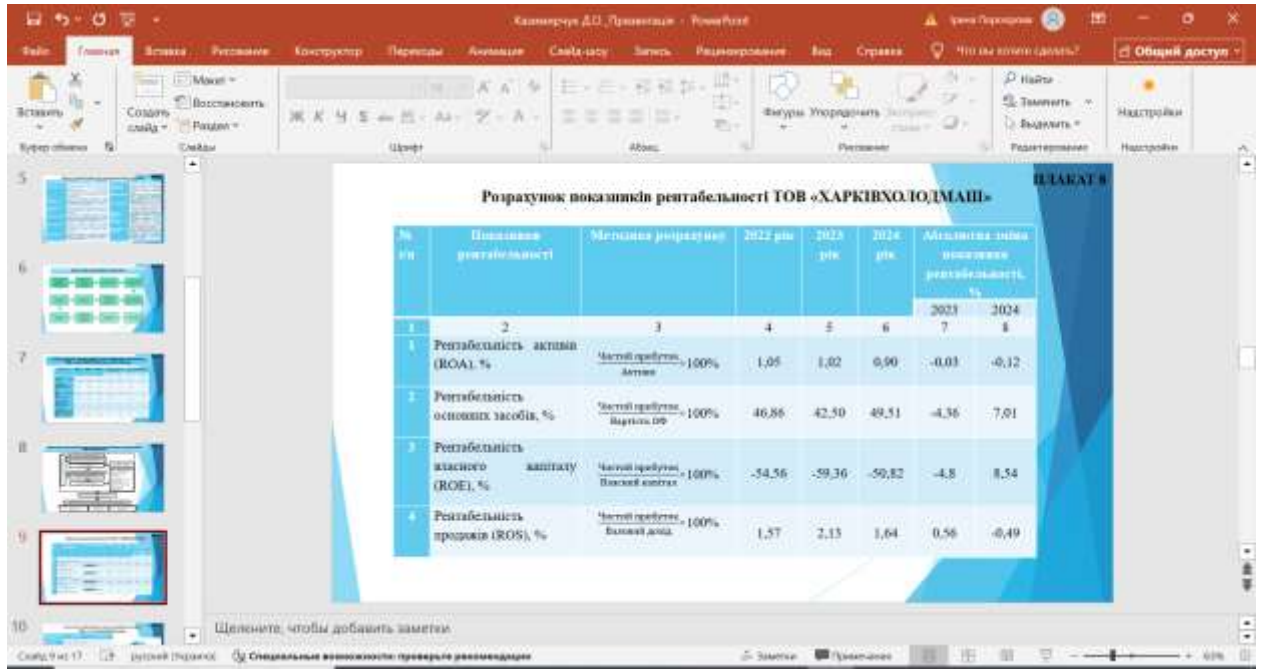
```

    graph TD
      subgraph "Система управління прибутком"
        A[Стратегічне планування прибутку] --> B[Мета, пріоритети й показники управління]
        B --> C[Міжцільові управління]
        C --> D[Стратегічне організаційне забезпечення]
        D --> E[Інформаційне забезпечення]
        E --> F[Метацільове управління]
        F --> A
      end
      G[Внутрішнє регулювання, Зовнішнє регулювання] --> C
      H[Метацільові управління на організаційному рівні, Метацільові управління на фінансовому рівні, Метацільові управління на інформаційному рівні, Метацільові управління на управлінні (СІТ-система), Метацільові управління (Бюджетування)] --> F
      I[Контроль за виконанням плану з прибутку] --> J[Добрише управління означає кращий стратегічний розвиток підприємства]
      J --> K[Стратегія для періоду стабільності (прогнозує)]
      J --> L[Стратегія для періоду зростання]
      J --> M[Стратегія для періоду спадку (визначає)]
  
```

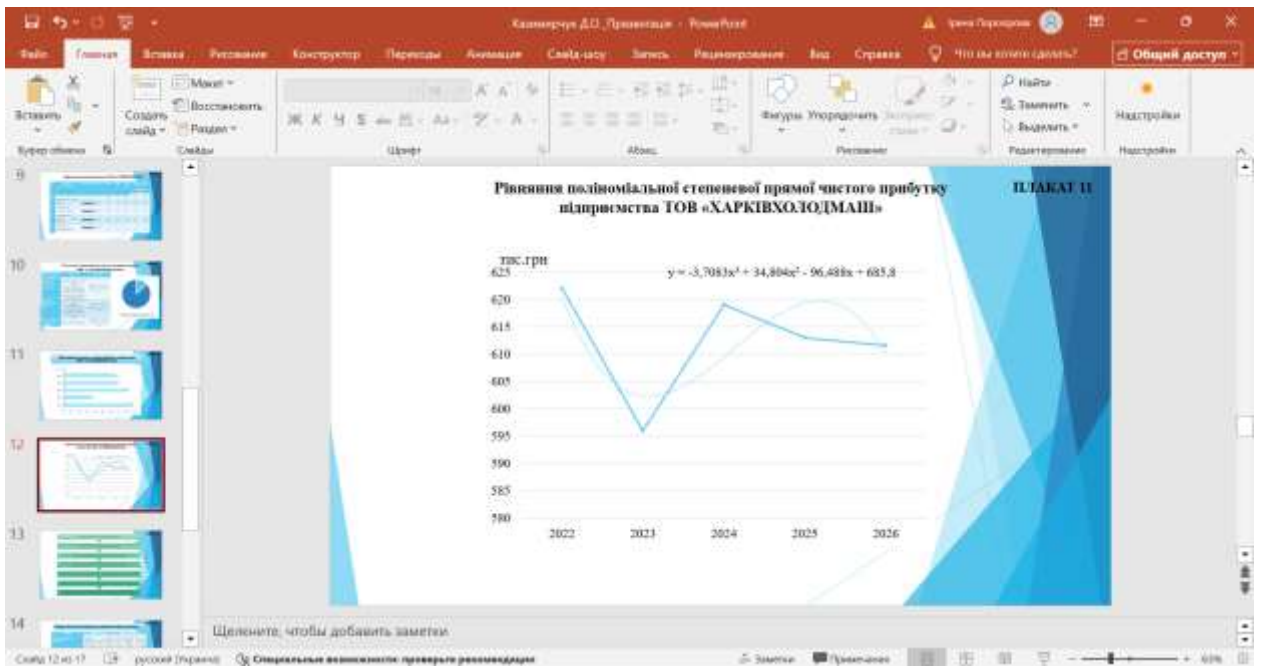
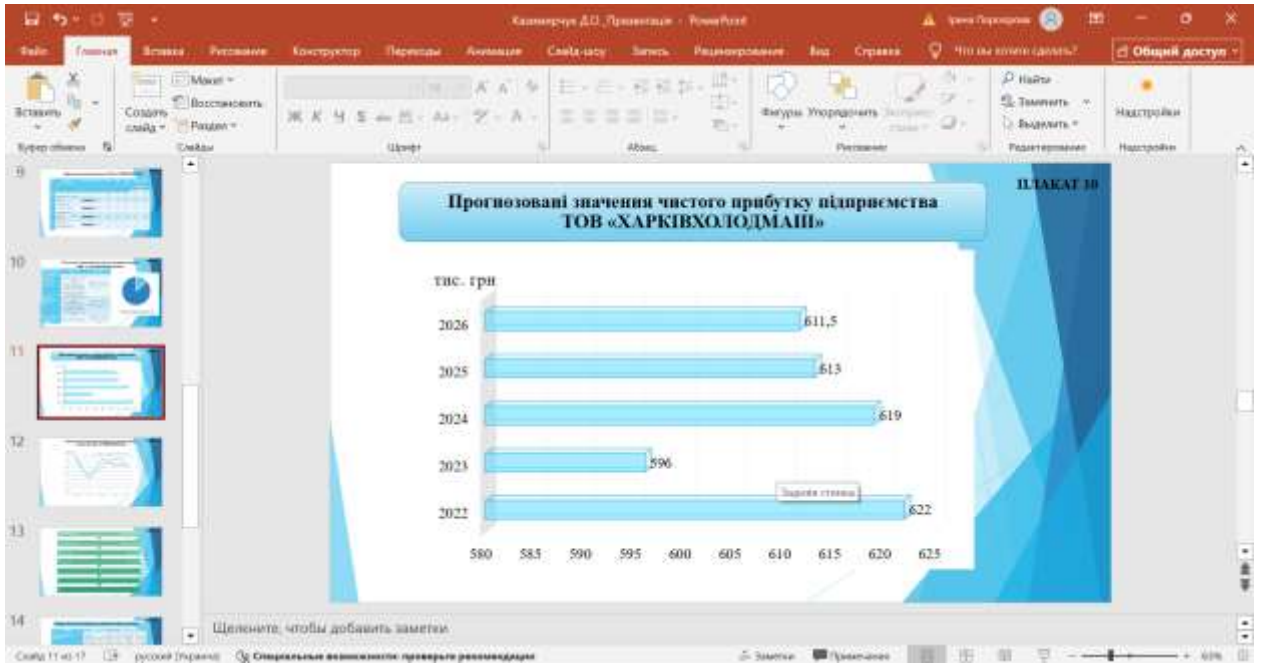
Щелкніть, чтобы добавить заметку

Слайд 10 из 17 17 ретовий (Україна) Спеціальна можливість: перевіряє рекомендації Заметки Презентація 60%

Продовження додатку Б



Продовження додатку Б



Продовження додатку Б

Алгоритм аналізу чистого прибутку підприємства

1. Порівняння показників за поточний та попередній періоди.
2. Визначення основних показників рентабельності (коефіцієнтів рентабельності за ефективності використання ресурсів (ОФ, оборотних засобів)).
3. Ідентифікація факторів впливу: оптимізація внутрішніх процесів, ефективність, структура продажів та змінна ціна (маркетинг, збут, цінова політика).
4. Побудова моделі залежності (аналіз чистого прибутку за одиницю продукції за ціною за одиницю об'єкта збуту та використання ОФ та змінної продуктивності праці).
5. Формування рекомендацій та резервів (визначення резервів збільшення чистого прибутку за ціною за одиницю об'єкта збуту та використання ОФ та змінної продуктивності праці).
6. Моніторинг за контролем (визначення різних методів контролю за досягненням запропонованих рекомендацій прибутковості, їх ефективності для збільшення загального результату).

Щелкніть, щоб додати замітку

Резерви збільшення прибутку від зростання обсягу реалізації

Резерв	Шляхи реалізації	Облікований результат
1.1. Збільшення обсягу продажів	Проведення агресивної маркетингової кампанії (ВЗН) за чистого прибутку за рахунок розширення дилерської мережі ефекту масштабу (проценти для досягнення 10 % приросту постійних витрат на бізнес-процеси (з 2000 до 4200 єд.) у кількості продукції) 2025 року.	Збільшення валового доходу та маржинальної частки (ВЗН) за чистого прибутку за рахунок розширення дилерської мережі ефекту масштабу (проценти для досягнення 10 % приросту постійних витрат на бізнес-процеси (з 2000 до 4200 єд.) у кількості продукції) 2025 року.
1.2. Оптимізація структури продажів (ABC-аналіз)	Пріоритетність зусиль на підтримку середньої продукції (продукція Групи А), що характеризується найбільшою рентабельністю та найбільшим рівнем збуту.	Збільшення валового доходу та маржинальної частки (ВЗН) за чистого прибутку за рахунок розширення дилерської мережі ефекту масштабу (проценти для досягнення 10 % приросту постійних витрат на бізнес-процеси (з 2000 до 4200 єд.) у кількості продукції) 2025 року.
1.3. Прискорення оборотності оборотних засобів	Встановлення жорстких умов оплати або запровадження системи дисконтування за винятковими грошовими коштами для прискорення оплати промислового устаткування.	Збільшення фінансових витрат від оплати або запровадження системи дисконтування за винятковими грошовими коштами для прискорення оплати промислового устаткування.

Щелкніть, щоб додати замітку

Продовження додатку Б

