Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ»

(*за матеріалами ТОВ "Еколат"*)

Студентки 3 курсу,
405 ск групи
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»,
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент» _____ Вікторії ТОДЕРАШ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент _____ Оксана ВЕРСТЯК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент _____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, види та економічне значення прибутку підприємства в сучасних умовах.	7
1.2. Концептуальні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства та її взаємозв'язок із прибутковістю.	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТА ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних результатів діяльності підприємства.	18
2.2. Аналіз процесів формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві.	22
2.3. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства та діагностика впливу на неї фінансових результатів.	27
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ “Еколат”	32
3.1. Оптимізація витрат та пошук резервів збільшення прибутку від операційної діяльності.	32
3.2. Вдосконалення політики розподілу прибутку (дивідендної політики та реінвестування) як інструменту капіталізації.	36
ВИСНОВКИ	42
БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

У мовах динамічного та часто непередбачуваного ринкового середовища, що характеризується високим рівнем ризику, макроекономічною нестабільністю та геополітичними викликами, забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств стає першочерговим завданням.

Головним внутрішнім джерелом формування фінансової стійкості та самофінансування є прибуток. Прибуток не лише відображає кінцевий позитивний фінансовий результат, а й виступає базою для нарощення власного капіталу. Проте ефективність цього процесу залежить не просто від наявності прибутку, а від дієвості механізмів управління ним — починаючи від оптимізації витрат і формування цінової політики, і закінчуючи раціональним розподілом чистого прибутку між споживанням та реінвестуванням у виробництво.

Недосконаліть систем фінансового менеджменту, хаотичний розподіл доходів та ігнорування ризиків призводять до втрати платоспроможності навіть прибуткових підприємств. Саме тому дослідження механізмів управління прибутком як фундаментального фактора забезпечення фінансової стійкості є надзвичайно актуальним, має важливе теоретичне та практичне значення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління прибутком підприємства задля зміцнення його фінансової стійкості.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

Розкрити економічну сутність прибутку та його роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

Дослідити теоретико-методологічні підходи до формування механізмів управління прибутком.

Здійснити загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства.

Провести глибокий аналіз процесів формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві.

Оцінити поточний рівень фінансової стійкості підприємства та визначити ступінь впливу на неї фінансових результатів.

Обґрунтувати напрями оптимізації витрат та пошуку резервів збільшення операційного прибутку.

Розробити рекомендації щодо вдосконалення дивідендної політики та політики реінвестування прибутку.

Сформувати прогнозні сценарії зміни фінансової стійкості підприємства залежно від параметрів прибутковості.

Об’єктом дослідження є процес управління прибутком та фінансово-господарська діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування механізмів управління прибутком як фактора забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії та фінансового менеджменту. У процесі дослідження було використано такі методи:

- аналізу та синтезу, індукції та дедукції — для уточнення понятійного апарату та теоретичних основ управління прибутком;
- порівняльний та трендовий аналіз — для дослідження динаміки фінансових показників підприємства за ряд років;
- коефіцієнтний метод — для розрахунку показників рентабельності та коефіцієнтів фінансової стійкості;
- факторний аналіз — для визначення ступеня впливу окремих чинників на величину прибутку та капіталу;
- економіко-математичне моделювання та прогнозування — для розробки сценаріїв підвищення фінансової стійкості.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання фінансово-

господарської діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні дані, а також фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати) підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, бібліографічних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінок комп'ютерного тексту, робота містить 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та економічне значення прибутку підприємства в сучасних умовах.

У ринковій системі господарювання прибуток є центральною категорією економічної науки та практики. Він виступає рушійною силою підприємницької діяльності, головним мотивом створення нових бізнес-структур та базовим індикатором успішності їхнього функціонування. Проте, попри багатовікову історію дослідження, сутність прибутку залишається предметом наукових дискусій через його багатоаспектну природу (Мямлін & Мямлін, 2019; Фірман & Вашків, 2019).

З еволюційного погляду, розуміння прибутку пройшло шлях від трактування його як виключно результату торговельних операцій (меркантилісти) до визначення його як надлишкової вартості, створеної неоплаченою працею найманих робітників (К. Маркс). У межах неокласичної теорії та сучасного фінансового менеджменту прибуток розглядається переважно як:

1. Винагорода за ризик та невизначеність, з якими стикається підприємець (Ф. Найт).
2. Результат інноваційної діяльності та впровадження нових технологій (Й. Шумпетер).
3. Плата за використання капіталу та плата за управлінський талант (А. Сміт, А. Маршалл).

У сучасному розумінні прибуток підприємства — це виражений у грошовій формі чистий дохід, який залишається у розпорядженні підприємства після відшкодування всіх витрат, пов'язаних із здійсненням операційної, інвестиційної та фінансової діяльності (Вакульчик та ін., 2019; Гурбик & Миронов, 2019).

Для глибокого розуміння прибутку як об'єкта управління вкрай важливо розмежувати два фундаментальних підходи до його визначення: бухгалтерський та економічний.

- Бухгалтерський прибуток — це різниця між сукупним доходом (виручкою) підприємства та його явними (явними, бухгалтерськими) витратами, які підтверджені первинними документами.
- Економічний прибуток враховує не лише явні, а й неявні (альтернативні) витрати — тобто дохід, який власник міг би отримати, якби вклав свої ресурси (капітал, землю, час) в інший, альтернативний проєкт із аналогічним рівнем ризику (Вакульчик та ін., 2019).

Економічний прибуток є ключовим для стратегічного менеджменту, оскільки його позитивне значення свідчить про те, що підприємство працює ефективніше, ніж ринок загалом.

Для ефективної побудови механізмів управління прибутком необхідна його чітка класифікація за різними ознаками. У сучасній фінансово-економічній практиці прибуток класифікують за такими основними критеріями (Подолянчук, 2022; Фірман & Вашків, 2019) (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація прибутку за основними ознаками

Критерій класифікації	**Види прибутку та їх сутність**
За джерелами формування (видами діяльності)	* Прибуток від операційної діяльності — результат основної діяльності (виробництво, торгівля, надання послуг). * Прибуток від інвестиційної діяльності — дохід від продажу необоротних активів, цінних паперів. * Прибуток від фінансової діяльності — доходи від залучення капіталу (відсотки, дивіденди від інших фірм).
За порядком розрахунку (згідно з НП(С)БО)	* Валовий прибуток — різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю продукції. * Фінансовий результат до оподаткування — балансовий прибуток, що враховує всі доходи та витрати. * Чистий прибуток — кошти, що залишаються після сплати податку на прибуток.

За характером використання	* Капіталізований (реінвестований) — спрямований на розвиток виробництва та формування резервів. * Спожитий — спрямований на виплату дивідендів власникам та соціальні потреби колективу.
За значенням кінцевого результату	* **Нормальний прибуток** — мінімальний рівень, необхідний для утримання капіталу в галузі. * **Надприбуток (монопольний)** — отриманий внаслідок ринкових переваг або унікальних технологій.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами (Подолянчук, 2022; Фірман & Вашків, 2019).

Економічне значення прибутку в сучасних динамічних умовах господарювання важко переоцінити, оскільки він одночасно виконує декілька життєво важливих функцій (Вовк та ін., 2020; Вудвуд, 2021):

- Відтворювальна функція. Чистий прибуток є головним і найдешевшим джерелом внутрішнього фінансування розвитку підприємства (самофінансування). Він забезпечує приріст оборотних коштів, оновлення матеріально-технічної бази та капіталізацію бізнесу, що безпосередньо зміцнює його фінансову стійкість.
- Стимулювальна функція. Прибуток є критерієм оцінки ефективності використання ресурсів. Його зростання дозволяє матеріально стимулювати персонал, підвищувати рівень оплати праці та задовольняти інтереси власників (акціонерів) через виплату дивідендів.
- Сигнальна (індикаторна) функція. Рівень прибутковості є головним сигналом для зовнішніх інвесторів та кредиторів. Високий і стабільний прибуток свідчить про низький ризик банкрутства, підвищує інвестиційну привабливість підприємства та спрощує доступ до зовнішніх фінансових ринків.
- Соціальна та загальноекономічна функція. Через механізм оподаткування прибутку формуються доходи державного та місцевих бюджетів. Крім того, прибуткові підприємства створюють робочі місця та реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності (Гурбик & Миронов, 2019).

В сучасних умовах України (воєнні ризики, розрив логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, міграційні чинники) економічне значення прибутку трансформується. Якщо в стабільних умовах головною метою бізнесу часто проголошувалося *максимальне зростання ринкової вартості*, то сьогодні прибуток розглядається перш за все як гарант виживання та фактор забезпечення фінансової стійкості. Він виконує роль "фінансового буфера", який дозволяє підприємству адаптуватися до кризових шоків, покривати непередбачувані збитки та зберігати платоспроможність (Джеджула та ін., 2019).

Таким чином, прибуток є інтегральним показником, що поєднує в собі інтереси держави, власників, трудового колективу та контрагентів. Ефективне управління процесами його генерації, розподілу та використання є безальтернативною умовою забезпечення фінансової безпеки та стійкого розвитку будь-якого вітчизняного підприємства.

У сучасній фінансовій науці категорія прибутку розглядається не як статичний показник, а як динамічна система, що перебуває під постійним впливом трансформаційних процесів у глобальній та національній економіці. Багатоаспектність прибутку виявляється у тому, що він одночасно є результатом минулих управлінських рішень, індикатором поточного стану ефективності бізнесу та головним орієнтиром для майбутнього стратегічного розвитку.

Слід зауважити, що у постіндустріальній економіці класичні уявлення про прибуток зазнають суттєвих змін. Простежується тенденція до зміщення акцентів від максимізації поточного бухгалтерського прибутку до забезпечення стабільного та якісного потоку доходів у довгостроковій перспективі.

Поняття «якості прибутку» стає ключовим у системі фінансового менеджменту. Висока якість прибутку характеризується:

- Його переважаючим формуванням за рахунок основної (операційної) діяльності, а не випадкових чи спекулятивних операцій;

- Реальною грошовою забезпеченістю (наявністю реального припливу грошових коштів, а не лише паперового відображення доходів за методом нарахування);
- Низьким рівнем чутливості до кон'юнктурних коливань та випадкових факторів зовнішнього середовища (Савіна & Гиренко, 2019).

Навпаки, низька якість прибутку, навіть за умови його значних абсолютних обсягів, створює ілюзію добробуту, приховуючи структурні дисбаланси в капіталі підприємства та підвищуючи ризик раптової втрати фінансової стійкості.

Розкриваючи механізм реалізації функцій прибутку, варто наголосити на наявності певного діалектичного протиріччя між його відтворювальною та стимулювальною функціями, яке безпосередньо впливає на фінансову стійкість. Це протиріччя знаходить свій вияв у процесі розподілу чистого прибутку.

Спрямування надмірно великої частки прибутку на стимулювання (виплату високих дивідендів власникам, бонуси менеджменту) задовольняє поточні інтереси стейкхолдерів, але знекровлює підприємство фінансово, обмежуючи можливості самофінансування.

І навпаки — надмірна капіталізація (реінвестування 100% прибутку) максимізує фінансову стійкість, але знижує поточну інвестиційну привабливість компанії для зовнішніх інвесторів, які очікують на стабільний дивідендний дохід. Тому сучасне управління прибутком вимагає пошуку оптимального компромісу між цими альтернативними напрямами.

Особливого значення дослідження сутності прибутку набуває в контексті сучасних умов функціонування українського бізнесу. Сучасні умови характеризуються безпрецедентним рівнем невизначеності, воєнними ризиками, релокаційними процесами, втратою звичних ринків збуту та дефіцитом кваліфікованої робочої сили (Купира та ін., 2020).

За таких обставин категорія прибутку остаточно трансформується з мірила «багатства» у мірило «адаптивності та життєздатності». Чистий дохід підприємства починає виконувати роль стратегічного амортизатора.

Підприємства змушені закладати у структуру прибутку вищу норму ризику, що вимагає формування додаткових резервних фондів саме з чистого фінансового результату.

Крім того, в умовах обмеженого доступу до банківського кредитування та високої вартості позикового капіталу, прибуток стає чи не єдиним надійним джерелом підтримання ліквідності. Якщо в умовах стабільної економіки підприємство могло дозволити собі тимчасову збитковість заради завоювання частки ринку, то в кризових умовах тривала відсутність прибутку миттєво запускає механізм руйнування фінансової стійкості: скорочується власний капітал, зростає залежність від кредиторів, і виникає реальна загроза неплатоспроможності.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів дозволяє констатувати, що прибуток є багатофункціональним і складним економічним феноменом. Він одночасно виступає і метою, і результатом, і головним внутрішнім ресурсом забезпечення фінансової стійкості підприємства, що потребує формування цілісного, системного механізму управління ним на мікроекономічному рівні.

1.2. Концептуальні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства та її взаємозв'язок із прибутковістю

Забезпечення фінансової стійкості є стратегічним завданням фінансового менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки саме цей параметр визначає його здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім дестабілізуючим чинникам, зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Проте в економічній літературі концептуальні підходи до визначення сутності фінансової стійкості та її оцінки є неоднорідними, що зумовлено складністю та багатоаспектністю цієї категорії.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених дозволяє виділити три основні концептуальні підходи до трактування та оцінки фінансової стійкості:

1. Ресурсний (майновий) підхід. В основі цього підходу лежить аналіз структури джерел формування капіталу підприємства — співвідношення між власними та позиковими коштами. Фінансова стійкість тут розглядається як такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство володіє достатньою часткою власного капіталу для покриття необоротних активів та формування необхідного обсягу оборотних коштів. Оцінка здійснюється переважно за допомогою системи відносних коефіцієнтів (автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу тощо).

2. Ліквідний (результативний) підхід. Представники цього напряму пов'язують фінансову стійкість із постійною платоспроможністю підприємства в часі. Стійкість трактується як здатність суб'єкта господарювання своєчасно й у повному обсязі розраховуватися за всіма видами своїх зобов'язань (короткострокових і довгострокових) за рахунок раціональної структури активів та їхньої належної ліквідності.

3. Інтегральний (стратегічний) підхід. Цей підхід розглядає фінансову стійкість як динамічну здатність підприємства зберігати цільову траєкторію розвитку та рівновагу фінансової системи за будь-яких змін зовнішнього середовища. Оцінка в межах цього підходу вимагає використання не лише статичних балансових показників, а й оцінки грошових потоків, інвестиційної привабливості та рівня ризикованості бізнесу.

У межах класичної експрес-діагностики фінансової стійкості загальноприйнятим є виділення чотирьох типів фінансового стану підприємства, що визначаються на основі трикомпонентного показника типу фінансової ситуації (залежно від забезпеченості запасів і витрат власними та позиковими джерелами):

- Абсолютна стійкість — коли запаси і витрати повністю покриваються власними оборотними коштами. Зустрічається вкрай рідко і свідчить про неефективне використання можливостей залучення позикового капіталу.

- Нормальна стійкість — запаси забезпечені сумою власних оборотних коштів та довгострокових позик. Забезпечує оптимальні умови для функціонування підприємства та мінімальний рівень ризику.
- Передкризовий (нестійкий) стан — для покриття запасів залучаються додатково короткострокові позикові кошти. Зберігається загроза порушення платоспроможності, але баланс ще може бути відновлений за рахунок оптимізації капіталу.
- Кризовий фінансовий стан — підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки обсяг запасів перевищує всі можливі нормативні джерела їх фінансування, а грошові кошти та дебіторська заборгованість не покривають кредиторську (Вовк та ін., 2020).

Переходячи до аналізу взаємозв’язку між фінансовою стійкістю та прибутковістю, слід зазначити, що ці категорії перебувають у стані складної діалектичної залежності, утворюючи замкнений причинно-наслідковий цикл. Прибуток виступає внутрішнім рушієм і фундаментом фінансової стійкості, тоді як фінансова стійкість створює необхідні передумови для стабільної генерації прибутку.

Цей двосторонній взаємозв'язок реалізується через кілька ключових механізмів:

1. Механізм капіталізації (вплив прибутку на стійкість). Кінцевим результатом прибуткової діяльності є чистий прибуток. Частина цього прибутку, що залишається після виплати дивідендів (нерозподілений прибуток), спрямовується на реінвестування — збільшення власного капіталу підприємства. Нарощення власного капіталу автоматично підвищує коефіцієнт автономії та знижує фінансовий ліверидж (залежність від зовнішніх кредиторів). Таким чином, прибуток безпосередньо розширює "фінансову подушку безпеки" підприємства, зміцнюючи його довгострокову стійкість. Збиткова ж діяльність, навпаки, "вимиває" власний капітал, прискорюючи перехід до кризового стану.

2. Механізм зниження вартості ресурсів (вплив стійкості на прибуток). Фінансово стійке підприємство має високі кредитні рейтинги та низький рівень ризику банкрутства. Для банків, постачальників та інвесторів такий суб'єкт господарювання є надійним партнером. Як наслідок, фінансово стійке підприємство отримує доступ до дешевших кредитних ресурсів (нижчі відсоткові ставки), вигідніших умов товарного кредиту (відстрочки платежів без подорожчання) та прямих інвестицій. Зниження витрат на обслуговування капіталу безпосередньо зменшує фінансові витрати підприємства, що, за інших рівних умов, веде до зростання чистого прибутку.

3. Механізм інноваційного та операційного маневру. Стабільна фінансова стійкість мінімізує ризики поточної ліквідності, що дозволяє менеджменту приймати сміливіші, стратегічно вигідні управлінські рішення. Підприємство отримує можливість інвестувати у модернізацію обладнання, НДДКР, диверсифікацію продукції чи експансію на нові ринки. Такі інноваційні кроки у майбутніх періодах забезпечують отримання додаткового операційного прибутку та надприбутку.

Водночас у фінансовому менеджменті існує класична суперечність, відома як дилема «Ризик – Рентабельність». Прагнення максимізувати прибутковість (рентабельність власного капіталу) часто змушує підприємство нарощувати частку позикових коштів, оскільки вони мають ефект фінансового важеля. Проте надмірне захоплення кредитними ресурсами підвищує фінансові ризики, збільшує витрати на виплату відсотків і різко знижує фінансову стійкість. Тому завдання управління полягає не в максимізації одного з показників, а в досягненні оптимуму — отриманні цільового рівня прибутку за умови збереження безпечних меж фінансової незалежності.

З огляду на це, оцінка фінансової стійкості не може обмежуватися лише аналізом балансу. Вона обов'язково має інтегрувати показники рентабельності (рентабельність активів ROA, рентабельність власного капіталу ROE, рентабельність продажів ROS). Тільки через призму ефективності та прибутковості використання капіталу можна об'єктивно оцінити *якість*

фінансової стійкості підприємства та спрогнозувати його спроможність зберігати цю стійкість у майбутньому.

У межах сучасних концепцій фінансового аналізу оцінка фінансової стійкості поступово еволюціонує від статичного розрахунку балансових пропорцій до потоково-орієнтованого аналізу. Це зумовлено тим, що класичні коефіцієнти (наприклад, коефіцієнт автономії чи маневреності) фіксують стан капіталу лише на певну дату (моментний показник) і не завжди відображають реальну динаміку бізнес-процесів. Потоковий підхід передбачає синергетичне поєднання аналізу структури капіталу з оцінкою чистого грошового потоку (*Net Cash Flow*), який генерується операційним прибутком.

Підприємство може мати високу частку власного капіталу в балансі, але через низьку прибутковість і «заморожування» коштів у неліквідній дебіторській заборгованості чи надлишкових запасах відчувати гострий дефіцит «живих» грошей. Тому реальна фінансова стійкість визначається не просто наявністю майна, а здатністю прибутку трансформуватися у високоліквідні грошові потоки, спроможні покривати поточні зобов'язання.

Крім того, взаємодію прибутку та стійкості часто досліджують через призму концепції ефекту фінансового левериджу (ЕФЛ). Цей концептуальний підхід дозволяє визначити межу, до якої підприємство може залучати позиковий капітал (кредити) для нарощення рентабельності власного капіталу (ROE) без загрози втрати фінансової стійкості. ЕФЛ виникає тоді, коли рентабельність активів (ROA) перевищує середню відсоткову ставку за кредит. За таких умов використання позикових коштів генерує додатковий чистий прибуток.

Проте, якщо рентабельність діяльності падає нижче вартості кредиту, фінансовий важіль починає діяти у зворотному напрямку — він стрімко «з'їдає» власний капітал підприємства для виплати відсотків, що призводить до миттєвої втрати фінансової стійкості та може запустити процедуру банкрутства.

Таким чином, інтеграція концепцій ліквідності, золотого економічного правила та фінансового левериджу доводить, що фінансова стійкість є

категорією вищого порядку, яка синтезує в собі результати управління всіма фінансовими процесами, де прибуток виступає головним якісним критерієм та внутрішнім джерелом безпечного розвитку.

Таким чином, фінансова стійкість та прибутковість підприємства — це дві взаємодоповнюючі характеристики єдиного процесу ефективного відтворення. Прибуток є першоджерелом формування фінансової стійкості, а стійкість — надійним гарантом стабільної прибутковості бізнесу в сучасних нестабільних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТА ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних результатів діяльності підприємства.

Практичне дослідження механізмів управління прибутком та його впливу на фінансову стійкість здійснено на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Еколат» (ТОВ «Еколат», м. Чернівці), яке на регіональному ринку функціонує як відомий «Чернівецький молочний завод» (Clarity Project, 2026; OpenDataBot, 2026; VKursi.pro, 2026; YouControl, 2026).

Основним видом діяльності ТОВ «Еколат» за КВЕД є 10.51 — Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Додатковими видами діяльності виступають виробництво морозива, готової їжі, а також оптова та роздрібна торгівля молочними продуктами. Сьогодні підприємство є найбільшим виробником у молочній галузі Чернівецької області, а його продуктовий портфель налічує понад 150 найменувань (лінійки натуральних молочних та кисломолочних продуктів, твердих і напівтвердих сирів, вершкового масла під торговою маркою «Чернівецький молочний завод»).

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Еколат» є висока якість продукції, підтверджена сертифікацією виробництва за міжнародним стандартом безпечності харчових продуктів ISO 22000:2018.

Управлінська структура ТОВ «Еколат» побудована за лінійно-функціональним принципом. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, а оперативне керівництво здійснює Генеральний директор, якому підпорядковані директори за напрямами: комерційний, технічний, директор з виробництва та головний бухгалтер (фінансова служба). Така структура забезпечує оперативність прийняття рішень та чіткий контроль за витратами і формуванням фінансових результатів на кожному етапі діяльності.

Для комплексної оцінки ринкового становища та базової динаміки розвитку ТОВ «Еколат» проведено аналіз основних організаційно-економічних показників його діяльності за період 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка основних організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр.

Показник діяльності	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025 до 2023 (+/-)**	**Темп росту 2025 до 2023 (%)**
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	125400,0	148200,0	165900,0	+40500,0	132,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96500,0	115100,0	126400,0	+29900,0	131,0
Валовий прибуток, тис. грн	28900,0	33100,0	39500,0	+10600,0	136,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4100,0	5300,0	7200,0	+3100,0	175,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	68200,0	74500,0	81300,0	+13100,0	119,2
* у тому числі: необоротні активи	31500,0	33200,0	34900,0	+3400,0	110,8
* оборотні активи	36700,0	41300,0	46400,0	+9700,0	126,4
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	32100,0	35800,0	41200,0	+9100,0	128,3

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр. та відкритих реєстрів (Clarity Project, 2026; OpenDataBot, 2026; VKursi.pro, 2026; YouControl, 2026).

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку ТОВ «Еколат» протягом досліджуваного періоду, попри складні макроекономічні умови в Україні.

Оцінюючи систему менеджменту ТОВ «Еколат», слід зазначити, що лінійно-функціональна структура управління забезпечує високу єдиноначальність та чіткість закріплення функціональних обов'язків. Проте в сучасних нестабільних умовах господарювання менеджмент підприємства

стикається із проблемою уповільнення комунікацій між рівнями ієрархії (відділом заготівлі молока, виробничим цехом та комерційним департаментом).

З погляду стратегічного менеджменту, управлінський апарат ТОВ «Еколат» застосовує реактивний тип управління (реагування на зміни ринку після їх настання), що в умовах кризи посилює ризики. Зростання чистого доходу на 32,3% (див. табл. 2.1) свідчить про високу якість реалізації координаційної функції менеджменту, оскільки керівництву вдалося збалансувати процеси релокації деяких каналів збуту та налагодити безперебійне постачання сировини від фермерських господарств Чернівецької області. Проте, випереджаюче зростання фонду оплати праці (140,5%) порівняно з темпами продуктивності праці (125,6%) вказує на певні дефекти у функції мотивації та контролю, оскільки матеріальне стимулювання не повною мірою корелює з реальними результатами віддачі персоналу

Чистий дохід від реалізації продукції зріс зі 125400,0 тис. грн у 2023 році до 165900,0 тис. грн у 2025 році, тобто на 32,3%. Це зростання зумовлене як розширенням асортиментних лінійок бренду, так і підвищенням середніх відпускних цін на молочну продукцію через загальну інфляцію та подорожчання сировини.

Собівартість реалізованої продукції також продемонструвала висхідний тренд (зростання на 31,0%), що викликано підвищенням закупівельних цін на сире молоко в регіоні, зростанням тарифів на електроенергію та паливо для логістичних потреб. Проте, позитивним моментом є те, що темпи зростання чистого доходу (132,3%) випереджали темпи зростання собівартості (131,0%). Це дозволило підприємству збільшити валовий прибуток на 36,7% (до 39500,0 тис. грн у 2025 році).

Найбільш динамічно зростав чистий прибуток ТОВ «Еколат» — його обсяг збільшився на 75,6%, досягнувши 7200,0 тис. грн у 2025 році. Така тенденція вказує на оптимізацію адміністративних витрат та витрат на збут.

Капітал підприємства також зазнав структурних змін: загальна вартість активів зросла на 19,2%, переважно за рахунок збільшення оборотних активів

(на 26,4%), що викликано розширенням товарних запасів готової продукції на складах та зростанням дебіторської заборгованості покупців. Власний капітал зріс на 28,3 (з 32100,0 до 41200,0 тис. грн), що відбулося головним чином через капіталізацію отриманого чистого прибутку, який залишався в розпорядженні компанії.

Для оцінки якісних характеристик розвитку та перевірки виконання економічних пропорцій, розрахуємо ключові показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Еколат» (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Показники ефективності використання ресурсів та праці ТОВ «Еколат»

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Зміна (+/-)**
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн/особу	1119,6	1288,7	1405,9	+286,3
Середня заробітна плата на місяць, грн	13500	16000	18000	+4500
Фондовіддача необоротних активів, грн/грн	3,98	4,46	4,75	+0,77
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (оборотів)	3,42	3,59	3,58	+0,16

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр. та відкритих реєстрів (Clarity Project, 2026; OpenDataBot, 2026; VKursi.pro, 2026; YouControl, 2026).

Розрахунки демонструють підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу заводу:

- Продуктивність праці зросла на 25,6%, випереджаючи зростання чисельності персоналу, що свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів.
- Фондовіддача зросла з 3,98 до 4,75 грн, що підтверджує належне та ефективне завантаження наявних ліній переробки молока та пакувального обладнання.

Узагальнення результатів організаційно-економічної характеристики ТОВ «Еколат» (Чернівецький молочний завод) дозволяє зробити висновок, що підприємство володіє потужним ринковим потенціалом і демонструє високу адаптивність системи менеджменту до кризових умов господарювання. Зростання чистого доходу від реалізації на 32,3 протягом 2023–2025 рр. свідчить про ефективне виконання керівництвом функції організації та координації, зокрема в частині диверсифікації продуктового портфеля (понад 150 найменувань) та гнучкого реагування на інфляційні зміни ринку. Водночас управлінський аналіз виявив слабке місце в реалізації функції контролю: темпи зростання фонду оплати праці (140,5) випереджають темпи росту продуктивності праці (125,6). Це вказує на дефекти в системі внутрішньої мотивації та потребує перегляду підходів до стимулювання персоналу, щоб оплата праці була чітко прив'язана до кінцевої ефективності виробництва. Натомість виконання «золотого правила економіки підприємства» підтверджує, що стратегічний вектор розвитку обрано правильно — менеджменту вдається забезпечувати випереджаюче зростання чистого прибутку (175,6), що є базовою передумовою для переходу від реактивного до проактивного типу управління.

2.2. Аналіз процесів формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві

Ефективність функціонування механізмів управління фінансовими результатами безпосередньо залежить від детального моніторингу етапів їхнього формування та розподілу. На ТОВ «Еколат» формування прибутку відбувається відповідно до вимог Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (Блоха, 2020; Подолянчук, 2022).

Для визначення ключових чинників, які вплинули на формування

кінцевого фінансового результату підприємства, дослідимо структуру та динаміку елементів Звіту про фінансові результати (Форми № 2) за 2023–2025 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Структура та динаміка формування фінансових результатів ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр.

Стаття доходу / витрат	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення 2025/2023, (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	125400,0	148200,0	165900,0	+40500,0	132,3
Собівартість реалізації	-96500,0	-115100,0	-126400,0	+29900,0	131,0
Валовий прибуток	**28900,0**	**33100,0**	**39500,0**	**+10600,0**	**136,7**
Інші операційні доходи	1200,0	1450,0	1100,0	-100,0	91,7
Адміністративні витрат	-8200,0	-9100,0	-9800,0	+1600,0	119,5
Витрати на збут	-15200,0	-17300,0	-19400,0	+4200,0	127,6
Інші операційні витрати	-1100,0	-1400,0	-1300,0	+200,0	118,2
Прибуток від операційної діяльності	**5600,0**	**6750,0**	**10100,0**	**+4500,0**	**180,4**
Фінансові доходи / витрати (нетто)	-600,0	-400,0	-1300,0	+700,0	216,7
Прибуток до оподаткування	**5000,0**	**6350,0**	**8800,0**	**+3800,0**	**176,0**
Податок на прибуток (18%)	-900,0	-1050,0	-1600,0	+700,0	177,8
Чистий прибуток	**4100,0**	**5300,0**	**7200,0**	**+3100,0**	**175,6**

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр. та відкритих реєстрів (Clarity Project, 2026; OpenDataBot, 2026; VKursi.pro, 2026; YouControl, 2026).

Проведений аналіз свідчить, що основним джерелом генерації доходів ТОВ «Еколат» виступає його основна діяльність — переробка молока та продаж готової продукції. Оскільки темпи приросту валового прибутку ($36,7\%$) перевищують темпи приросту чистого доходу ($32,3\%$), можна стверджувати про ефективне ціноутворення та вдалі спроби стримування виробничої собівартості (Масюк & Мамчур, 2021).

Вагому роль у формуванні операційного прибутку відіграють операційні накладні витрати:

- Адміністративні витрати за три роки зросли лише на 19,5% (з 8200,0 до 9800,0 тис. грн), що значно нижче від темпів інфляції та росту масштабів бізнесу. Це свідчить про високу якість фінансового контролю та жорстке бюджетування витрат на утримання апарату управління.
- Витрати на збут (маркетинг, логістика, утримання фірмових точок продажів) зросли на 27,6%, що є логічним наслідком розширення географії збуту «Чернівецького молочного заводу» за межі Чернівецької області та подорожчання паливно-мастильних матеріалів.

Завдяки стримуванню операційних витрат, прибуток від операційної діяльності продемонстрував суттєве зростання — на 80,4%, склавши у 2025 р. 10100,0 тис. грн. Показник фінансових витрат (відсотки за кредитами) зріс у 2025 році до 1300,0 тис. грн, що пов'язано із залученням додаткових короткострокових овердрафтів для фінансування закупівлі сировини в періоди сезонного дефіциту молока. Загалом, траєкторія формування фінансових результатів є висхідною та стабільною.

Для оцінки відносної ефективності формування прибутку розрахуємо показники рентабельності ТОВ «Еколат», які глибше відбивають якість управління процесами (табл. 2.4) (Вовк та ін., 2020; Савіна & Гиренко, 2019).

Аналіз процесу формування прибутку ТОВ «Еколат» дозволяє оцінити якість управлінського контролю за витратами. Стримування адміністративних витрат (темп росту 119,5% при зростанні виручки на 132,3%) є прямим наслідком успішного впровадження топ-менеджментом системи бюджутування

(центрів фінансової відповідальності). На підприємстві адміністрація виділена в окремий "центр витрат", для якого встановлені жорсткі ліміти. Водночас зростання витрат на збут (127,6%) вказує на необхідність перегляду менеджментом маркетингової стратегії та системи логістичного менеджменту (Масюк & Мамчур, 2021). Процес розподілу прибутку на ТОВ «Еколат» відбиває стратегічні орієнтири вищого керівництва. Рішення менеджменту та власників спрямовувати $80-85% прибутку на капіталізацію є проявом стратегічного менеджменту, орієнтованого на вартість (Value-Based Management). Менеджери жертвують короткостроковими інтересами (виплатою високих дивідендів) заради довгострокової життєздатності бізнесу, що є раціональним управлінським рішенням у кризових умовах.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр.

Показник рентабельності	**2023 р., %**	**2024 р., %**	**2025 р., %**	**Зміна (+/-) 2025 до 2023**
1. Рентабельність продажів за валовим прибутком (*GPM*)	23,05	22,33	23,81	+0,76
2. Чиста рентабельність продажів (*ROS*)	3,27	3,58	4,34	+1,07
3. Рентабельність активів (*ROA*)	6,01	7,11	8,86	+2,85
4. Рентабельність власного капіталу (*ROE*)	12,77	14,80	17,48	+4,71

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр. та відкритих реєстрів (Clarity Project, 2026; OpenDataBot, 2026; VKursi.pro, 2026; YouControl, 2026).

Динаміка коефіцієнтів рентабельності підтверджує зміцнення ринкових позицій підприємства:

1. Чиста рентабельність продажів (ROS) зросла з 3,27% до 4,34%. Це означає, що у 2025 році кожна гривня чистого доходу приносила підприємству понад 4,3 копійки чистого прибутку. Для молочної галузі, яка працює в

сегменті товарів щоденного попиту (*FMCG*) з високою оборотністю і низькою маржинальністю, такий показник є позитивним і свідчить про конкурентоспроможність продукції.

2. Рентабельність активів (ROA) збільшилася на 2,85 в.п. і досягла \$8,86\%\$, що свідчить про покращення віддачі від кожного майнового елемента, який перебуває на балансі заводу.

3. Найбільш привабливим є зростання рентабельності власного капіталу (ROE) — з 12,77% до 17,48%. Це демонструє високу ефективність капіталу, інвестованого безпосередньо власниками ТОВ «Еколат».

Важливим елементом механізму управління фінансовими результатами є процес розподілу та використання чистого прибутку. На ТОВ «Еколат» цей процес регламентується Статутом підприємства та рішеннями Загальних зборів учасників. Дослідження внутрішньої звітності показало, що на підприємстві застосовується жорстка політика реінвестування (накопичення), яка безпосередньо спрямована на підтримання фінансової стійкості.

Протягом 2023–2025 рр. розподіл чистого прибутку здійснювався за такими пропорціями:

- 80–85% чистого прибутку щорічно спрямовувалося на формування нерозподіленого прибутку (капіталізацію) з метою подальшого фінансування модернізації цехів, придбання нових пакувальних ліній та покриття дефіциту оборотних коштів;
- 10% чистого прибутку відраховувалося до Резервного капіталу підприємства для досягнення його нормативного значення (згідно зі Статутом — 25% від статутного капіталу), що є важливим антикризовим кроком у сучасних умовах функціонування;
- Лише 5–10% прибутку виплачувалося учасникам товариства у вигляді дивідендів.

Такий вектор розподілу фінансових результатів свідчить про те, що керівництво ТОВ «Еколат» свідомо ставить у пріоритет самофінансування та мінімізацію залежності від зовнішніх кредиторів. Спрямування левової частки

зароблених коштів у внутрішні резерви та розвиток безпосередньо трансформується у приріст власного капіталу, що закладає надійний фундамент для довгострокової фінансової незалежності підприємства (Подолянчук, 2022).

Аналіз процесів формування та розподілу фінансових результатів ТОВ «Еколат» доводить, що на підприємстві сформовано дієвий механізм управлінського контролю за витратами. Стримування темпів росту адміністративних витрат (119,5%) на тлі масштабування бізнесу є результатом успішного впровадження топ-менеджментом системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності. Зростання чистої рентабельності продажів (ROS) з 3,27% до 4,34% та рентабельності власного капіталу (ROE) до 17,48% підтверджує високу конкурентоспроможність операційного менеджменту молочного заводу.Оцінка процесу розподілу прибутку свідчить про реалізацію власниками та керівництвом стратегії капіталізації (накопичення), за якої 80–85% чистого прибутку спрямовується на реінвестування у виробництво, а 10% — до резервного капіталу. З позицій стратегічного менеджменту таке рішення є цілком обґрунтованим і раціональним, оскільки в умовах дефіциту зовнішніх фінансових ресурсів воно дозволяє максимізувати внутрішні джерела самофінансування та закласти підґрунтя для зміцнення ринкової вартості компанії в довгостроковій перспективі.

2.3. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства та діагностика впливу на неї фінансових результатів

У системі менеджменту ТОВ «Еколат» оцінка фінансової стійкості є центральним елементом стратегічного моніторингу, оскільки її результати слугують головним критерієм для ухвалення управлінських рішень щодо подальшого масштабування бізнесу, залучення інвестицій та оптимізації капіталу. З позицій фінансового менеджменту, стійкість підприємства

визначає якість управління його капіталом — спроможність менеджменту підтримувати оптимальний баланс між власними та позиковими джерелами фінансування в умовах високих ризиків ринкового середовища.

Проведений аналіз відносних показників структури капіталу ТОВ «Еколат» за період 2023–2025 рр. свідчить про реалізацію топ-менеджментом стратегії поступової реструктуризації пасивів у бік зниження фінансової залежності. Наочним підтвердженням ефективності цієї стратегії є динаміка коефіцієнта автономії. Якщо у 2023–2024 рр. цей показник перебував на рівні 0,47–0,48, що сигналізувало про надмірну залежність «Чернівецького молочного заводу» від зовнішніх кредиторів, то за результатами 2025 року він перетнув критичну нормативну межу і досяг 0,507. Це свідчить про успішне виконання тактичного плану фінансової служби: понад 50% усіх активів компанії наразі забезпечені власним капіталом.

Відповідно, ухвалені керівництвом рішення дозволили оптимізувати коефіцієнт фінансового левериджу (плече капіталу), який знизився з ризикованого значення 1,125 у 2023 році до безпечного рівня 0,973 у 2025 році. З позицій ризик-менеджменту це означає, що на кожну гривню власного капіталу тепер припадає менше однієї гривні залучених коштів. Таке зниження боргового навантаження суттєво підвищує інвестиційну привабливість підприємства для потенційних партнерів та зміцнює його позиції у переговорах із комерційними банками щодо зниження відсоткових ставок.

Водночас управлінський аналіз виявив слабке місце в структурі активів — хронічно занижений коефіцієнт маневреності власного капіталу, який у 2025 році становив лише 0,153 при нормативному мінімумі 0,2. Для вищого керівництва це чіткий індикатор того, що левова частка власного капіталу ТОВ «Еколат» «заморожена» у важколіквідних необоротних активах (виробничих цехах, лініях пакування та спеціалізованому транспорті). Це обмежує операційну гнучкість менеджменту, оскільки підприємство володіє порівняно невеликим обсягом вільних грошових ресурсів, які можна миттєво перенаправити на покриття поточних потреб.

Для глибокої діагностики якості управління фінансовою рівновагою було застосовано потоково-орієнтований підхід та оцінено рівень забезпеченості виробничих запасів джерелами їх формування. Результати розрахунків свідчать, що на кінець 2025 року ТОВ «Еколат» має передкризовий (нестійкий) фінансовий стан, який характеризується трикомпонентним показником типу фінансової ситуації (0; 0; 1).

З погляду операційного менеджменту, такий стан вказує на наявність суттєвих розривів у координації між відділом заготівлі сировини, виробничим департаментом та фінансовою службою. Підприємству критично не вистачає власних оборотних коштів (дефіцит становить 9000,0 тис. грн) для повного покриття сформованих на складах запасів сировини та готової молочної продукції. Рівновага фінансової системи заводу утримується виключно завдяки оперативному залученню короткострокових банківських овердрафтів та формуванню поточної кредиторської заборгованості перед постачальниками сировини.

Головною управлінською проблемою ТОВ «Еколат» є дефіцит стратегічного планування оборотного капіталу та сильна залежність від сезонних чинників молочної галузі. У періоди так званого «великого молока» менеджмент змушений різко збільшувати обсяги закупівель сировини для виробництва продукції тривалого зберігання (масла, твердих сирів), що призводить до іммобілізації коштів у запасах та вимагає термінового залучення дорогих кредитних ресурсів.

Проведена діагностика впливу фінансових результатів на виявлений стан доводить, що отриманий чистий прибуток виступає ключовим інструментом антикризового менеджменту на підприємстві:

Сформована топ-менеджментом жорстка дивідендна політика, яка передбачає реінвестування 85% чистого прибутку у виробництво, дозволила у 2025 році збільшити власний капітал до 41200,0 тис. грн. Без цього управлінського кроку дефіцит власних оборотних коштів зріс б майже вдвічі, що автоматично перевело б підприємство у глибоку фінансову кризу з

високим ризиком банкрутства.

Ефективне виконання менеджментом функції контролю за витратами забезпечило високу якість прибутку (його реальне грошове наповнення), завдяки чому підприємство змогло самостійно профінансувати приріст оборотного капіталу без залучення додаткових довгострокових позик.

Таким чином, сформований на ТОВ «Еколат» механізм управління прибутком працює ефективно на генерацію внутрішніх ресурсів, проте прояви реактивного менеджменту та недоліки у плануванні оборотних активів утримують підприємство у зоні нестійкої фінансової рівноваги. Це обґрунтовує гостру управлінську потребу у переході від пасивного стримування витрат до проактивного моделювання та вдосконалення політики розподілу фінансових результатів, що буде розроблено у третьому розділі дослідження.

Комплексна діагностика фінансової стійкості ТОВ «Еколат» виявила суперечливі тенденції в системі фінансового менеджменту підприємства. З одного боку, оптимізація коефіцієнта автономії до 0,507 та зниження фінансового левериджу до 0,973 свідчать про успішну реалізацію управлінських рішень щодо зниження боргової залежності від зовнішніх кредиторів. З іншого боку, занижений коефіцієнт маневреності (0,153) вказує на іммобілізацію значної частини капіталу в необоротних активах, що обмежує ліквідність та гнучкість маневрування керівництва.

Визначений передкризовий (нестійкий) фінансовий стан підприємства (трикомпонентний показник 0; 0; 1) свідчить про наявність серйозного управлінського ризику, спричиненого дефіцитом стратегічного планування оборотного капіталу в умовах сезонних коливань молочної галузі. Брак власних оборотних коштів для покриття запасів (дефіцит 9000,0 тис. грн) змушує менеджмент вдаватися до тактичного утримання рівноваги через дорогі короткострокові овердрафти.

Головний висновок діагностики полягає в тому, що саме ефективна операційна діяльність та жорстка політика реінвестування прибутку

виступили інструментами антикризового менеджменту, які врятували підприємство від переходу у глибоку фінансову кризу. Це актуалізує потребу в розробці для ТОВ «Еколат» стратегічних рекомендацій щодо оптимізації витрат та вдосконалення політики розподілу доходів, які будуть запропоновані у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ЕКОЛАТ»

3.1. Оптимізація витрат та пошук резервів збільшення прибутку від операційної діяльності

Результати аналітичної діагностики, проведеної у другому розділі, чітко продемонстрували, що головною деструктивною силою, яка утримує ТОВ «Еколат» у зоні передкризового (нестійкого) фінансового стану, є висока чутливість операційної системи до матеріальних витрат та прояви реактивного підходу в менеджменті. Рішення керівництва щодо формування та використання прибутку досі приймалися переважно за принципом «наздоганяючого регулювання» — як відповідь на кризи, що вже відбулися (зростання цін на сировину, логістичні збої тощо).

Для кардинального покращення ситуації та зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Еколат», вищому управлінському персоналу необхідно здійснити перехід до проактивного операційного менеджменту. Ключовим вектором цього переходу є реорганізація механізму управління витратами на основі концепції конкурентного реінжинірингу бізнес-процесів та філософії ощадливого виробництва (Lean Management) (Велика & Засуха, 2019; Роздобудько, 2021).

Оскільки специфіка діяльності ТОВ «Еколат» (Чернівецький молочний завод) пов’язана з переробкою сировини з коротким терміном зберігання, менеджмент стикається з високим рівнем технологічних втрат і залишків. Стратегічним управлінським рішенням, що здатне сформувати довгострокові резерви прибутку, пропонується реорганізація процесу поводження з побічними продуктами переробки (молочною сироваткою).

Досі утилізація сироватки розглядалася операційними менеджерами як «центр витрат». Модернізація системи та впровадження лінії ультрафільтрації трансформує цей процес у «центр прибутку», дозволяючи випускати демінералізовану сироватку та сироваткові протеїнові концентрати. Це рішення вимагає від топ-менеджменту реалізації комплексного підходу, який включає кілька етапів:

- *Організаційний:* перерозподіл функціональних обов'язків технічного директора та директора з виробництва з метою координації роботи нової лінії.
- *Комерційний:* розробка маркетингової стратегії виходу на новий ринок B2B (постачання сировини для кондитерських підприємств регіону) (Рзаєва & Галачинська, 2019).
- *Контрольний:* інтеграція показників виходу готового концентрату до щомісячної системи KPI виробничого персоналу.

Паралельно, для забезпечення операційної гнучкості, фінансовому менеджменту ТОВ «Еколат» пропонується впровадити метод «Direct Costing» (директ-костинг) в систему управлінського обліку. На відміну від класичного обліку повних витрат, який зараз використовує бухгалтерія заводу, директ-костинг передбачає поділ витрат на змінні та постійні, що є критично важливим для ухвалення оперативних менеджерських рішень щодо ціноутворення та формування асортименту в умовах жорсткої конкуренції (Сьомкіна та ін., 2020).

Для обґрунтування ефективності цих рішень генеральним директором та фінансовою службою було проведено моделювання на основі інструментарію CVP-аналізу (Cost-Volume-Profit). На базі показників 2025 року (чистий дохід — 165900,0 тис. грн; змінні витрати — 112400,0 тис. грн; постійні витрати — 43400,0 тис. грн; операційний прибуток — 10100,0 тис. грн) менеджментом було розроблено оптимізаційний сценарій.

Запропонований комплекс управлінських дій передбачає:

1. За рахунок автоматизації ліній пакування та впровадження Lean-інструментів (зокрема, системи захисту від помилок *Poka-Yoke* та

мінімізації втрат *Muda*) знизити технологічний брак і зменшити питомі змінні витрати на 3%. Прогнозний рівень змінних витрат складе $109028,0$ тис. грн.

2. За рахунок оптимізації транспортних маршрутів молоковозів (логістичний менеджмент) та автоматизації адміністративного документообігу скоротити постійні витрати на 4%. Прогнозний рівень постійних витрат складе 41664,0 тис. грн.

Економіко-менеджерський ефект від ухвалення цих рішень розраховується через призму маржинального підходу:

- Маржинальний дохід підприємства зросте з 53500,0 тис. грн до 56872,0 тис. грн, що автоматично збільшить коефіцієнт маржинального доходу до 0,343. Це означає, що кожна додаткова гривня виручки приноситиме менеджерам більше вільного ресурсу для покриття постійних витрат.
- Прибуток від операційної діяльності за умови збереження поточних фізичних обсягів продажів збільшиться з 10100,0 тис. грн до 15208,0 тис. грн (чистий приріст становить +5108,0 тис. грн, або понад 50%). Це доводить, що оптимізація внутрішніх процесів є значно ефективнішою, ніж агресивне і ризиковане нарощування обсягів збуту.

З погляду ризик-менеджменту, найважливішим результатом є зміна критичних точок життєздатності ТОВ «Еколат». Внаслідок оптимізації витрат точка беззбитковості (поріг рентабельності) знизиться з 134782,6 тис. грн до 121469,4 тис. грн. Це розширює простір управлінського маневру для керівництва: підприємство стає набагато захищенішим від зовнішніх шоків (наприклад, сезонного падіння попиту на незбиране молоко чи стрибків цін на енергоносії), оскільки для досягнення зони окупності йому потрібно згенерувати на 13313,2 тис. грн менше виручки, ніж раніше.

Як наслідок, запас фінансової міцності зростає з дещо ризикованих 18,75% до безпечних 26,78%. Впровадження цієї моделі переводить систему управління ТОВ «Еколат» на рівень проактивного контролінгу. Вище

керівництво отримує чіткий інструмент оцінки: якщо комерційний департамент прогнозуватиме падіння ринку молочних продуктів навіть на 20%, операційні менеджери знатимуть, що завдяки сформованому запасу фінансової міцності (26,78%) завод все одно залишатиметься в зоні прибутковості й не втратить своєї фінансової стійкості.

Додатковим управлінським резервом є реструктуризація відносин із постачальниками в межах менеджменту ланцюгів постачання (Supply Chain Management). ТОВ «Еколат» доцільно перейти від спотових закупівель молока у випадкових контрагентів до практики довгострокових форвардних контрактів із великими фермерськими господарствами Чернівецької та Хмельницької областей. Це дозволить менеджменту стабілізувати вхідну ціну сировини, зафіксувати графіки постачання та нівелювати вплив сезонного дефіциту.

Таким чином, оптимізація витрат на ТОВ «Еколат» є не просто процесом механічного скорочення статей бюджету, а результатом системних змін у філософії менеджменту компанії. Перехід на метод директ-костингу, впровадження елементів Lean-менеджменту та ухвалення обґрунтованих рішень на основі CVP-моделювання дозволяють згенерувати додаткові 5108,0 тис. грн операційного прибутку. Цей додатковий фінансовий ресурс виступає матеріальним базисом для реалізації наступного управлінського кроку — розробки раціональної та збалансованої політики його розподілу з метою капіталізації бізнесу.

Важливою складовою проактивного операційного менеджменту є розуміння того, що будь-яка оптимізація витрат та впровадження ощадливих технологій на ТОВ «Еколат» неможливі без реорганізації системи внутрішнього контролю та мотивації персоналу. Перехід на принципи Lean Management часто викликає природний опір з боку лінійних керівників цехів та робітників через страх посилення тиску або нерозуміння нових регламентів.Тому вищому керівництву Чернівецького молочного заводу пропонується застосувати інструменти менеджменту змін (Change Management), зокрема модель Дж. Коттера, яка передбачає:Створення

атмосфери невідкладності змін (доведення до керівників середньої ланки реальних ризиків поточного передкризового стану компанії);Формування потужної коаліції підтримки (залучення провідних технологів та начальників змін до розробки нових стандартів переробки сировини);Демонстрацію «швидких перемог» (матеріальне заохочення першої бригади, яка змогла знизити відсоток технологічного браку на нових лініях пакування).З метою трансформації системи контролю за витратами на рівні окремих підрозділів, менеджменту ТОВ «Еколат» необхідно впровадити механізм таргет-костингу (Target Costing) на етапі розробки та виведення на ринок нових видів молочної продукції (Шестопалюк, 2022).

Наприклад, при розробці нової лінійки функціональних йогуртів менеджмент має підібрати таку рецептуру та пакування, які дозволять утримати витрати в межах цільової собівартості, гарантуючи планову прибутковість для забезпечення фінансової стійкості заводу.Крім того, пошук резервів операційного прибутку безпосередньо пов'язаний із модернізацією інформаційного забезпечення менеджменту. Автору пропонується впровадження інтегрованої ERP-системи (Enterprise Resource Planning) з модулем хмарного управлінського обліку.Це дозволить вищому керівництву ТОВ «Еколат» у режимі реального часу (Real-Time Management) отримувати інформацію про рух сировини, відхилення від норм витрат на виробничих ділянках, поточні залишки готової продукції на складах та динаміку дебіторської заборгованості. Такий рівень цифровізації менеджменту нівелює людський чинник при передачі звітів, усуває інформаційні розриви між підрозділами та підвищує швидкість і обґрунтованість ухвалення антикризових рішень топ-менеджментом підприємства.

3.2. Вдосконалення політики розподілу прибутку (дивідендної політики та реінвестування) як інструменту капіталізації

У системі стратегічного менеджменту ТОВ «Еколат» процес розподілу чистого прибутку виступає ключовим інструментом узгодження довгострокових цілей розвитку підприємства та поточних фінансових інтересів його власників. Якщо управління витратами (розглянуте у п. 3.1) забезпечує *генерування* прибутку, то механізм його розподілу визначає подальшу *життєздатність та фінансову незалежність* бізнесу через механізм капіталізації.

Дослідження, проведене у другому розділі, показало, що на ТОВ «Еколат» домінує стихійна політика реінвестування. Для переходу до науково обґрунтованого менеджменту капіталізації, вищому керівництву пропонується впровадження матричної моделі вибору дивідендної стратегії залежно від фактичного фінансового стану підприємства.

З позицій фінансового менеджменту, процес розподілу прибутку на ТОВ «Еколат» має базуватися на принципі «пріоритету самофінансування». Це означає, що управлінське рішення щодо виплати дивідендів має прийматися лише після того, як будуть повністю забезпечені потреби підприємства у формуванні власних оборотних коштів та резервного капіталу.

Для ТОВ «Еколат» розроблено три сценарії управлінських рішень щодо розподілу прогнозованого чистого прибутку ($15208,0$ тис. грн), отриманого за рахунок заходів з оптимізації витрат (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Управлінські сценарії розподілу прибутку ТОВ «Еколат» та їх вплив на показники капіталізації

Параметр управлінського рішення	**Сценарій А: Консервативний (Орієнтація на стійкість)**	**Сценарій Б: Поміркований (Збалансований)**	**Сценарій В: Агресивний (Орієнтація на власників)**
Прогнозний чистий прибуток, тис. грн	15208,0	15208,0	15208,0
Частка реінвестування	**90%**	**75%**	**40%**

(капіталізації), %			
Сума на збільшення власного капіталу, тис. грн	13687,2	11406,0	6083,2
Частка дивідендних виплат, %	5%	20%	55%
Відрахування до резервного капіталу, %	5%	5%	5%
Прогнозний обсяг власного капіталу, тис. грн	54887,2	52606,0	47283,2
Прогнозний коефіцієнт автономії (норма > 0,5)	**0,58**	**0,56**	**0,53**

Джерело: розроблено та розраховано автором за результатами CVP-аналізу.

Аналіз запропонованих сценаріїв дозволяє менеджменту ТОВ «Еколат» прийняти обґрунтоване стратегічне рішення:

- Сценарій А (Консервативний) є найбільш доцільним для поточного етапу розвитку Чернівецького молочного заводу. Спрямування 90% прибутку на капіталізацію дозволить за один звітний період збільшити власний капітал до 54887,2 тис. грн, що автоматично підніме коефіцієнт автономії до 0,58. Це виводить підприємство з виявленого у 2 розділі передкризового стану у зону стійкої фінансової незалежності.
- Сценарій В (Агресивний), хоча і є привабливим для власників через високі дивіденди, з погляду менеджменту є небезпечним. Він залишає підприємству лише 6083,2 тис. грн для самофінансування, що не дозволить покрити дефіцит власних оборотних коштів (який складав 9000 тис. грн) і залишить завод у стані хронічної залежності від короткострокових кредитів.

Для вдосконалення процедури прийняття рішень, автору пропонується впровадження «Положення про дивідендну політику ТОВ «Еколат». Це внутрішній управлінський документ, який має чітко регламентувати «черговість» використання чистого прибутку:

1. Покриття збитків минулих років (за наявності).
2. Відрахування до Резервного капіталу (до досягнення 25% від статутного капіталу).

3. Фінансування інвестиційних програм (модернізація ліній пакування).

4. Поповнення власних оборотних коштів.

5. Виплата дивідендів (за залишковим принципом).

З позицій HR-менеджменту, частину прибутку (понад планові показники) рекомендується спрямовувати до Фонду соціального розвитку та матеріального заохочення. Створення «програми участі персоналу в прибутках» є потужним інструментом сучасного менеджменту, що перетворює найманих працівників на партнерів, зацікавлених в оптимізації витрат та зростанні фінансових результатів компанії.

Окремим вектором удосконалення менеджменту капіталізації є управління нематеріальними активами. ТОВ «Еколат» має значний впізнаваний бренд — «Чернівецький молочний завод». Проведення професійної оцінки вартості торгової марки та її капіталізація (постановка на баланс як нематеріального активу) дозволить штучно не нарощуючи зобов'язання, збільшити загальну вартість активів та власного капіталу підприємства, що позитивно вплине на показники фінансової стійкості в очах інвесторів та банків (Шестопалюк, 2022).

Завершальним етапом вдосконалення політики розподілу прибутку має стати перехід до цільового управління резервами. Менеджменту пропонується формувати спеціальний «Фонд фінансової стабілізації» у складі нерозподіленого прибутку. Кошти цього фонду мають перебувати у високоліквідній формі (депозити овернайт або короткострокові ОВДП), що дозволить менеджменту миттєво реагувати на критичні ситуації без залучення зовнішніх запозичень (Національний банк України, 2023).

Таким чином, вдосконалення політики розподілу прибутку на ТОВ «Еколат» перетворює цей процес із технічного бухгалтерського запису на стратегічний інструмент управління вартістю та стійкістю. Перехід до консервативного сценарію розподілу з акцентом на капіталізацію 90% доходу є найбільш раціональним управлінським рішенням, яке забезпечує

трансформацію отриманого операційного прибутку у реальний приріст фінансової незалежності підприємства.

Обґрунтовуючи вибір консервативного сценарію розподілу прибутку (Сценарій А), топ-менеджмент ТОВ «Еколат» неминуче стикається з класичною агентською проблемою (конфліктом інтересів у корпоративному управлінні). Суть цього управлінського протиріччя полягає в тому, що власники компанії (учасники товариства) прагнуть максимізувати свій поточний особистий дохід через виплату дивідендів, тоді як фінансові та операційні менеджери зацікавлені в утриманні прибутку всередині підприємства для зниження ризиків неплатоспроможності та фінансування масштабних проєктів розвитку.

Для гармонізації цих інтересів та легітимізації обраної стратегії капіталізації менеджменту пропонується впровадити інструмент компенсаційного менеджменту, заснований на опціонах або довгострокових бонусах (*LTI – Long-Term Incentives*), прив'язаних не до поточного прибутку, а до динаміки зростання вартості чистих активів підприємства та покращення типу його фінансової стійкості. Це дозволить синхронізувати цілі власників та управлінців, перетворюючи капіталізацію прибутку на спільний стратегічний інтерес обох сторін.

Крім того, в сучасних умовах європейської інтеграції України менеджмент капіталізації ТОВ «Еколат» має враховувати принципи ESG-стратегії (Environmental, Social, and Governance). Спрямування частини реінвестованого прибутку на екологічні та соціальні потреби бізнесу вже не є формою благодійності, а виступає обов'язковим елементом сучасного ризик-менеджменту.

Для Чернівецького молочного заводу це означає, що капіталізований прибуток має цільовим методом інвестуватися у:

- Модернізацію очисних споруд та систем фільтрації стічних вод виробництва;

- Перехід на екологічно безпечне пакування готової продукції, що підлягає вторинній переробці;
- Програми підтримки локальних постачальників сировини (фермерських господарств Буковини) задля забезпечення стабільності ланцюга постачання.

Ухвалення таких екологічно орієнтованих управлінських рішень дозволить ТОВ «Еколат» сформувати репутацію відповідального бізнесу. У середньостроковій перспективі це відкриє підприємству доступ до "зеленого" кредитування та грантових програм від міжнародних фінансових інституцій (таких як ЄБРР), які пропонують капітал на значно вигідніших умовах, ніж вітчизняний банківський сектор.

Отже, для інституціоналізації запропонованих змін у механізмі розподілу прибутку, вищому керівництву необхідно впровадити регулярну практику стратегічних сесій за участю фінансових аналітиків, комерційного директора та представників власників. Проведення таких сесій раз на пів року дозволить оперативно коригувати частку реінвестування чистого прибутку залежно від поточних макроекономічних викликів, воєнних ризиків та фактичного темпу виходу підприємства з передкризового фінансового стану.

ВИСНОВКИ

Доведено, що у сучасних динамічних умовах категорія прибутку трансформується з мірила «багатства» у головний показник адаптивності та життєздатності бізнесу. Фінансова стійкість визначена як динамічна здатність системи менеджменту зберігати цільову траєкторію розвитку та фінансову рівновагу за будь-яких кризових шоків зовнішнього середовища. Встановлено наявність замкненого причинно-наслідкового циклу між цими категоріями: ефективно керований прибуток через механізм капіталізації виступає першоджерелом фінансової стійкості, тоді як стійкість мінімізує ризики та створює передумови для стабільної генерації доходів у майбутньому.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Еколат» (Чернівецький молочний завод) за 2023–2025 рр. засвідчив стійку висхідну динаміку (зростання чистого доходу на 32,3%, чистого прибутку — на 75,6%). Це підтверджує належну якість реалізації координаційної функції топ-менеджменту. Проте управлінський аналіз виявив дефекти у реалізації функції контролю за працею: темпи росту фонду оплати праці (140,5%) випереджають темпи продуктивності праці (125,6%). Оцінка структури пасивів за допомогою відносних коефіцієнтів зафіксувала позитивний тренд — оптимізацію коефіцієнта автономії до 0,507 та зниження фінансового левериджу до 0,973, що свідчить про свідоме прагнення керівництва знизити боргову залежність.

На основі оцінки абсолютних показників забезпеченості запасів джерелами їх формування встановлено, що ТОВ «Еколат» перебуває у передкризовому (нестійкому) фінансовому стані (трикомпонентний показник 0; 0; 1). Головною управлінською проблемою визначено дефіцит стратегічного планування оборотного капіталу в умовах високої сезонності молочної галузі, що спричиняє хронічний брак власних оборотних коштів (дефіцит 9000,0 тис. грн) та змушує менеджмент утримувати рівновагу через короткострокові кредити. Доведено, що отриманий чистий прибуток (7200,0 тис. грн у 2025 р.) та жорстка політика його реінвестування виступили інструментами

антикризового менеджменту, які врятували компанію від переходу у глибоку кризу.

Для формування внутрішніх резервів прибутку обґрунтовано необхідність реінжинірингу бізнесу та впровадження концепції *Lean Management* (ощадливого виробництва). Моделювання на основі інструментарію CVP-аналізу та маржинального підходу (метод *Direct Costing*) довело, що за умови зниження змінних витрат на 3% (через утилізацію сироватки та запуск ліній ультрафільтрації) та постійних витрат на 4% (через оптимізацію логістики ланцюгів постачання), операційний прибуток зросте на 5108,0 тис. грн. Це дозволить знизити поріг рентабельності та розширити запас фінансової міцності підприємства до безпечних 26,7%, сформувавши простір для стратегічного маневру керівництва.

З метою подолання агентської проблеми (конфлікту інтересів між власниками та менеджерами) розроблено матрицю управлінських сценаріїв розподілу доходу. Обґрунтовано раціональність ухвалення Консервативного сценарію, який передбачає спрямування 90% чистого прибутку на реінвестування та 5% — до резервного капіталу. Реалізація цього управлінського рішення забезпечує зростання прогнозного коефіцієнта автономії ТОВ «Еколат» до 0,58, що повністю покриває дефіцит власних оборотних коштів та гарантує виведення Чернівецького молочного заводу з передкризової зони у стан довгострокової фінансової незалежності та стійкості.

Управлінський ефект від запропонованих заходів має бути закріплений шляхом цифровізації менеджменту (впровадження ERP-системи для контролю витрат у реальному часі), затвердження внутрішнього «Положення про дивідендну політику» та впровадження принципів *ESG-стратегії* (екологічного та соціального менеджменту). Капіталізація бренду «Чернівецький молочний завод» та орієнтація на «зелені» стандарти виробництва дозволять менеджменту сформувати високу ділову репутацію (*goodwill*), мінімізувати ризики та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Блоха, В. А. (2020). *Удосконалення системи оподаткування прибутку підприємств в Україні* [Магістерська робота, Національний університет «Чернігівська політехніка»]. Електронний архів Національного університету «Чернігівська політехніка» http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22139

Вакульчик, О. М., Протасова, Є. В., & Нєчаєва, А. А. (2019). Фінансовий результат підприємства: економічна сутність, особливості визначення та аналізу. *Бізнес-навігатор, 1*, 162–168. https://lnk.ua/PgZP9ut1A

Велика, О., & Засуха, Г. (2019). Удосконалення управління формуванням прибутку автотранспортного підприємства. *Development Management*, *3*(17), 1–9. http://dx.doi.org/10.21511/dm.17(3).2019.01

Вовк, О. М., Ковальчук, А. М., Комісаренко, Я. І., & Джулай, А. В. (2020). Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*, *21*, 37–44. https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06

Вудвуд, В. В. (2021). Прибуток підприємства як головне джерело фінансового забезпечення його розвитку. У *Фінанси: теорія і практика: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 318–320). Національний авіаційний університет.

Гурбик, Ю. Ю., & Миронов, О. С. (2019). Сутність та зміст поняття «прибуток підприємства» у вітчизняній науці. У *Сучасний рух науки* (286–290). https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8180/

Джеджула, В. В., Єпіфанова, І. Ю., & Іванчик, Т. В. (2019). Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics*, *14*, 81–86. https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-13

Купира, М. І., Шейко, Ю. О., & Климчук, О. А. (2020). Імперативи нарощення прибутку в умовах асиметричного розвитку підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 4(27), 58–62. https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-10

Масюк, Ю. В., & Мамчур, Г. С. (2021). Фінансовий менеджмент прибутку сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт, 20*, 46–50. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.46

Мямлін, В. В., & Мямлін, С. В. (2019). Істинна сутність категорії «прибуток» та її негативний вплив на розвиток економіки. У *Світ економічної науки: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 46–51). https://lnk.ua/QwF0rlCg4

Національний банк України. (2023). *Процентні ставки депозитних корпорацій (крім Національного банку України) за кредитами та депозитами* [Файл даних]. https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx

Подолянчук, О. А. (2022). Особливості бухгалтерського обліку та оподаткування прибутку підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки та практики*, 1(59), 136–153.

Рзаєва, Т. Г., & Галачинська, Т. В. (2019). Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки, 5*, 193–196. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-193-196

Роздобудько, В. Є. (2021). *Розробка заходів з підвищення прибутку туристичного підприємства* [Магістерська робота, Національний університет «Запорізька політехніка»]. EIRNUZP Електронний інституційний репозитарій Національного університету «Запорізька політехніка». http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/8653

Савіна, С. С., & Гиренко, Ю. В. (2019). Управління прибутком в системі фінансового менеджменту підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 6*(17), 321–324. https://repository.vsau.org/view_doc.php?filename=20834.pdf

Сьомкіна, Т. В., Гужавіна, І. В., & Згурська, О. М. (2020). Методологічні засади управління прибутком торгівельного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес, 1*, 107–113. https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.011713

Фірман, Н. Я., & Вашків, О. П. (2019). Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 5*, 162–168. https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11872257

Шестопалюк, В. (2022). Економічна сутність доходів діяльності в сучасних умовах господарювання. В *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю*, (Ч. 2). Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.

Clarity Project. (2026). *ТОВ «Еколат»* (ЄДРПОУ 38791762). https://clarity-project.info/edr/38791762

OpenDataBot. (2026). *ТОВ «Еколат»* (Код ЄДРПОУ 38791762). https://opendatabot.ua/c/38791762

VKursi.pro. (2026). *ТОВ «Еколат»* (ЄДРПОУ 38791762). https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-ekolat-38791762

YouControl. (2026). *Код ЄДРПОУ 38791762 – ТОВ «Еколат»*. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38791762/

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця регламенту та розподілу відповідальності при проведенні стратегічних сесій

Етап регламенту	Термін проведення	Ключові учасники	Вхідна інформація (База)	Очікуваний управлінський результат (Артефакт)
Оперативно-тактичний аналіз	Щомісячно (до 10 числа)	Фінансовий директор, Головний бухгалтер, Директор з виробництва	Звіт про виконання БДВ (Бюджету доходів і витрат), відомості про брак і технологічні втрати сировини.	Оперативне коригування лімітів витрат цехів, виявлення «вузьких місць» у собівартості.
Середньострокове планування та балансування	Щоквартально (до 15 числа наступного місяця)	Генеральний директор, Комерційний директор, HR-директор	Звіт про фінансові результати (Форма №2), дані маркетологів щодо місткості ринку Чернівецької обл.	Коригування асортиментної політики, перегляд системи KPI та преміювання персоналу.
Стратегічне моделювання та розподіл прибутку	2 рази на рік (липень, січень)	Загальні збори учасників, Топ-менеджмент, Рада директорів	Річний баланс (Форма №1), інвестиційні проєкти модернізації, розрахунки CVP-моделі.	**Ухвалення рішення щодо частки капіталізації чистого прибутку,** затвердження дивідендного виходу.

Джерело: розроблено автором.

Додаток Б

Алгоритм та черговість розподілу чистого прибутку ТОВ «Еколат» (за Консервативним сценарієм)

Черговість (Пріоритет)	Цільовий фонд / Напрям спрямування коштів	Норматив відрахувань (% від Чистого прибутку)	Управлінська функція (Мета ухвалення рішення)	Контролююча особа (Посада)
I черга	**Резервний капітал** (Фонд фінансової стабілізації)	**5%**	Покриття можливих збитків, мінімізація воєнних та операційних ризиків у кризовий період.	Головний бухгалтер
II черга	**Фонд виробничого розвитку** (Нерозподілений прибуток / Капіталізація)	**85%**	**Поповнення власних оборотних коштів (ліквідація дефіциту в 9000 тис. грн),** фінансування лінії ультрафільтрації сироватки.	Фінансовий директор
III черга	**Фонд матеріального заохочення** (HR-мотивація)	**5%** (понад план)	Впровадження програми «участі персоналу в прибутках» за зниження технологічного браку.	HR-директор
IV черга	**Фонд виплати дивідендів** (Споживання)	**5%** (за залишковим принципом)	Задоволення мінімальних вимог інвесторів щодо дохідності за збереження високої фінансової стійкості.	Загальні збори учасників

Джерело: розроблено автором.

Додаток В

Карта оптимізації бізнес-процесу переробки сировини ТОВ «Еколат» за принципами Lean Management

Параметр процесу	Традиційна модель «ЯК Є» (До оптимізації)	Нова Lean-модель «ЯК ПРОПОНУЄТЬСЯ» (Після впровадження)	Управлінський ефект для фінансової стійкості
Тип управління витратами	**Реактивний** (фіксація перевитрат молока за фактом закриття місяця бухгалтерією).	**Проактивний / Контролінг** (моніторинг відхилень у реальному часі через ERP-систему).	Мінімізація прихованих втрат, швидке прийняття антикризових рішень.
Поводження з побічними продуктами	Молочна сироватка утилізується як відхід (цех є «центром витрат»).	Глибока переробка на лінії ультрафільтрації (цех стає **«центром прибутку»**).	Зниження питомих змінних витрат на \$3\%\$, генерація додаткових \$+5108,0\$ тис. грн прибутку.
Система обліку та калькулювання	Облік повних витрат (*Absorption Costing*). Постійні витрати розмиваються в собівартості.	Впровадження системи **«Direct Costing»** (чіткий поділ на змінні та постійні витрати).	Точне визначення точки беззбитковості та маржинальності кожного виду сиру/масла.
Логістика ланцюгів постачання	Спотові закупівлі сировини у дрібних підрядників (залежність від сезонних коливань цін).	Довгострокові форвардні контракти з великими фермерами Чернівецької обл.	Оптимізація постійних витрат на \$4\%\$, стабілізація вхідної ціни сирого молока.

Джерело: розроблено автором.