

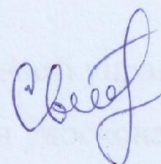
19.12.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

СВІНЦЬКИЙ Дмитро Русланович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

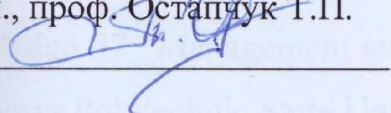


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

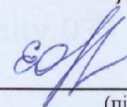
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Свінціцький Д.Р. Удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління фінансовими результатами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: фінансовий результат, чистий прибуток, рентабельність, управління прибутком.

ANNOTATION

Svintsitsky D.R. Improvement of the financial results management system of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of managing the financial results of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: financial result, net profit, profitability, profit management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та сутність фінансових результатів підприємства	8
1.2. Управління формуванням фінансових результатів підприємства	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління фінансовими результатами підприємства	30
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління фінансовими результатами підприємства	38
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТІВ ТОВ «КСМ-ГРУП»	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КСМ-ГРУП».....	61
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами підприємства.....	68
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ТОВ «КСМ-ГРУП»	82
3.1. Напрями удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства	82
3.2. Резерви підвищення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП»	92
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	100
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	125

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному конкурентному ринковому середовищі фінансові результати є ключовим показником ефективності діяльності підприємства та основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Вони відображають не лише рівень прибутковості, а й формують базу для оцінки інвестиційної привабливості, визначення податкових зобов'язань і розроблення політики розподілу прибутку. В умовах зростання конкуренції, нестабільності економічного середовища та змін у державному регулюванні особливої ваги набуває глибокий аналіз фінансових результатів як інструмент виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також пошуку резервів підвищення ефективності. Підприємства сьогодні мають прагнути не лише до отримання прибутку, але й до раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, збереження стабільності та платоспроможності в довгостроковій перспективі. Отже, системне дослідження фінансових результатів виступає важливою передумовою ефективного управління підприємством і досягнення його сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансові результати є ключовим індикатором ефективності функціонування підприємства та визначальним чинником його фінансової стійкості, тож зростає потреба в їх глибокому теоретичному осмисленні, узагальненні підходів до класифікації та вдосконаленні інструментарію оцінювання. Проблематика оцінки та оптимізації фінансових результатів посідає важливе місце в наукових дослідженнях у галузі фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку та економічного аналізу, що зумовлює актуальність подальшого вивчення як теоретичних, так і прикладних аспектів цієї категорії.

Значущий внесок у висвітлення проблеми формування фінансових результатів зробили: В. Мец, І. Замула, Г. Калетнік, А. Герасимович, О. Томчук, А. Шеремет, В. Гриньова, В. Опарін, Ю. Цал-Цалко, Н. Правдюк,

Н. Буреннікова та інші. Проблеми аналізу фінансових результатів висвітлені у працях таких вчених, як: Г. Савицька, М. Ковальчук, В. Савчук, М. Чумаченко, Т. Школьник, Ю. Тютюнник та інші. Разом з тим, зазначені праці здебільшого зосереджені на бухгалтерському та аналітичному аспектах формування фінансових результатів, тоді як питання використання сучасних інструментів підтримки управлінських рішень залишаються недостатньо дослідженими. Це відкриває перспективи для подальших наукових пошуків у напрямі оптимізації управління фінансовими результатами з урахуванням багатокритеріального підходу та ресурсних обмежень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління фінансовими результатами підприємства, а також визначення резервів зростання прибутковості господарської діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначено економічний зміст фінансових результатів підприємства;
- досліджено механізм управління фінансовими результатами підприємства;
- обґрунтовано методичні засади оцінки ефективності управління фінансовими результатами підприємства;
- проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері фінансових результатів підприємства;
- проведено організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «КСМ-ГРУП»;
- проаналізовано систему управління фінансовими результатами ТОВ «КСМ-ГРУП»;
- визначено напрями удосконалення системи управління фінансовими

результатами підприємства;

- наведено резерви підвищення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП»;
- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління фінансовими результатами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективності управління фінансовими результатами підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської роботи став системно-структурний підхід, який розглядає процес управління фінансовими результатами підприємства як цілісну, структуровану систему, інтегровану в загальну систему управління підприємством. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися класичні методи наукового дослідження: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, логічного аналізу та системного підходу. Для більш детального дослідження фінансових результатів підприємства використовувалися також спеціальні методи. Монографічний метод – при вивченні літературних джерел, наукових праць та нормативно-правових актів щодо формування та управління фінансовими результатами. Методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогій – для уточнення сутності поняття «фінансові результати підприємства» та виявлення їхніх ключових характеристик. Балансовий та фінансовий аналіз – для оцінки динаміки доходів, витрат, прибутку, рентабельності та інших показників фінансових результатів підприємства. Метод синтезу – для формулювання висновків щодо ефективності управління фінансовими результатами та визначення резервів підвищення прибутковості підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «КСМ-ГРУП».

Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретико-методичних

підходів до управління фінансовими результатами підприємства, що знайшло своє відображення у наступному:

– удосконалено методичні засади аналізу фінансових результатів підприємства через інтеграцію системного та факторного аналізу, прогнозування доходів і прибутку за різними сценаріями та визначення резервів підвищення прибутковості, що підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє сталому розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні розроблених методик управління фінансовими результатами для підвищення прибутковості та ефективності ТОВ «КСМ-ГРУП», оптимізації витрат, прогнозування доходів і прибутку за різними сценаріями, а також обґрунтування інвестиційних і управлінських рішень для розвитку житлового та інфраструктурного сегментів. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Свінціцький Д.Р. Управління формуванням фінансових результатів підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 122. URL: <https://conf.ztu.edu.ua>.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність фінансових результатів підприємства

Фінансові результати є одним із ключових індикаторів ефективності господарської діяльності підприємства, що відображає кінцевий економічний ефект його функціонування за певний період. Вони показують, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси для досягнення своїх цілей і забезпечення сталого розвитку.

Фінансовий результат виступає головним показником ефективності функціонування підприємства та слугує орієнтиром для визначення його стратегічного розвитку. В умовах динамічних змін ринкової економіки особливого значення набуває здатність підприємства самостійно приймати управлінські рішення, спрямовані на підтримання фінансової стійкості. Цей показник відображає підсумок реалізації операційної, інвестиційної та фінансової політики, забезпечуючи основу для аналізу взаємозалежності основних економічних показників. Як комплексна економічна категорія, фінансовий результат узагальнює рівень дохідності й ефективності використання ресурсів, а багатогранність його визначень пояснюється міждисциплінарним характером дослідження [13].

Проблематика визначення сутності фінансових результатів займає центральне місце у фінансовому менеджменті, адже саме цей показник найповніше характеризує загальний рівень ефективності діяльності підприємства та його здатність до самофінансування. Попри значний науковий інтерес до теми, єдиного підходу до трактування поняття «фінансовий результат» досі не існує. У науковій літературі його розглядають з різних позицій – як різницю між доходами та витратами, як показник прибутковості, зростання активів або як інтегральну

характеристику ефективності господарської діяльності.

Огляд наукових підходів до трактування сутності фінансових результатів свідчить про багатогранність цього поняття та відсутність єдиної методологічної позиції щодо його визначення. Так, у роботі Мулик Т.О. та Стебловського А.О. [52] висвітлено теоретичні основи формування фінансових результатів, проведено класифікацію існуючих підходів і здійснено аналіз відображення відповідних показників у фінансовій звітності підприємства. Автори наголошують на недоліках структури «Звіту про фінансові результати» та пропонують напрями його вдосконалення з метою підвищення аналітичної інформативності.

У дослідженні Ковальова О. та Іоргачової М. [25] фінансові результати розглядаються як інтегральний показник інвестиційної привабливості підприємства, який формується з урахуванням інтересів різних груп користувачів фінансової звітності, особливо в умовах воєнної економіки. Мазур Н. [39] акцентує увагу на особливостях облікового забезпечення фінансових результатів відповідно до національних і міжнародних стандартів, підкреслюючи різницю у підходах до визнання доходів і витрат між підприємствами та фізичними особами-підприємцями, що впливає на формування звітності й податкове навантаження.

Значна частина дослідників – серед яких Іщенко Н.А. [22], Лесюк А.С. [35], Мардус Н.Ю. і Брік С.В. [41] – визначають фінансовий результат як різницю між доходами та витратами підприємства за певний звітний період, тобто як прибуток або збиток, що виступає ключовим індикатором ефективності господарської діяльності. На думку Нагорної І.В. та Бондаренка В.О. [53], фінансові результати дають змогу охарактеризувати поточний фінансовий стан підприємства й оцінити його перспективи розвитку. Скрипник М.І. [76] трактує фінансовий результат як кінцевий підсумок господарської діяльності, що виявляється у вигляді прибутку чи збитку. Яременко Л.М. та Авдалян К.В. [91] підкреслюють, що цей показник є не лише відображенням ефективності діяльності, а й фундаментом

економічного розвитку, зміцнення партнерських відносин і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Однак чинна нормативно-правова база, що регламентує порядок складання фінансової звітності в Україні, не містить однозначного визначення поняття «фінансовий результат». Згідно з положеннями НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», у звітності визначено лише поняття «прибуток» – як перевищення доходів над відповідними витратами, та «збиток» – як перевищення витрат над доходами, що виникають у процесі здійснення господарських операцій [57]. Такий підхід є фрагментарним і не дозволяє повною мірою розкрити економічну сутність фінансового результату, його аналітичну та управлінську значущість.

Узагальнюючи наукові трактування, фінансовий результат доцільно розглядати як підсумковий показник фінансово-господарської діяльності підприємства за певний період, що відображає різницю між сукупними доходами та витратами. Крім того, він може бути охарактеризований як зміна величини власного капіталу, зумовлена результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Якщо доходи перевищують витрати – формується прибуток, а у зворотному випадку – збиток. Такий підхід забезпечує можливість комплексної оцінки ефективності використання ресурсів, результативності управлінських рішень і фінансової стабільності підприємства.

Фінансовий результат є ключовим чинником формування динаміки власного капіталу підприємства. Його стабільне зростання свідчить про ефективність управління ресурсами та здатність підприємства до самофінансування. Водночас довгострокова фінансова стійкість досягається лише за умови раціонального розподілу прибутку, коли його значна частина спрямовується на розвиток, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності, а не лише на споживання [70].

Слід підкреслити, що поняття «прибуток» має вужче значення, ніж «фінансовий результат», оскільки відображає лише позитивний результат

діяльності. Натомість фінансовий результат є ширшою категорією, яка охоплює як прибуток, так і збиток, тобто повну характеристику ефективності функціонування підприємства. Порівняння змістовних характеристик цих понять наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння категорій «прибуток» і «фінансовий результат»

Критерій	Фінансовий результат	Прибуток
Сутність	Узагальнений підсумок фінансово-господарської діяльності підприємства	Частина фінансового результату, що є позитивною різницею між доходами і витратами
Форма вираження	Може бути як прибутком, так і збитком	Завжди має позитивне значення
Функція	Відображає загальну ефективність діяльності	Служить джерелом фінансування розвитку, інвестицій, дивідендів
Обсяг	Ширше поняття, охоплює всі результати діяльності	Вужче поняття, конкретизує позитивний результат
Роль у звітності	Виступає ключовим показником у звіті про фінансові результати	Зазначається як конкретна складова фінансового результату
Аналітична функція	Дає змогу оцінити як ефективність, так і наявні проблеми у діяльності підприємства	Є основою для аналізу рентабельності, розподілу прибутку

Джерело: [70, с. 404]

Таким чином, фінансовий результат виступає інтегральним показником економічної ефективності діяльності підприємства, що поєднує кількісну та якісну оцінку досягнутих результатів і формує основу для стратегічного управління його розвитком.

Прибуток є ключовою складовою фінансового результату, що відображає кінцевий ефект господарської діяльності підприємства. У ринковій економіці саме прибуток виступає головним стимулом розвитку, критерієм ефективності використання ресурсів і основним джерелом фінансування подальшого зростання. Він узагальнює результати виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності, забезпечуючи можливість розширеного відтворення капіталу [71].

З економічної точки зору, прибуток – це частина новоствореної вартості, яка залишається у розпорядженні підприємства після

відшкодування всіх витрат. У бухгалтерському аспекті прибуток визначається як різниця між доходами та витратами за певний період. Згідно з НП(С)БО 1, він є перевищенням суми доходів над сумою витрат, що визнаються у звітному періоді.

Роль прибутку підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Роль прибутку як фінансового і стратегічного ресурсу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [84]

Прибуток виступає головним показником ефективності операційної та виробничої діяльності підприємства. Його рівень свідчить не лише про раціональність використання ресурсів, а й про якість управлінських рішень, професійність менеджменту, здатність керівництва адаптуватися до ринкових умов і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Порівняння прибутковості окремого підприємства із середньогалузевими показниками дає змогу оцінити вплив як внутрішніх управлінських чинників, так і зовнішніх – ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державного регулювання. Саме прибуток виступає основним регулятором «перетікання»

капіталу – спрямування інвестицій у ті сфери, де їх використання забезпечує найвищу віддачу.

Як ключове внутрішнє джерело формування фінансових ресурсів, прибуток забезпечує стабільність та розвиток підприємства. Його достатній рівень зменшує потребу у залученні позикових коштів, сприяє самофінансуванню інвестиційних проєктів і підвищує здатність підприємства до реалізації стратегічних цілей. Від ефективності формування та розподілу прибутку залежить рівень фінансової незалежності, інноваційної активності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Крім того, прибуток відіграє вирішальну роль у зростанні ринкової вартості підприємства. Капіталізація його частини, тобто спрямування прибутку на розширення активів, модернізацію виробництва та інноваційний розвиток, забезпечує приріст вартості чистих активів і підвищує інвестиційну привабливість компанії. Розмір та ефективність використання прибутку безпосередньо впливають на ринкову оцінку підприємства, що проявляється у процесах купівлі, злиття чи реорганізації бізнесу [75].

Прибуток підприємства виконує важливу соціальну функцію, оскільки стає джерелом задоволення потреб суспільства. Насамперед його соціальна роль проявляється через податкові відрахування до бюджетів різних рівнів, які використовуються для фінансування місцевих та державних соціальних програм, спрямованих на підтримку малозахищених верств населення. Крім того, прибуток забезпечує реалізацію соціальних ініціатив щодо працівників підприємства, включаючи програми корпоративної соціальної відповідальності та пільги, передбачені трудовими договорами. Соціальна роль прибутку також проявляється у підтримці зовнішніх благодійних проєктів, фінансуванні неприбуткових установ та наданні допомоги окремим категоріям громадян [61].

Окрім соціальної функції, прибуток є ключовим механізмом фінансового захисту підприємства. Він забезпечує стабільність діяльності навіть у кризових ситуаціях та запобігає банкрутству, що може виникати

навіть за умови ефективного господарювання – наприклад, при значному використанні позикового капіталу, особливо короткострокового, або при недостатньо ефективному управлінні ліквідністю активів. Капіталізація прибутку дозволяє збільшити частку високоліквідних активів і відновити платоспроможність, зміцнити власний капітал при зменшенні залежності від позикових коштів та сформувати резервні фінансові ресурси для підтримки подальшого розвитку підприємства.

Характеризуючи роль прибутку в ринковій економіці, слід зазначити, що його вплив не завжди є однозначно позитивним. Частина прибутків може слугувати джерелом особистого збагачення окремих осіб і не приносити суспільної користі. До таких видів належать доходи, отримані внаслідок спекулятивних операцій, необґрунтовано високих цін, що зумовлені монопольним становищем на ринку, або прибутки підприємств, які працюють у «тіньовому» секторі економіки [84].

Водночас прибуток має багатовимірну роль і різноманітні прояви, що відображаються у його видах і функціях. Сучасна економічна наука розглядає прибуток як комплексну категорію, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності діяльності підприємства.

Основною метою отримання прибутку є забезпечення добробуту власників підприємства в поточному та майбутньому періодах. При цьому досягнення цієї мети передбачає збалансування інтересів власників з інтересами працівників і інших зацікавлених сторін, що сприяє сталому розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Система управління прибутком вирішує наступні завдання (рис. 1.2).

Становлення та розвиток ринкової економіки вимагає від українських підприємств раціонального та економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, визначення стратегії фінансової та виробничої політики, а також аналізу отриманих результатів. Прибуток у цьому контексті виступає основним джерелом фінансування розвитку підприємства,

модернізації його матеріально-технічної бази та реалізації різних форм інвестування.

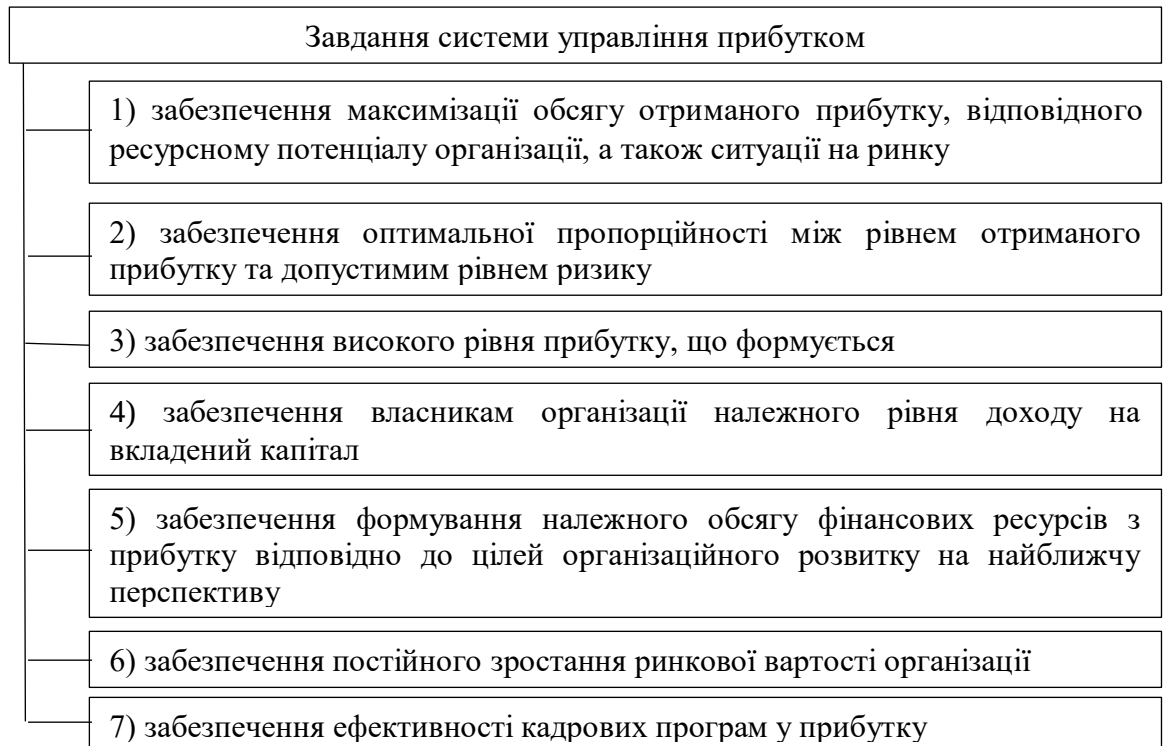


Рис. 1.2. Завдання системи управління прибутком

Джерело: [27]

Прибуток є кінцевим грошовим результатом господарської діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки його оцінка здійснюється за допомогою системи показників, серед яких центральне місце займає рентабельність – відношення прибутку до певного показника функціонування організації. Використання різних характеристик прибутку дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити інші аспекти його функціонування [27].

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень широко застосовується структурована система показників, що дозволяє уникати однобокого або неповного відображення діяльності підприємства. Окремі показники мають обмежену інформаційну цінність і можуть бути неправильно інтерпретовані, тому важливо враховувати взаємозв'язки між елементами системи та цільове призначення кожного показника. Водночас надмірна кількість показників може ускладнювати аналіз і вимагати чіткої

систематизації даних.

Оцінка прибутку передбачає аналіз усіх видів економічної діяльності підприємства. Дослідження окремих складників господарської діяльності дозволяє сформуванню загальної картини ефективності та раціональності використання ресурсів. Прибуток відображає результативність не лише окремих підрозділів, а й усієї діяльності підприємства загалом.

У соціальному аспекті прибуток є чистим доходом організації від її діяльності. При цьому його величина може відрізнятися залежно від методики обліку та підходу до визначення витрат – економічного чи бухгалтерського.

Отже, основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, який залишається після вирахування всіх витрат. Він виступає ключовим показником ефективності діяльності та є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Фінансові результати підприємства є ключовим показником ефективності його господарської діяльності та визначальним інструментом для прийняття управлінських рішень. Вони відображають співвідношення доходів і витрат, дозволяючи оцінити прибутковість, рентабельність та фінансову стабільність організації. Аналіз фінансових результатів забезпечує комплексне розуміння економічного стану підприємства, його здатності до самофінансування, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку.

Водночас фінансовий результат є багатофункціональною категорією: він слугує не лише економічним індикатором ефективності, але й джерелом формування власних фінансових ресурсів, соціальної відповідальності та фінансового захисту підприємства. Прибуток, як позитивний прояв фінансового результату, відображає успішність діяльності підприємства, тоді як збиток сигналізує про необхідність коригування управлінських рішень.

Таким чином, фінансовий результат підприємства є універсальним інструментом оцінки діяльності, планування та регулювання розвитку, а його аналіз дозволяє визначати стратегічні пріоритети та підвищувати

ефективність управління ресурсами організації.

1.2. Управління формуванням фінансових результатів підприємства

Управління формуванням фінансових результатів підприємства є складовою частиною системи фінансового менеджменту і передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільної прибутковості та ефективного використання ресурсів організації. Воно охоплює процес планування, контролю та оцінки доходів і витрат, а також прийняття управлінських рішень щодо оптимізації фінансових результатів.

Ефективне управління фінансовими результатами дозволяє підприємству забезпечити не лише економічну ефективність діяльності, а й фінансову стабільність, здатність до самофінансування та інвестування в розвиток. Ключовими завданнями цього процесу є визначення оптимальної структури доходів і витрат, контроль за виконанням бюджетів та фінансових планів, а також аналіз факторів, що впливають на формування прибутку [25].

Система управління фінансовими результатами передбачає взаємодію різних рівнів управління та підрозділів підприємства, які забезпечують планування, моніторинг та коригування фінансових показників. Така організаційна структура дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, економічних ризиків та внутрішніх ресурсних обмежень, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності та зміцненню фінансового потенціалу підприємства.

Таким чином, управління формуванням фінансових результатів є ключовим інструментом забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства, що забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень і реалізації довгострокових цілей розвитку.

Для забезпечення ефективного управління прибутком підприємства основною умовою є успішне досягнення головної мети та ключових завдань даного механізму (рис. 1.3). Реалізація зазначеної умови відбувається шляхом забезпечення взаємоузгодженої комплексної взаємодії основних елементів

механізму управління прибутком, зокрема: головної мети, ключових завдань, об'єктів, суб'єктів та основних функцій [33].

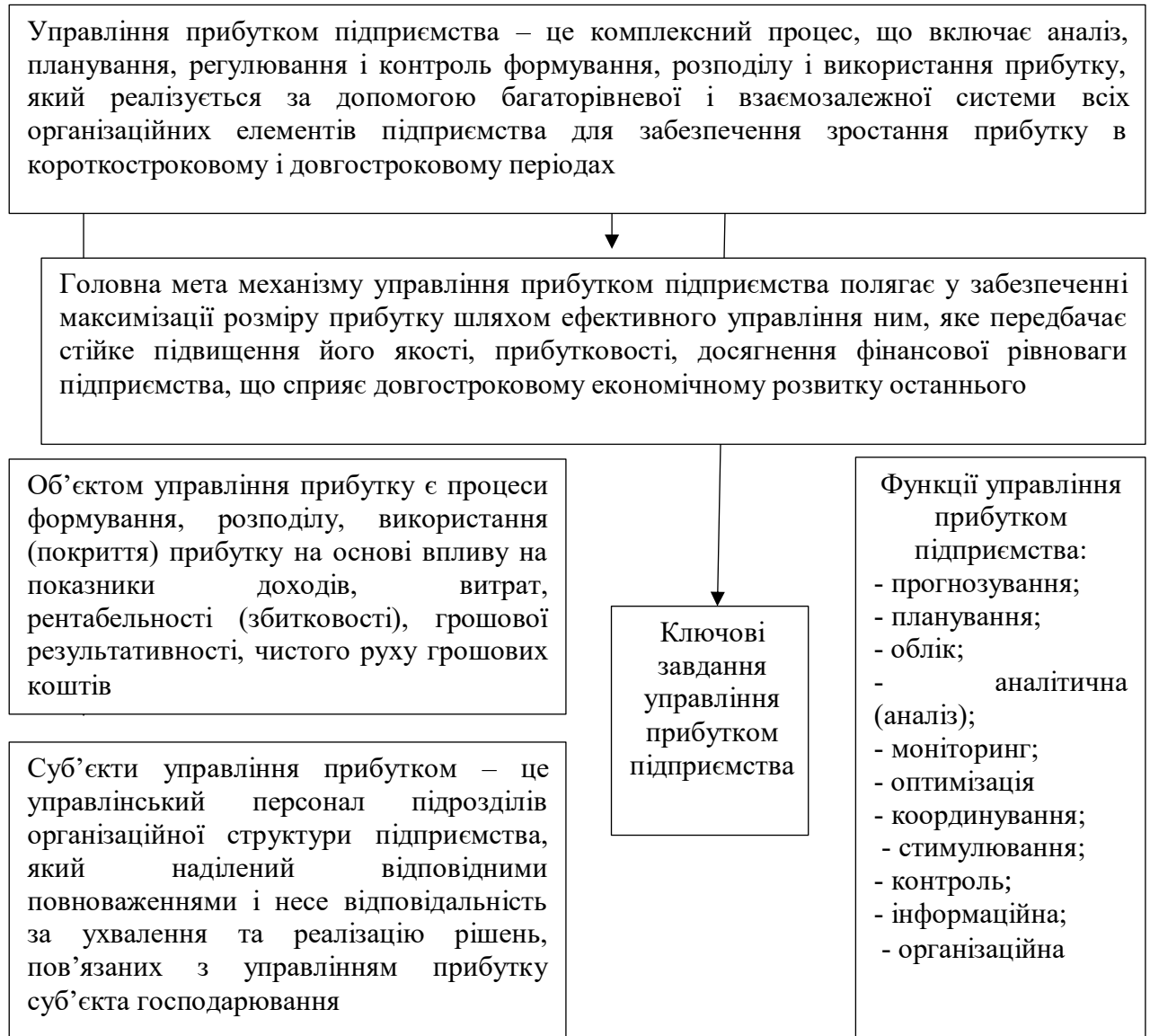


Рис. 1.3. Основні елементи механізму управління прибутком

Джерело: [33]

Таким чином, в узагальненому вигляді вирішення завдань управління формуванням прибутку підприємства зводиться до збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів та (або) розширення напрямів діяльності, або ж за рахунок зниження витрат.

Логіка такої взаємодії полягає в тому, що суб'єкти управління прибутком підприємства забезпечують успішне досягнення головної мети та ключових завдань управління прибутком шляхом реалізації однойменного

набору функцій в процесі розробки, ухвалення і виконання обґрунтованих управлінських рішень, які відповідним чином впливають на об'єкт управління прибутком.

Ефективне управління фінансовими результатами підприємства передбачає взаємодію з різними групами зацікавлених сторін (стейкхолдерами), які впливають на формування та використання прибутку. Основні стейкхолдери наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні стейкхолдери та їх роль у формуванні фінансових результатів підприємства

Група стейкхолдерів	Роль у формуванні фінансових результатів
Власники / акціонери	Визначають стратегічні цілі прибутковості, контролюють розподіл фінансових результатів, впливають на інвестиційну політику підприємства
Керівництво підприємства	Планує, контролює та оптимізує доходи та витрати, приймає рішення щодо використання прибутку
Фінансові бухгалтерські служби	та Забезпечують облік доходів і витрат, готують фінансову звітність та аналітичні матеріали для управлінських рішень
Працівники підприємства	Через трудові угоди та бонусні системи зацікавлені у результатах діяльності, впливають на продуктивність і ефективність використання ресурсів
Кредитори інвестори	та Оцінюють фінансову стабільність та прибутковість підприємства, впливають на умови залучення фінансування
Органи влади регулятори	та Встановлюють податкові та правові вимоги, що впливають на фінансові результати та їх розподіл
Постачальники клієнти	та Через ціни, умови оплати та обсяг закупівель визначають частину доходів і витрат підприємства

Джерело: [27]

На підприємстві управління фінансовими результатами здійснюється за ієрархічним принципом, що передбачає вертикальний рух управлінських рішень і інформаційних потоків. Основними елементами організаційної структури є:

1. Вищий рівень управління – директор та фінансовий директор, які визначають стратегію прибутковості, контроль за виконанням фінансових планів та остаточне рішення щодо розподілу прибутку.

2. Середній рівень управління – менеджери підрозділів (виробництво,

збут, маркетинг), які реалізують тактичні завдання щодо оптимізації витрат та збільшення доходів.

3. Нижчий рівень управління – бухгалтери, фінансові аналітики, контролери, які займаються обліком, формуванням звітності та аналізом фінансових результатів.

Для забезпечення ефективного управління фінансовими результатами підприємство використовує такі методи:

- планування доходів і витрат – встановлення бюджетів, прогнозування обсягів реалізації та витрат, визначення цільових показників прибутковості;
- аналіз фінансових результатів – порівняння фактичних показників з плановими, виявлення відхилень і причин їх виникнення;
- контроль ефективності витрат – моніторинг використання ресурсів, оптимізація виробничих та операційних витрат;
- формування системи мотивації персоналу – бонусні програми, премії та заохочення, прив'язані до фінансових результатів підприємства;
- застосування аналітичних інструментів – фінансовий аналіз, коефіцієнтні розрахунки, оцінка рентабельності та ліквідності для прийняття управлінських рішень [36].

Таким чином, управління формуванням фінансових результатів підприємства забезпечує системне планування, контроль та оптимізацію доходів і витрат, взаємодію з ключовими стейкхолдерами, а також прийняття обґрунтованих рішень щодо використання прибутку. Це створює умови для підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення фінансового потенціалу організації.

Сутність фінансових результатів у глобально-економічному аспекті полягає у співставленні отриманих доходів за звітний період із понесеними витратами. Доходи можуть аналізуватися з урахуванням споживчої вартості виробленої продукції, а витрати – порівнюватися з їх реальною собівартістю.

Діяльність підприємств певної галузі значною мірою впливає не лише

на матеріальний стан власників і споживачів, а й на економічний стан країни в цілому через формування доходів державного бюджету у вигляді податків, зборів та обов'язкових платежів. Сільськогосподарське виробництво, як галузь із високим бюджетоутворюючим потенціалом та значним експортним впливом, потребує розробки чітких концептуальних механізмів щодо стандартизації формування та розподілу прибутку підприємств. Це забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності та стабільність фінансового становища як окремих підприємств, так і галузі в цілому.

На рис. 1.4 подано схему ключових елементів формування і розподілу прибутку підприємств у рамках сучасного ринкового середовища.

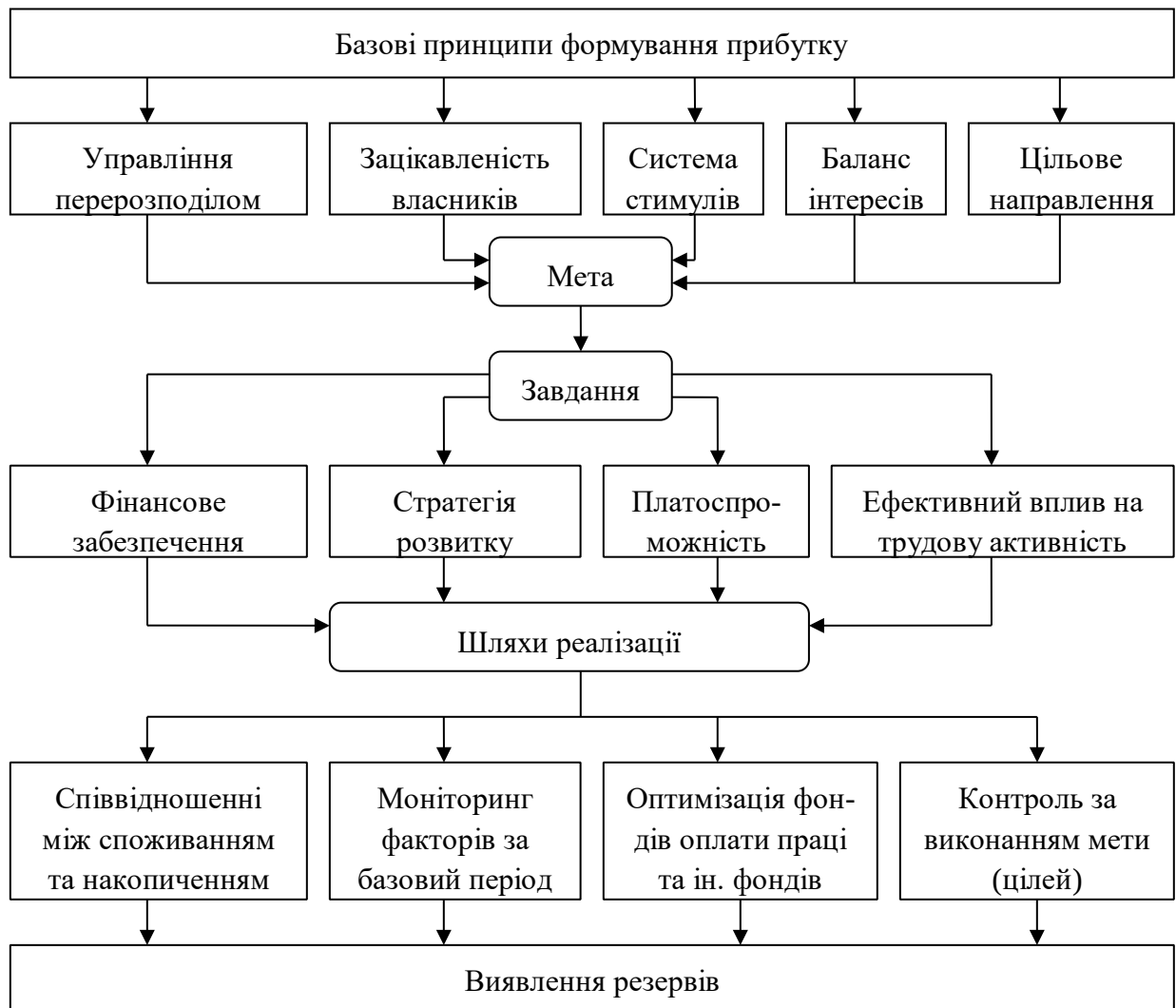


Рис. 1.4. Механізм формування та перерозподілу прибутку підприємств

Джерело: [46]

Концепція формування та перерозподілу прибутку підприємств є системою взаємопов'язаних елементів, що охоплюють принципи, цілі, завдання та механізми, спрямовані на оптимізацію процесів утворення та розподілу прибутку як на мікро-, так і на макрорівні. Її реалізація дозволяє досягати економічного ефекту, який проявляється у підвищенні прибутковості підприємств та економічної ефективності держави в цілому.

Принципові положення цієї концепції формують основу для побудови механізму перерозподілу прибутку підприємств. Інтегрованість стратегії перерозподілу з загальною системою управління підприємством забезпечує можливість оперативного спрямування фінансових ресурсів на вирішення актуальних проблем. Балансування інтересів держави та підприємств визначає справедливий розподіл прибутку: частина коштів надходить до бюджету у формі податків, зборів та інших обов'язкових платежів, а залишок спрямовується на стимулювання виробничої діяльності та розвиток підприємства.

Склад і ставки податків, а також порядок їх сплати регулюються законодавством, що гарантує стабільність бюджетних надходжень та мінімізує можливість довільних змін. Водночас зацікавленість власників у розмірі прибутку, що залишається в підприємстві після сплати податків, стимулює зростання обсягів виробництва та покращення фінансово-господарських показників. Значна частина прибутку, що залишається, спрямовується на накопичення і реінвестування, забезпечуючи стійке зростання підприємства, тоді як лише частково використовується на споживання.

Таким чином, концепція формування прибутку передбачає комплексний підхід, який враховує інтереси держави, підприємств та їх власників, сприяє ефективному використанню ресурсів та підвищує фінансову стійкість суб'єктів господарювання [46].

Досягнення визначених завдань забезпечується через механізм, який передбачає встановлення оптимального співвідношення між ресурсами, що

спрямовуються на споживання, та ресурсами, що акумулюються для накопичення. Важливим елементом є також оптимізація розміру коштів, спрямованих на фонд споживання, включаючи грошові ресурси.

Ключовим завданням є визначення найбільш ефективного способу нарахування дивідендів, а також проведення системного аналізу динаміки та структури отриманого прибутку за базовий період. Такі заходи суттєво впливають на формування фінансового результату та дозволяють виявити приховані резерви, що сприяють максимізації прибутку підприємства.

Функції управління є інструментом реалізації ключових цілей та завдань процесу управління. Досягнення основної мети та виконання завдань механізму управління прибутком забезпечується через практичне застосування відповідних функцій, що здійснюються з урахуванням визначених принципів.

Проаналізувавши існуючі підходи до формування принципів управління прибутком, виділимо основні, які є найбільш обґрунтованими з наукової точки зору та відображають специфіку управлінських процесів у сфері прибутку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні принципи управління прибутком підприємства

Принцип	Сутність та значення
Принцип цільової спрямованості	Управління прибутком повинно бути орієнтоване на досягнення стратегічної мети підприємства.
Принцип збалансованості	Забезпечення врахування інтересів підприємства, держави та інших зацікавлених сторін.
Принцип ефективності	Використання ресурсів підприємства з максимальною економічною вигодою.
Принцип системності	Управління прибутком здійснюється як комплексний процес, що включає взаємозв'язок цілей, завдань та функцій.
Принцип прогнозованості	Прийняття управлінських рішень має базуватися на аналізі можливих наслідків та ризиків.
Принцип гнучкості	Можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: [33]

Для ефективного функціонування механізму управління прибутком

підприємства необхідно застосовувати відповідні методи та управлінські важелі, які безпосередньо впливають на результативність цього процесу. Методи реалізуються у практичній господарській діяльності через використання відповідних важелів, де важіль виступає як інструмент або спосіб впливу під час застосування конкретного методу управління [33].

У табл. 1.4 представлені ключові методи та відповідні їм важелі управління прибутком, розташовані за принципом взаємозв'язку методів і способів їх практичного застосування у процесі управління фінансовими результатами підприємства.

Таблиця 1.4

Методи та важелі механізму управління прибутком підприємства

Метод	Важіль управління	Опис застосування
Планування прибутку	Бюджетування	Встановлення цільових показників прибутку за підрозділами та видами діяльності, контроль їх виконання.
Контроль витрат	Аналіз витрат	Виявлення надлишкових витрат та можливостей їх оптимізації для підвищення прибутку.
Ціноутворення	Регулювання цін	Встановлення економічно обґрунтованих цін на продукцію/послуги для максимізації прибутку.
Оптимізація асортименту	Перерозподіл ресурсів	Переміщення ресурсів на більш рентабельні продукти або напрями діяльності.
Стимулювання персоналу	Система преміювання	Мотивація співробітників до досягнення фінансових показників, що впливає на прибуток.
Інвестиційна політика	Капіталізація прибутку	Направлення частини прибутку на розвиток виробництва та модернізацію активів.

Джерело: [33]

Ключовим елементом механізму управління формуванням фінансових результатів підприємства є систематичний аналіз і моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Він передбачає оцінку наявних можливостей для отримання прибутку, вивчення ринкової кон'юнктури, аналіз структури та динаміки фінансових результатів попередніх періодів, а також визначення чинників, що вплинули на їх зміни.

Ефективне функціонування цього механізму неможливе без належного інформаційного забезпечення (табл. 1.5). Це передбачає наявність

достовірних даних з перевірених джерел, на основі яких можна формувати точні оцінки та прогнози. Тому важливою умовою є створення підсистеми забезпечення, що включає комплексне інформаційне, аналітичне та організаційне забезпечення, необхідне для реалізації управлінських рішень щодо формування прибутку [33].

Таблиця 1.5

Структура підсистеми забезпечення механізму управління формуванням
фінансових результатів підприємства

Підсистема забезпечення	Основний зміст	Функціональне призначення
Інформаційна	Збір і обробка даних про доходи, витрати, прибутковість, ринок, конкуренцію	Забезпечує достовірну основу для прийняття рішень
Аналітична	Оцінка фінансових результатів, аналіз тенденцій, визначення резервів	Дає змогу виявляти фактори, що впливають на прибуток, та прогнозувати його динаміку
Організаційна	Визначення відповідальних структур, процедур та правил управління фінансовими результатами	Координує взаємодію підрозділів і забезпечує виконання управлінських рішень
Методична	Розробка стандартів, інструкцій та методик аналізу і планування прибутку	Забезпечує уніфікацію підходів та підвищує ефективність управлінських процедур

Джерело: [33]

Підсистема процедур управління формуванням фінансових результатів є ключовим елементом у структурі механізму управління, оскільки саме від ефективності її функціонування залежить результативність всього процесу управління прибутком підприємства. Реалізація процедур передбачає використання визначеної стратегії та набору інструментів управління, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення для забезпечення комплексного контролю та оптимізації фінансових результатів [27].

Основними складовими цієї підсистеми є стратегія управління прибутком і відповідний інструментарій, який дає змогу враховувати економічну природу показника, а також його якісні та кількісні характеристики. Це забезпечує достовірну оцінку ефективності процесу управління та дозволяє реалізовувати заходи менеджменту, спрямовані на

підвищення прибутковості та оптимізацію розподілу фінансових ресурсів.

Для забезпечення безперервного функціонування підсистеми процедур необхідний постійний моніторинг та оптимізація процесів управління фінансовими результатами. Така підсистема моніторингу дозволяє своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні механізму, оцінювати їхній вплив на фінансові результати та оперативно розробляти управлінські рішення для усунення проблем. Реагування на виявлені відхилення сприяє підтриманню стабільності та ефективності управління фінансовими результатами підприємства, а також формує основу для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Підсистема контролю виступає ключовим елементом механізму управління формуванням фінансових результатів підприємства та є необхідною умовою його ефективного функціонування. Значущість контролю пояснюється його багатогранною роллю: він забезпечує оцінку результативності роботи механізму та його підсистем, а також слугує постійним інструментом для оптимізації процесів управління фінансовими результатами.

Функціонування підсистеми контролю здійснюється через узгоджену взаємодію таких елементів: внутрішній аудит, результати зовнішніх перевірок та аудиту, а також застосування методів, способів і інструментів контролю, які використовуються суб'єктами управління у процесі формування та розподілу прибутку [26].

Для досягнення ефективності механізму управління фінансовими результатами підприємства, який є інтегрованою, динамічною та адаптивною системою, суб'єкти управління повинні враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та забезпечувати стабільне зростання фінансових показників підприємства (рис. 1.5).

На нашу думку, для забезпечення ефективного управління прибутком підприємства необхідно розробити спеціальний механізм, який дозволяє

досягати головної мети та вирішувати ключові завдання через комплексне застосування функцій, принципів, методів, важелів та інструментів управління прибутком у процесі його реалізації. Найдоцільніше це можна реалізувати шляхом побудови механізму управління прибутком підприємства та інтеграції його у загальну систему менеджменту суб'єкта господарювання [42].

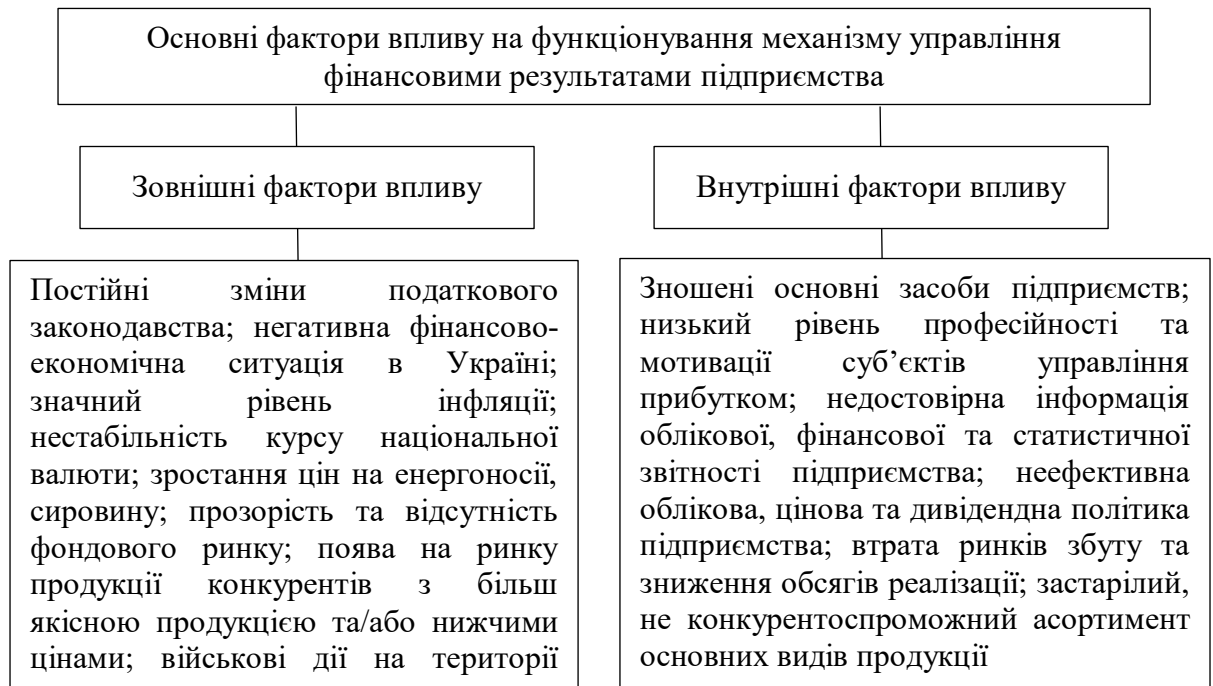


Рис. 1.5. Основні фактори впливу на функціонування механізму управління фінансовими результатами підприємства

Джерело: [33]

Механізм управління прибутком слід розглядати як динамічну та гармонійно інтегровану в загальний процес управління систему, функціонування якої спрямоване на підвищення ефективності прибутку, забезпечення його оптимальної структури, збільшення прибутковості та досягнення фінансової рівноваги. Реалізація такого механізму дозволяє не лише зміцнити фінансову стійкість підприємства, але й створює умови для його стабільного та довгострокового економічного розвитку.

Механізм управління прибутком підприємства є інтегрованою в загальний процес менеджменту динамічною системою, функціонування якої забезпечується через застосування відповідних методів, важелів,

інструментів та процедур. Це дозволяє здійснювати комплексний управлінський вплив на прибуток, спрямований на підвищення його якості, забезпечення прибутковості та досягнення фінансової рівноваги підприємства, що, у свою чергу, створює умови для його довгострокового економічного розвитку [33].

Основою побудови комплексної та цілісної структури механізму управління прибутком є функціонально-ресурсний підхід, який забезпечує раціональне використання ресурсів і оптимізацію управлінських процесів для стабільного функціонування механізму у довгостроковій перспективі.

Структура механізму (рис. 1.6) передбачає наявність взаємопов'язаних підсистем управління прибутком, узгоджена взаємодія яких дозволяє досягти основної мети та реалізувати ключові завдання механізму у загальній системі менеджменту підприємства.



Рис. 1.6. Структура механізму управління прибутком підприємства

Джерело: [33]

Важливо підкреслити, що всі підсистеми механізму управління прибутком відіграють значну роль для його ефективного функціонування, однак провідну роль виконує підсистема процедур управління прибутком. Вона виступає безпосереднім джерелом управлінського впливу на прибуток і значною мірою визначає ефективність роботи всього механізму.

Не викликає сумніву, що успішна реалізація процедур управління прибутком неможлива без ефективного функціонування організаційної структури та системи забезпечення в рамках механізму управління прибутком. Для своєчасного виявлення відхилень, порушень або збоїв у його функціонуванні, а також для розробки й реалізації обґрунтованих управлінських заходів, передбачено наявність підсистем моніторингу, оптимізації та контролю в структурі механізму управління прибутком підприємства [33].

Здійснення суб'єктами управління процесів моніторингу і контролю забезпечує досягнення головної мети, реалізацію ключових завдань управління прибутком та підвищення загальної ефективності системи менеджменту підприємства. Ефективність роботи механізму значною мірою залежить від узгодженої взаємодії всіх його підсистем, яка забезпечується наявністю належних каналів зворотного зв'язку.

Канали зворотного зв'язку між підсистемами механізму управління прибутком дозволяють оперативно коригувати процеси, адаптувати функціонування механізму до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечують його оптимізацію відповідно до реальних умов діяльності підприємства.

Отже, управління формуванням фінансових результатів підприємства

забезпечує комплексний підхід до планування, контролю, аналізу та оптимізації доходів і витрат, спрямований на підвищення прибутковості, фінансову стійкість і довгостроковий розвиток підприємства. Ефективність цього процесу досягається через узгоджену взаємодію всіх рівнів управління, підрозділів та ключових стейкхолдерів, застосування методів і важелів управління, а також через реалізацію підсистем забезпечення, процедур, моніторингу, оптимізації та контролю.

Механізм управління прибутком слід розглядати як динамічну інтегровану систему, яка дозволяє здійснювати комплексний управлінський вплив на фінансові результати, підвищувати якість та прибутковість прибутку, оптимізувати його розподіл і досягати фінансової рівноваги. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також створює основу для стратегічного розвитку та зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління фінансовими результатами підприємства

Оцінка ефективності управління фінансовими результатами є ключовим етапом фінансового менеджменту, який дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства щодо прибутковості, фінансової стійкості та оптимального використання ресурсів. Методичні засади такої оцінки передбачають комплексне застосування кількісних та якісних показників, які характеризують фінансові результати, ефективність розподілу та використання прибутку, а також здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Застосування системи методичних підходів дозволяє ідентифікувати резерви підвищення прибутковості, оцінити ефективність управлінських рішень, виявити фактори, що впливають на фінансові результати, та забезпечити підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських заходів.

Це дає змогу створити об'єктивну систему контролю, моніторингу та планування фінансових результатів, яка спрямована на підвищення якості прибутку, прибутковості та загальної фінансової ефективності підприємства.

Для оцінки фінансових результатів підприємства, які впливають на формування прибутку, застосовуються різноманітні методи, моделі та прийоми, вибір яких визначається конкретними цілями аналізу. Особливе значення в цьому процесі має факторний аналіз, що дозволяє встановити вплив окремих факторів на кінцевий фінансовий результат (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Фактори впливу на фінансовий стан підприємства

Джерело: [46]

Управління фінансовими результатами підприємства базується на загальних принципах менеджменту, таких як цілеспрямованість, стимулювання, плановість та компетентність. Водночас ключовим є принцип взаємозалежності, що передбачає врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на процес управління. Також важливе значення мають принципи оптимальності та гнучкості: оптимальність вимагає вибору найдоцільнішого рішення в кожній конкретній ситуації, а гнучкість – здатності системи

адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Головною метою управління фінансовими результатами слід вважати максимізацію чистого прибутку та забезпечення його стабільності в часі. Прибуток розглядається як джерело капіталізації акціонерів через дивідендні виплати та збільшення ринкової вартості підприємства, а отже – корпоративних прав [46].

До основних завдань управління фінансовими результатами відносяться: облік чинників, що впливають на прибуток; створення фінансового результату; його перерозподіл; контроль використання; визначення фінансових результатів; координація управлінських дій щодо складових фінансового результату [25].

Аналіз прибутку є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві. Об'єктами такого аналізу виступають фінансовий стан підприємства, його економічні та виробничі результати, а також соціальні показники діяльності (рис. 1.8).

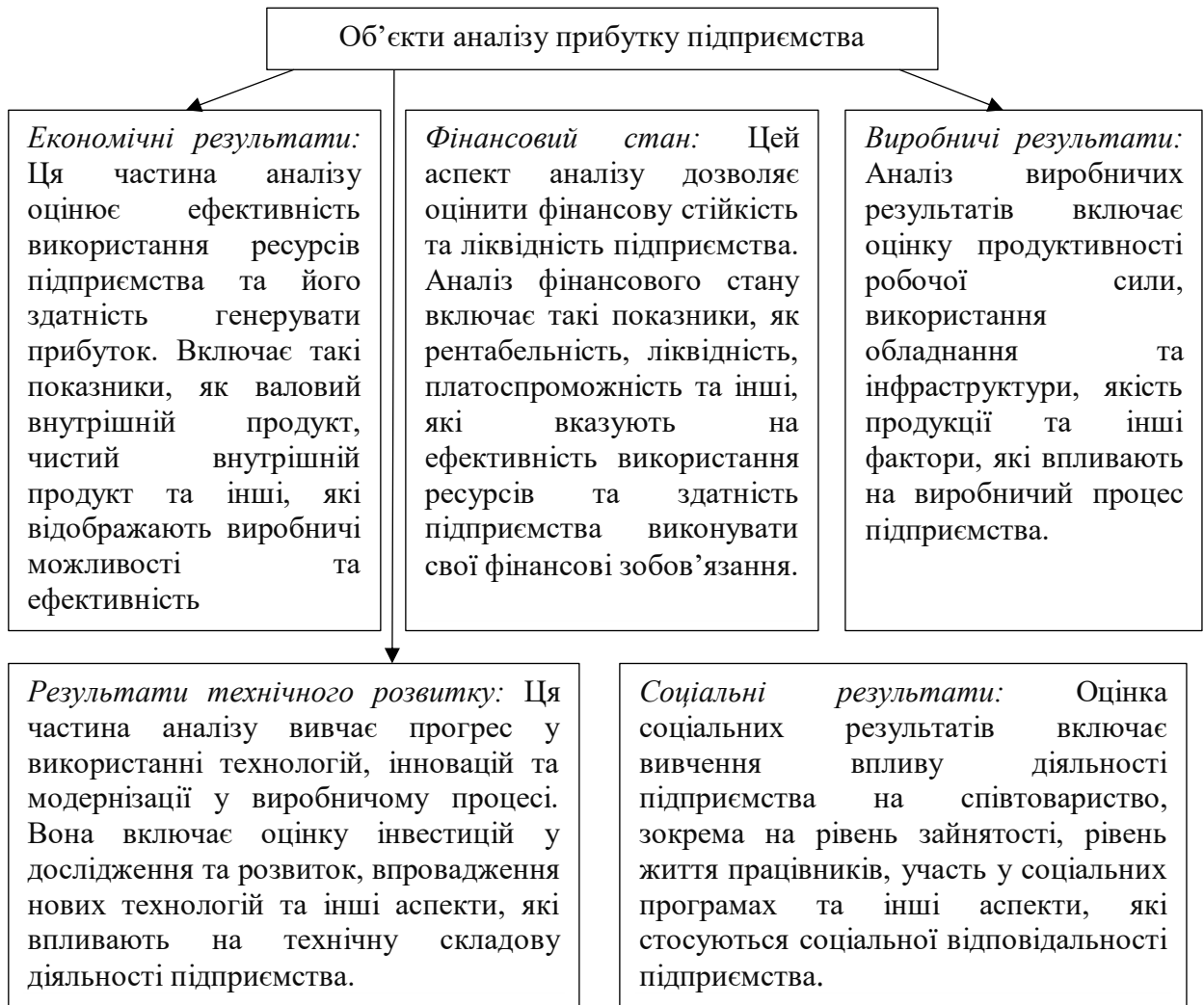


Рис. 1.8. Об'єкти аналізу прибутку підприємства

Джерело: [40]

Для оцінки ефективності діяльності підприємства застосовуються спеціальні показники, що відображають результати його роботи. Показники прибутковості підприємства включають два взаємопов'язані, але не ідентичні параметри: абсолютний прибуток та рентабельність (рис. 1.9).

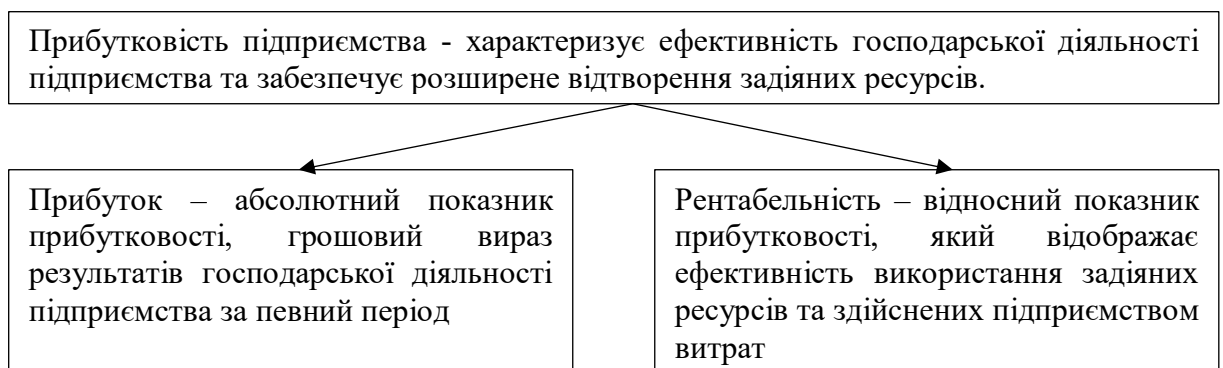


Рис. 1.9. Показники прибутковості підприємства

Джерело: [9]

З огляду на багатофакторний характер формування фінансових результатів та необхідність ідентифікації найбільш впливових чинників, виникає потреба у використанні методів, здатних забезпечити комплексну оцінку альтернатив управлінських рішень в умовах багатокритеріального середовища.

Аналіз фінансових результатів підприємства характеризується великою кількістю показників і значною трудомісткістю. Основні проблеми, що виникають у процесі його проведення, полягають у наступному:

- існує велика різноманітність показників, які використовуються науковцями та практиками, при цьому їх значення і методики розрахунку певною мірою відрізняються;
- традиційні показники здебільшого відображають ретроспективну інформацію, тоді як сучасні потреби бізнесу вимагають оперативного і перспективного моніторингу;
- аналіз фінансових результатів орієнтований переважно на внутрішніх користувачів, але зовнішні стейкхолдери також потребують узагальненої інформації про фінансовий стан підприємства.

Вирішення цих проблем можливе через розробку методики експрес-аналізу фінансових результатів, яка забезпечує оперативність, універсальність і задовольняє інформаційні потреби різних користувачів.

Узагальнення визначених у науковій літературі підходів до аналізу фінансових результатів дає змогу представити їх у такому вигляді (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Наявні та пропоновані етапи аналізу фінансових результатів підприємства

Джерело: [23]

Ефективна оцінка фінансових результатів підприємства вимагає застосування комплексного підходу, що базується на використанні різноманітних аналітичних методів.

Оптимізація фінансових результатів виступає однією з пріоритетних цілей економічної діяльності підприємства, оскільки саме прибуток визначає рівень його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку. У ситуації, коли фінансові показники зазнають впливу численних взаємопов'язаних чинників, доцільним є застосування відповідних інструментів, що дозволяють встановити ієрархію пріоритетів та обґрунтувати найефективніші напрями впливу на кінцевий результат [23].

Ієрархічна модель (рис. 1.11) демонструє впорядкований підхід до прийняття рішень щодо підвищення фінансових результатів підприємства. Вона дозволяє систематизувати критерії оцінки альтернатив та виявляти

взаємозв'язки між рівнями управлінської структури, акцентуючи увагу на пріоритетних напрямках впливу. Кожен рівень моделі включає фактори, що безпосередньо або опосередковано впливають на досягнення стратегічної мети – зростання та стабільність фінансових результатів.

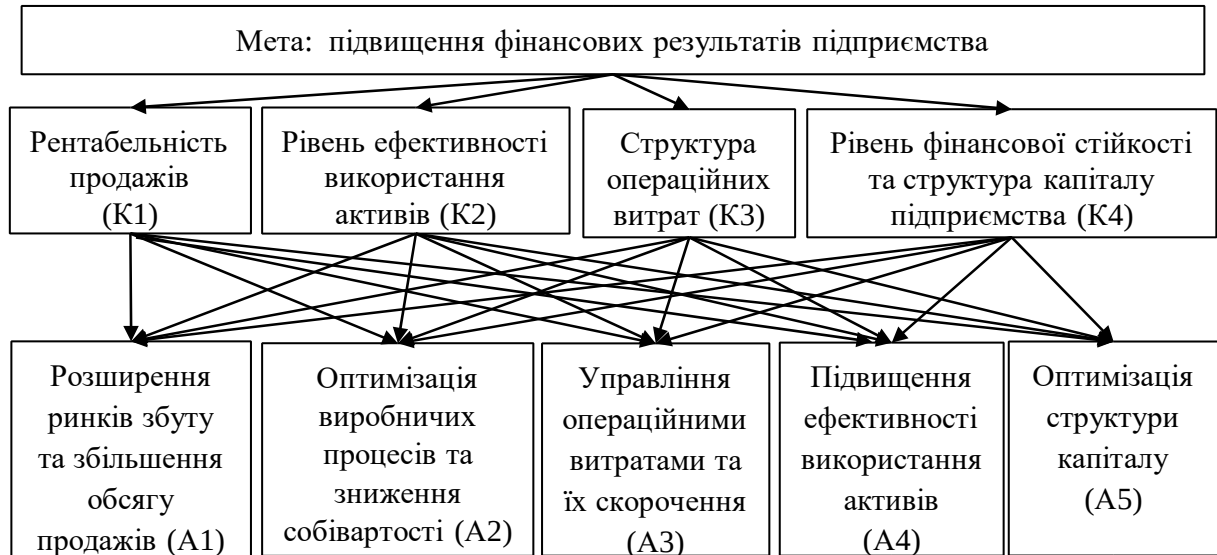


Рис. 1.11. Декомпозиція задач ієрархії підвищення фінансових результатів

Джерело: [70, с. 405]

Основним критерієм є рентабельність продажів, яка відображає прибуток на одиницю виручки і показує ефективність використання ресурсів. Критерій «Ефективність використання активів» оцінює здатність підприємства генерувати виручку завдяки оборотності активів, впливаючи на рентабельність і розвиток. «Структура операційних витрат» характеризує ефективність контролю адміністративних та збутових витрат, зменшення яких підвищує операційний і чистий прибуток. Показник «Фінансова стійкість і структура капіталу» демонструє рівень автономії підприємства: більша частка власного капіталу знижує ризики та підвищує інвестиційну привабливість [70].

В основу процесу управління покладене планування фінансових результатів, яке передбачає прогнозування формування та розподілу прибутку підприємства, а також оперативне планування його використання [1]. Процес організації планування фінансового результату на підприємстві представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Кроки планування фінансового результату на підприємстві

Кроки	Характеристика
Перший	Визначення видів продукції чи послуг, що сприяють збільшенню прибутковості (загальний план підприємства).
Другий	Визначення собівартості ціни на продукцію, проведення бюджетування, встановлення взаємозв'язку показників виручки, собівартості, валового прибутку (збитку), податкових виплат. Як результат визначається сума чистого прибутку за сферою діяльності (поточне планування).
Третій	Встановлюється система стратегічних цілей для формування прибутку, розробляється комплекс окремих показників таких як середньорічний темп прибутку та коефіцієнти рентабельності, які є мінімальними критеріями рівня формування прибутку у русі операційної діяльності підприємства на майбутній час (стратегічне планування прибутку).

Джерело: [46]

Одиничні показники, що відображають формування та використання фінансового результату, тобто прибутку, знайшли своє відображення у поточному плані формування та розподілу фінансових ресурсів. Для розробки таких планів зазвичай береться річний період із розподілом на квартали, що забезпечує більш точне та оперативне управління фінансовими потоками. Сучасний стан економіки України зумовлює необхідність застосування передових підходів до управління фінансовими результатами підприємств, які враховують високий рівень невизначеності та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища [46].

При плануванні прибутку використовуються різні методи, серед яких найпоширенішими є: метод екстраполяції; метод прямого рахунку; нормативний підхід; планування прибутку на основі взаємозв'язку витрат, обсягів реалізації та отриманого прибутку; метод цільового формування прибутку; прогнозування фінансових потоків; факторне моделювання фінансових результатів [37]. Використання цих методів дозволяє підприємству обґрунтовано прогнозувати фінансові показники та ефективно управляти прибутком у різних умовах господарської діяльності.

Проведення аналізу фінансових результатів у підприємств напряду відображає важливу роль у життєдіяльності та розвитку підприємства.

Завдяки аналізу можна досягнути склад, структуру фінансових результатів, вивчити дію факторів, що мають вплив на величину фінансових результатів, є можливість провести моніторинг рентабельності. Отже, завдяки цьому можна втілювати обґрунтовані та правильні рішення в сфері управління фінансовими результатами.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати такі заходи для вдосконалення аналізу фінансових результатів: регулярний моніторинг доходів, витрат та фінансових результатів підприємства; впровадження факторного аналізу та оцінки рентабельності; стандартизоване оформлення результатів аналізу для зацікавлених осіб; використання сучасних програмних засобів для проведення аналізу, зокрема BAS, Project Expert 7.0, Microsoft Excel тощо.

Дотримання цих заходів сприятиме підвищенню точності та ефективності методики аналізу фінансових результатів і забезпечуватиме прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації фінансових показників підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління фінансовими результатами підприємства

Управління фінансовими результатами підприємства неможливе без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правова база визначає правила, стандарти та вимоги, що регулюють формування, розподіл і використання фінансових результатів, а також порядок їх відображення у фінансовій та податковій звітності.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління прибутком підприємства є ключовими чинниками для ефективного фінансового менеджменту. На рис. 1.12 наведено основні складові цього забезпечення.

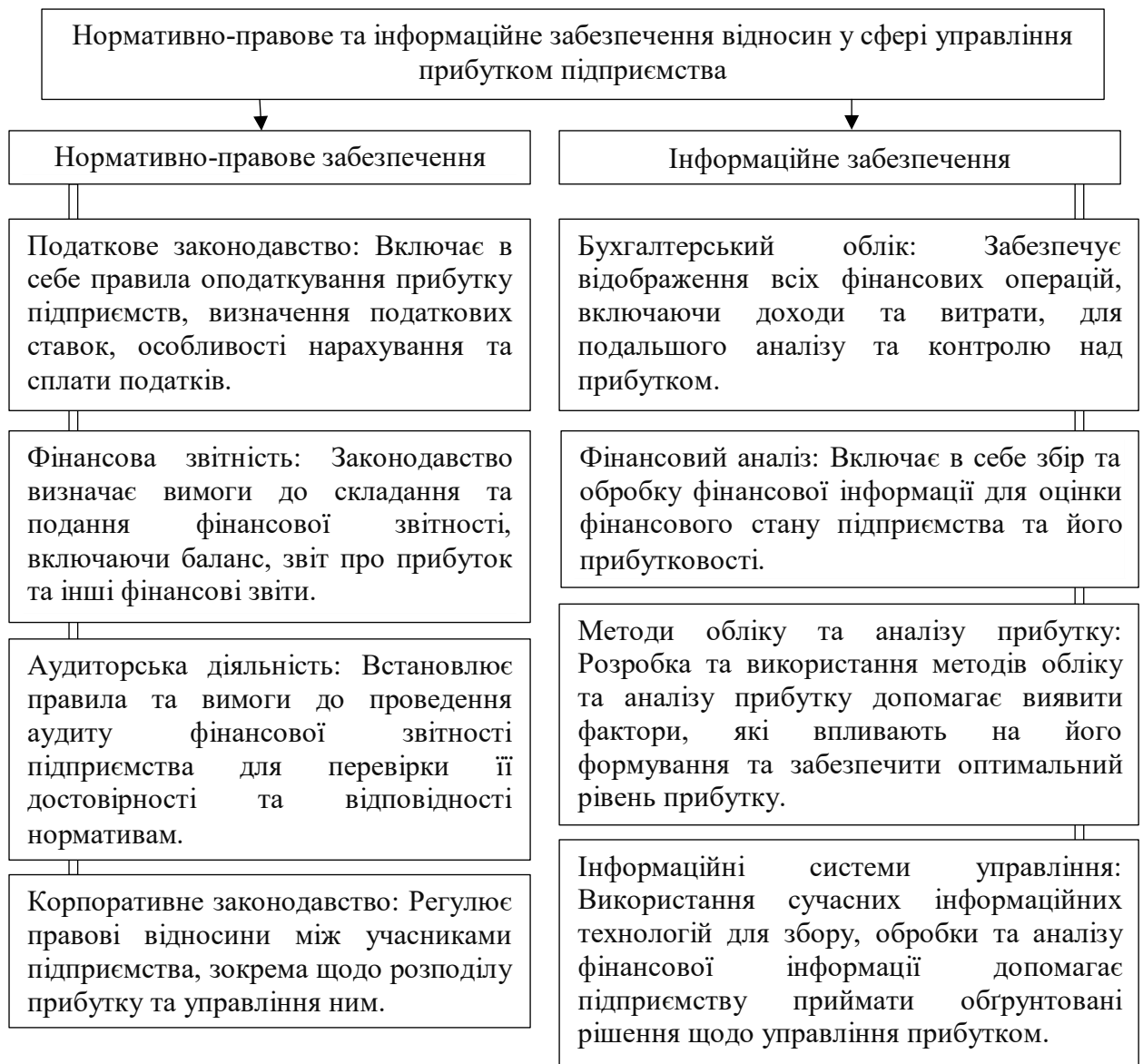


Рис. 1.12. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління прибутком підприємства

Джерело: сформовано автором

Державне нормативно-правове регулювання формування та розподілу прибутку підприємств є одним із ключових елементів економічної політики держави. Законодавчі та нормативні акти визначають порядок отримання та розподілу прибутку у різних формах, зокрема через податкове регулювання, механізми амортизації основних засобів і нематеріальних активів, відрахування до резервного фонду, встановлення мінімального рівня заробітної плати тощо.

Інформаційне забезпечення фінансових результатів базується на

обліковій політиці підприємства, що розробляється бухгалтерською службою та затверджується наказом по підприємству. Вона визначає принципи, методи та процедури формування даних для складання фінансової звітності відповідно до чинного законодавства України. Основним інструментом для організації облікової інформації щодо фінансових результатів є план бухгалтерських рахунків, який забезпечує систематизоване відображення доходів, витрат та прибутку підприємства.

НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» встановлює основні принципи складання і подання фінансової звітності підприємств в Україні. Цей стандарт визначає, які фінансові документи повинні підготовлюватися, які принципи обліку та оцінки використовуються, а також порядок відображення фінансових результатів діяльності [56].

Зокрема, НП(С)БО 1 передбачає:

1. Повноту і достовірність інформації – фінансова звітність повинна відображати всі суттєві факти та події господарської діяльності підприємства, включаючи доходи, витрати та прибуток.

2. Зрозумілість та порівнянність – інформація повинна бути представлена так, щоб користувачі могли її легко інтерпретувати та порівнювати з фінансовими показниками інших періодів або підприємств.

3. Неперервність діяльності – фінансова звітність складається з урахуванням того, що підприємство продовжує свою діяльність у найближчому майбутньому, що дозволяє оцінювати стабільність фінансових результатів.

4. Відповідність принципу нарахування – доходи та витрати визнаються у момент їх виникнення, а не при фактичному отриманні чи виплаті коштів, що забезпечує точне відображення фінансових результатів.

5. Вартісне оцінювання – активи, зобов'язання, доходи та витрати відображаються у грошовій формі, що дозволяє стандартизувати фінансову інформацію та робити її зрозумілою для користувачів.

6. Визнання та розкриття суттєвої інформації – підприємство має

надавати пояснення та додаткові відомості щодо суттєвих статей фінансової звітності, що впливають на прийняття управлінських рішень [56].

У контексті управління формуванням фінансових результатів підприємства, НП(С)БО 1 забезпечує надійну та стандартизовану інформаційну основу, яка дозволяє менеджерам і власникам приймати обґрунтовані рішення щодо планування, контролю та оптимізації прибутку. Дотримання вимог стандарту сприяє прозорості фінансової діяльності та забезпечує відповідність законодавчим нормам, що особливо важливо для внутрішніх та зовнішніх користувачів фінансової інформації.

Основні законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують таку діяльність на сьогоднішній день сформуємо у вигляді табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Основні нормативно-правові документи щодо формування фінансових результатів діяльності

№ п/п	Документ	Зміст документа	Де використовується
1	2	3	4
1	Конституція України	Це важливе джерело фінансового права. У Конституції є статті, які регулюють бюджетні права органів державної влади і управління та їх права пов'язані з забезпеченням фінансової політики держави.	Для забезпечення діяльності підприємства
2	Цивільний кодекс України	Підприємства, незалежно від організаційно-правової форми підприємницької діяльності та форми власності, функціонують як юридичні особи – суб'єкти цивільно-правових відносин, володіють відокремленим майном і несуть обов'язки.	Для регулювання цивільно-правових відносин у суспільстві
3	«Про інвестиційну діяльність в Україні»	Цей Закон визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Він спрямований на забезпечення рівного захисту правових інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форми власності, а також на ефективність інвестування	Для здійснення фінансової діяльності підприємств, та аудиту
4	«Про Національний банк України»	Національний банк України є центральним банком України, особливим централізованим органом державного управління, юридичний статус, завдання,	Для банківської діяльності, регул. фінансових відносин

		функції, повноваження	
Продовження табл. 1.7			
1	2	3	4
		і принципи організації якого визначаються Конституцією України, Законом України «Про НБУ» та іншим законодавством України.	
5	«Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»	Цим законом було закладено основи нової системи бухгалтерського обліку. Даний закон закріпив використання при реформуванні бухгалтерського обліку в нашій державі міжнародних стандартів та фінансової звітності.	Для правильного ведення бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу
6	План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій	План рахунків – це систематизований перелік рахунків, який визначає організацію всієї системи поточного бухгалтерського обліку на підприємствах. Великою перевагою Плану рахунків є те, що його структуру узгоджено зі структурою балансу і звіту про фінансові результати	Для бухгалтерського, фінансового податкового обліку
7	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»	В ньому наводяться визначення основних термінів, пов'язаних з обліком витрат на підприємстві, основні принципи визнання витрат, їх склад, а також порядок розкриття інформації про витрати у фінансовій звітності.	Для правильного ведення бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу
8	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»	Визначено методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності. Згідно п. 5 ПБО 15, дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу, за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена.	Для правильного ведення бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу

Джерело: сформовано автором

Інформаційне забезпечення у сфері управління формуванням фінансових результатів підприємства передбачає створення та використання достовірних, систематизованих і своєчасних даних, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо прибутку та фінансових показників.

Воно охоплює збір, обробку, аналіз і подання інформації про доходи, витрати, прибуток, структуру активів і зобов'язань, а також фінансові потоки

підприємства.

Основними елементами інформаційного забезпечення (табл. 1.8) є:

1. Бухгалтерський облік – основне джерело первинної інформації про господарські операції, що відображаються у фінансовій звітності.
2. Облікова політика підприємства – визначає принципи, методи та процедури формування фінансових даних відповідно до законодавства.
3. Фінансова звітність та аналітичні матеріали – систематизоване представлення показників фінансових результатів для керівництва, власників та зовнішніх користувачів.
4. Інформаційні системи та програмне забезпечення – автоматизація збору, обробки та аналізу даних.
5. Аналітичні інструменти та методики – факторний аналіз, бюджетування, порівняльна оцінка, прогнозування фінансових результатів.

Таблиця 1.8

Інформаційне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності

Компонент	Зміст	Функціональне призначення
Бухгалтерський облік	Облік доходів, витрат, активів, зобов'язань	Підготовка даних для фінансової звітності та аналізу
Облікова політика	Методи оцінки активів, порядок нарахування витрат і доходів	Стандартизація формування інформації для управлінських рішень
Фінансова звітність	Баланс, звіт про фінансові результати, рух грошових коштів	Надання інформації для аналізу і контролю фінансових результатів
Інформаційні системи	ERP-системи, Excel, модулі фінансового планування	Автоматизація збору, обробки та аналізу даних
Аналітичні інструменти	Факторний аналіз, бюджетування, коефіцієнтний аналіз, SWOT, прогнозування потоків	Оцінка ефективності та планування фінансових результатів
Організаційні аспекти	Визначення відповідальних, стандарти процедур, оновлення даних	Забезпечення координації, достовірності та своєчасності інформації

Джерело: сформовано автором

Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню забезпечується своєчасність та точність управлінських рішень, контроль за досягненням фінансових цілей і оптимізація формування та використання прибутку підприємства.

Ефективне інформаційне забезпечення є ключовим фактором досягнення прибутковості підприємства, оскільки воно забезпечує прийняття обґрунтованих рішень і оптимізацію бізнес-процесів. Дотримання нормативно-правових вимог та належне використання інформаційних ресурсів дозволяє підприємствам ефективно управляти прибутком, забезпечуючи точність, своєчасність та достовірність даних для управлінських рішень.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними елементами ефективного управління фінансовими результатами підприємства. Державне регулювання визначає правила формування, розподілу та використання прибутку, встановлює податкові та бухгалтерські вимоги, що забезпечує стабільність фінансових потоків та дотримання законодавства. Інформаційне забезпечення, яке базується на обліковій політиці підприємства та стандартах, таких як НП(С)БО 1, гарантує достовірність, своєчасність і повноту фінансових даних для прийняття управлінських рішень. Комплексне застосування цих засобів дозволяє не лише контролювати фінансові результати, а й оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність господарської діяльності та забезпечуючи фінансову стабільність підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ управління формуванням фінансових результатів підприємства можна зробити наступні висновки.

Фінансові результати виступають не лише показником внутрішньої ефективності підприємства, але й індикатором його впливу на економіку держави, оскільки податки та обов'язкові платежі формують бюджетні надходження. Відповідно, аналіз фінансових результатів дозволяє оцінювати ефект діяльності підприємства як на мікро-, так і на макрорівні. Розуміння

сутності фінансових результатів забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості та оптимізацію ресурсів. Важливо враховувати як абсолютні показники прибутку, так і відносні – рентабельність, які дозволяють зіставляти ефективність використання ресурсів у часі та між підприємствами. Таким чином, фінансові результати є комплексним показником, що об'єднує економічні, виробничі та соціальні аспекти діяльності підприємства, і служить основою для стратегічного та оперативного управління прибутком.

Управління фінансовими результатами передбачає планування, контроль, моніторинг та коригування доходів і витрат, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати прибутковість. Ефективне управління ґрунтується на методах аналізу, факторному моделюванні, використанні програмних засобів і взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Оцінка ефективності управління фінансовими результатами базується на систематичному використанні фінансових, ресурсних та структурних показників. Основними показниками є прибуток, рентабельність, оборотність капіталу, продуктивність праці та співвідношення витрат і доходів. Проблеми традиційного аналізу фінансових результатів включають трудомісткість, ретроспективність показників і недостатню орієнтованість на потреби зовнішніх користувачів. Вирішення цих проблем потребує розробки методики експрес-аналізу, яка поєднує простоту виконання та інформативність. Таким чином, методичні засади оцінки ефективності управління фінансовими результатами спрямовані на створення обґрунтованої системи показників та процедур, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищує фінансову стабільність підприємства.

Нормативно-правове регулювання формування та розподілу прибутку підприємств встановлює рамки економічної політики держави, визначає податкові зобов'язання, порядок амортизації, мінімальні розміри заробітної плати та інші обов'язкові правила. Виконання цих норм забезпечує

стабільність фінансових показників та дотримання законодавства. Ефективне інформаційне забезпечення включає збір, обробку та аналіз даних про доходи, витрати, прибуток, а також ринкову ситуацію та конкурентне середовище.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТИВ ТОВ «КСМ-ГРУП»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «КСМ-ГРУП» – це сучасна будівельна компанія, що спеціалізується на реалізації повного циклу будівельних робіт та управлінні складними інфраструктурними проєктами. Підприємство забезпечує виконання всіх етапів будівельного процесу – від проєктування до введення об'єктів в експлуатацію, створюючи довгострокову цінність для суспільства й сприяючи його сталому розвитку.

Компанія працює у широкому спектрі напрямів, зокрема здійснює будівництво житлових і нежитлових будівель, мостів, доріг, тунелів, трубопроводів, а також об'єктів електропостачання та телекомунікацій. Окремий напрям діяльності – оптова торгівля будівельними матеріалами, лісоматеріалами та спеціалізованим обладнанням. Така диверсифікація забезпечує стабільність компанії та дозволяє ефективно реалізовувати комплексні інфраструктурні проєкти різної складності.

Історія підприємства розпочалася у 1997 році. У процесі розвитку компанія системно розширювала перелік послуг, що сприяло створенню спеціалізованих департаментів та підрозділів. Вони займаються проєктуванням масштабних інженерних споруд, прокладанням водопровідно-каналізаційних мереж, виконанням будівельно-монтажних робіт, а також забезпеченням підприємства необхідною технікою та обладнанням. Завдяки цьому ТОВ «КСМ-ГРУП» сформувало професійну команду, здатну виконувати повний комплекс робіт із будівництва та реконструкції інфраструктурних об'єктів, житлових масивів, очисних споруд та інших важливих для суспільства об'єктів.

На сьогодні підприємство є надійним учасником будівельного ринку,

яке успішно реалізує проекти різного масштабу, зміцнюючи свій авторитет та розширюючи спектр послуг. Юридична адреса компанії: 03142, Україна, м. Київ, вул. Степанченка Василя, буд. 5, оф. 309.

ТОВ «КСМ-ГРУП» є однією з провідних будівельних компаній України, що понад три десятиліття спеціалізується на проектуванні, будівництві та реконструкції інфраструктурних об'єктів різного призначення. На сьогодні в компанії працює понад 330 кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними компетенціями для виконання будівельних робіт на сучасному технічному рівні та в стислі терміни. Сформована команда професіоналів забезпечує стабільно високий рівень якості реалізованих проектів.

За роки діяльності підприємство виконало значну кількість масштабних проектів у сфері житлового, промислового, транспортного та інженерного будівництва. Зокрема, ТОВ «КСМ-ГРУП» звело та реконструювало понад 120 тис. м² житлових і громадських будівель, зокрема багатоквартирні комплекси, адміністративні споруди, санаторії, культурно-оздоровчі центри та освітні заклади. Компанія реалізувала проекти з будівництва транспортного депо, більше ніж 50 елітних житлових будинків, а також низки об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства міста Києва.

До вагомих реалізованих інфраструктурних проектів належать будівництво та реконструкція водонапірних і очисних станцій, включаючи Деснянську водонапірну станцію та модернізацію Бортницької станції аерації. Компанія також виконувала комплексні роботи для низки великих підприємств та об'єктів столиці – Київського пивоварного заводу «Славутич», Міжнародного виставкового центру, офісних центрів та житлових комплексів («Ренесанс», «Міністерський», «L-Квартал», «Евріка», «Місто квітів» та інші).

До окремої групи робіт належить спорудження масштабних транспортних об'єктів, серед яких – залізнично-автомобільний мостовий перехід через р. Дніпро в Києві та реконструкція шляхопроводів Південно-

Західної залізниці.

Вагомою частиною діяльності підприємства є будівництво, реконструкція та модернізація інженерних комунікацій. За час роботи компанія виконала:

- прокладання 75 км водопровідних мереж діаметром 160–700 мм;
- будівництво 26 км водоводу діаметром 1200 мм у складних геологічних умовах;
- прокладання 98 км каналізаційних мереж діаметром 75–1600 мм;
- монтаж 28 км каналізаційних мереж діаметром 75–1000 мм в умовах руху поїздів;
- спорудження 27 км магістральних мереж діаметром 1000–1200 мм із використанням ізольованих труб;
- прокладання 72 км кабельних мереж енергопостачання та 160 км мереж зв'язку;
- перекладання каналізаційного колектора діаметром 2000 мм на глибині 6–8 м протяжністю 6 км;
- виконання 12 км футлярів методом горизонтально-спрямованого буріння;
- щитову проходку під залізничними шляхами діаметром до 3,2 м протяжністю близько 2 км;
- будівництво 34 км газових мереж високого та середнього тиску;
- розробку котлованів обсягом понад 1,5 млн м³ у різних категоріях ґрунтів.

Компанія активно використовує сучасні технології ізоляції трубопроводів, що забезпечує надійність і довговічність інженерних мереж.

ТОВ «КСМ-ГРУП» має бездоганну репутацію в галузі завдяки системному підходу до організації будівельних процесів та виконанню робіт високої складності. Основними видами діяльності підприємства є:

- проєктування та будівництво масштабних інфраструктурних об'єктів
- мостів, доріг, інженерних мереж;

- проєктування, спорудження та модернізація підприємств водопостачання та очисних споруд;
- комплексне проєктування та будівництво житлових масивів;
- оптова торгівля будівельними матеріалами, лісоматеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Багаторічний досвід, наявність потужної інженерної бази та кваліфікованого персоналу дозволяють компанії виконувати складні роботи високої технічної та організаційної складності, дотримуючись сучасних стандартів і вимог.

До складу засновників ТОВ «КСМ-ГРУП» входять три фізичні особи, частки яких у статутному капіталі суттєво відрізняються за розміром. Інформація про розподіл внесків між засновниками станом на 01.01.2025 р. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад засновників ТОВ «КСМ-ГРУП» станом на 01.01.2025 року

ПІБ засновника	Сума, тис. грн.	Частка, %
Черненко Тетяна Василівна	210000,00	52,63
Черненко Ольга Василівна	180000,00	45,11
Возна Наталія Миколаївна	9000,00	2,26
РАЗОМ	399000,00	100,00

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Переважну частку в статутному капіталі – 52,63 % – належить Черненко Тетяні Василівні, що робить її основним учасником товариства. Вагому частку – 45,11 % – має Черненко Ольга Василівна, яка є другим за розміром інвестором підприємства. Частка Возної Наталії Миколаївни становить 2,26 %, що свідчить про її міноритарну участь у формуванні статутного фонду.

Усього статутний капітал товариства складає 399 000,0 тис. грн, у межах якого сформовано фінансову основу функціонування підприємства та забезпечено його стабільну діяльність.

ТОВ «КСМ-ГРУП» є однією з провідних будівельних компаній м. Києва, яка спеціалізується на спорудженні житлових комплексів, інженерних

мереж та інфраструктурних об'єктів. Компанія продовжує активну діяльність навіть в умовах воєнного стану, зберігаючи стабільні темпи розвитку та розширюючи портфель проєктів.

У сфері житлового будівництва «КСМ-ГРУП» реалізує низку масштабних девелоперських проєктів. Серед них – житловий комплекс «Кришталеві джерела», що перебуває на завершальних етапах забудови та заселення. Паралельно продовжується будівництво житлових комплексів «Авеню 42» та «Феофанія City», роботи на яких регулярно оновлюються в офіційних джерелах і профільних інформаційних ресурсах. За даними спеціалізованих платформ, станом на 2025 рік компанія зводить понад 12 будинків у межах чотирьох житлових проєктів, що підтверджує її вагому присутність на ринку столичної нерухомості.

Окрім житлового будівництва, компанія активно розширює напрям інженерної та інфраструктурної забудови. До ключових об'єктів 2024–2025 років належать: будівництво Дніпровської водоочисної станції у місті Світловодськ, прокладання поліетиленових труб великого діаметра в Житомирі, спорудження каналізаційних очисних споруд у селі Микуличі Київської області, а також реконструкція окремих елементів каналізаційної інфраструктури. Ці проєкти демонструють диверсифікацію діяльності підприємства та його здатність виконувати роботи підвищеної технічної складності.

Водночас, у публічному просторі фіксуються й окремі спірні проєкти, пов'язані з можливим розміщенням нової житлової забудови поблизу територій природоохоронного фонду в Голосіївському районі м. Києва. Подібні кейси привертають увагу громадськості та можуть потребувати додаткової екологічної та містобудівної експертизи.

Узагальнюючи, діяльність ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022–2025 роках характеризується активним розвитком житлового будівництва, нарощуванням інженерно-технічних компетенцій та високою адаптивністю до складних зовнішніх умов. Компанія демонструє сталі темпи розширення,

впроваджує нові технології в інфраструктурних проєктах та продовжує формувати значний вклад у урбаністичний розвиток Києва та регіонів України.

ТОВ «КСМ-ГРУП» не має філій чи інших відокремлених структурних одиниць, функціонуючи як єдина централізована організаційна система. Організаційна структура компанії (рис. 2.1) сформована на основі внутрішніх даних та відображає підпорядкованість управлінських і виробничих ланок.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КСМ-ГРУП»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Будівельний девелопмент як вид діяльності характеризується високою складністю та багаторівневою координацією процесів, що охоплюють планування, підготовку та реалізацію інвестиційно-будівельних проєктів протягом усього їх життєвого циклу. За сучасних умов ключовим чинником стратегічного розвитку будівельної компанії є її здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, що передбачає наявність ефективних внутрішніх механізмів управління трансформаційними процесами.

ТОВ «КСМ-ГРУП» функціонує як підприємство з мультипроєктною операційною моделлю, виконуючи роль координатора та розподілювача ресурсів у межах єдиного портфеля будівельних проєктів. Компанія забезпечує комплексний супровід будівельних робіт – від вибору оптимальної концепції та обґрунтування інвестиційних рішень до організації процесів створення вартості та взаємодії із зацікавленими інституційними

сторонами.

Операційна діяльність підприємства спрямована на управління багатокомпонентним господарським портфелем девелоперської організації – сукупністю будівельних проєктів, що реалізуються одночасно. Від економічних, технологічних та організаційних характеристик цих інвестиційних проєктів залежить загальна ефективність діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» та його конкурентні позиції на ринку будівництва.

В умовах обмеженості ресурсного забезпечення інвестиційно-будівельних проєктів особливої актуальності набуває питання інтеграції інноваційних підходів до формування господарського портфеля девелоперської компанії (ГПДК) із сучасною системою бізнес-індикаторів діяльності забудовника. Така система показників має комплексно відображати як внутрішні бізнес-процеси економіко-адміністративної підсистеми підприємства, так і специфіку девелоперської функції щодо акумулювання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів у межах мультипроєктної виробничої програми. Узгоджене ресурсне забезпечення та їх ефективний перерозподіл між проєктами забезпечують досягнення інвестиційних цілей на кожній стадії операційно-виробничого циклу.

З огляду на це, у табл. 2.2 представлено формат діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» у розрізі основних фаз та стадій реалізації будівельного девелоперського проєкту.

Таблиця 2.2

Формат діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» за фазами та стадіями реалізації будівельного девелоперського проєкту

Фаза девелоперського проєкту	Стадія реалізації	Зміст діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП»
1	2	3
1. Передінвестиційна фаза	Аналіз ринку та пошук можливостей	Дослідження містобудівного середовища, аналіз попиту та конкурентів, визначення інвестиційної доцільності майбутнього об'єкта.
	Вибір земельної ділянки та правове оформлення	Перевірка правового статусу території, оформлення прав користування або придбання, оцінка ризиків і можливих обмежень.

	Формування концепції проєкту	Розробка попередніх техніко-економічних параметрів, визначення концепції забудови, підготовка інвестиційної пропозиції.
	Попереднє планування ресурсів	Розрахунок потреби в матеріальних, фінансових та трудових ресурсах, формування попереднього бюджету.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
2. Інвестиційна фаза	Проектування та погодження	Розробка проектно-кошторисної документації, отримання дозвільних документів, проходження експертиз, формування календарного плану робіт.
	Формування ГПДК (портфеля проєктів)	Структурування проєктів у межах мультипроєктної програми, визначення пріоритетності та розподіл ресурсів між проєктами.
	Контрактування підрядників	Вибір виконавців, проведення тендерних процедур, укладання договорів на будівельно-монтажні роботи, постачання матеріалів та інженерних послуг.
3. Будівельна (виробнича) фаза	Будівельно-монтажні роботи	Організація, контроль і координація будівельних процесів; управління підрядниками; забезпечення дотримання технологічних норм.
	Управління ресурсами	Оперативний перерозподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів у межах ГПДК; контроль виконання бюджету.
	Моніторинг ризиків і якості	Контроль якості, термінів, безпеки будівельних робіт; реагування на виробничі та інституційні ризики.
4. Постбудівельна фаза	Введення об'єкта в експлуатацію	Завершення приймальних робіт, отримання сертифікатів готовності, передавання мереж та інфраструктури експлуатуючим організаціям.
	Маркетинг та реалізація об'єктів	Продаж або передача об'єктів інвесторам, організація заселення, супровід первинного сервісу покупців.
5. Експлуатаційно-сервісна фаза	Гарантійне та технічне обслуговування	Виконання гарантійних зобов'язань, реагування на технічні звернення, супровід функціонування інженерних систем.
	Оцінка ефективності проєкту	Аналіз відхилень бюджету й термінів, визначення інвестиційного ефекту, формування висновків для майбутніх проєктів.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Табл. 2.2 демонструє структуру діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» у розрізі фаз та стадій реалізації будівельного девелоперського проєкту. Кожна фаза відображає логічну послідовність дій від ідентифікації інвестиційних можливостей до експлуатації та оцінки ефективності реалізованого об'єкта.

1. Передінвестиційна фаза охоплює оцінку ринку, вибір земельних ділянок, формування концепції проєкту та попереднє планування ресурсів. На цьому етапі здійснюється підготовка до інвестицій, аналіз зовнішнього середовища та попереднє визначення економічної доцільності проєкту.

2. Інвестиційна фаза включає проєктування, погодження документації, формування портфеля проєктів (ГПДК) та контрактування підрядників. Фокус робіт спрямований на деталізацію планів, підготовку ресурсів та укладання договорів для подальшого виконання будівельно-монтажних робіт.

3. Будівельна (виробнича) фаза охоплює організацію і контроль виконання будівельних робіт, управління ресурсами та моніторинг ризиків і якості. Ефективність на цьому етапі визначається здатністю оптимально координувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси, забезпечуючи дотримання технологічних стандартів і календарних термінів.

4. Постбудівельна фаза включає введення об'єкта в експлуатацію та реалізацію житлових чи інфраструктурних об'єктів, що передбачає завершення приймальних робіт, отримання сертифікатів та організацію продажу або передачі об'єктів.

5. Експлуатаційно-сервісна фаза забезпечує гарантійне та технічне обслуговування, а також оцінку ефективності реалізованих проєктів. Цей етап дає можливість здійснити аналіз відхилень від бюджету і термінів, підвищити якість планування та підготувати рекомендації для майбутніх інвестиційних ініціатив.

Загальна структура таблиці відображає мультикомпонентну і системну природу діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП», де управління портфелем проєктів (ГПДК) є ключовим елементом, що забезпечує ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Табл. 2.2 відображає повний життєвий цикл будівельного девелоперського проєкту на підприємстві, починаючи від передінвестиційного аналізу до оцінки ефективності після завершення робіт.

Модель діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» характеризується мультифазним і мультикомпонентним підходом, що дозволяє ефективно поєднувати ресурси, управлінські рішення та інвестиційні цілі.

Кожна фаза передбачає чітке визначення відповідальності та ключових завдань, що підвищує прозорість процесів, контроль якості та своєчасність реалізації проєктів.

Використання ГПДК як інструменту координації проєктів дозволяє оптимізувати розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між одночасно реалізованими об'єктами, що підвищує загальну продуктивність діяльності компанії.

Структурований підхід до управління всіма стадіями будівельного циклу забезпечує стабільність та адаптивність компанії до зовнішніх змін, економічних коливань та обмежень ресурсного забезпечення.

Модуль, що інтегрує загальну інформацію з бізнес-планування та економічного обґрунтування циклу реалізації всіх проєктів у складі мультикомпонентного господарського портфеля ТОВ «КСМ-ГРУП», представлено на рис. 2.2. Даний модуль забезпечує комплексний аналіз ефективності та координацію ресурсів між одночасно реалізованими об'єктами, що сприяє оптимізації операційної діяльності та підвищенню інвестиційної продуктивності компанії.

Житлові комплекси, реалізовані девелопером ТОВ «КСМ-ГРУП», неодноразово отримували визнання в престижних всеукраїнських рейтингах. Зокрема:

- ЖК «Кришталеві джерела» став лауреатом премії «Людина року-2015» у номінації «Житловий комплекс року-2015»;
- переможцем премії «Народне визнання-2014» у сфері будівництва в номінації «Кращий район малоповерхової забудови»;
- переможцем Всеукраїнської будівельної премії iBuild-2019 у номінації «Кращий проєкт комплексної забудови Києва»;
- переможцем Всеукраїнського незалежного конкурсу «Житло-2021» у

номінації «Кращий побудований ЖК Києва комфорт-класу».

Ці досягнення підтверджують високу якість реалізації проєктів, професіоналізм команди та успішну реалізацію стратегічних цілей компанії на ринку житлової та інфраструктурної забудови.

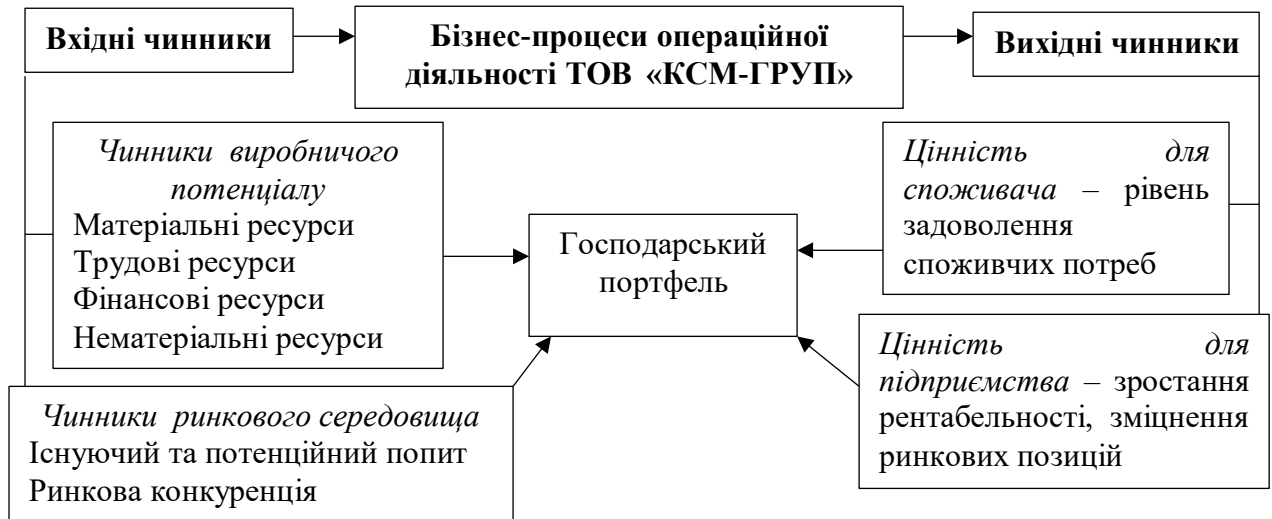


Рис. 2.2. Формування стратегії вартісного розвитку ТОВ «КСМ-ГРУП» через підготовку та адміністрування портфелем проєктів та бізнес-процесами операційної діяльності

В рамках операційної діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» житловий комплекс «Авеню 42» здобув перемогу в ІХ Всеукраїнському незалежному конкурсі «Житло-2021» у номінації «Кращий ЖК Києва комфорт-класу, що будується». Крім того, компанія отримала почесну нагороду «Вибір України-2018» в Національній премії року за ініціативою ІССА у сфері житлового та нежитлового будівництва за результатами фінансово-господарської діяльності. У 2020 році ТОВ «КСМ-ГРУП» очолила рейтинг Міністерства фінансів України за обсягами житлового будівництва та кількістю введених в експлуатацію об'єктів.

Підприємство ТОВ «Гідроінж-буд», що входить до складу групи, отримало визнання в національному бізнес-рейтингу «Лідер галузі-2020» у

номінації «Фінансові показники успішної діяльності», що підтверджує ефективність внутрішньої організаційної та фінансової політики компанії.

ТОВ «КСМ-ГРУП» активно співпрацює з міжнародними фінансовими інститутами у рамках програми «Розвиток міської інфраструктури». Так, реконструкція самопливних каналізаційних колекторів у м. Миколаїв реалізується за підтримки Європейського інвестиційного банку, а роботи з реконструкції Дніпровської насосної станції в м. Світловодськ, очисних споруд та мереж водопостачання й водовідведення в м. Кропивницький, головних каналізаційних колекторів у м. Черкаси, водопровідних мереж у м. Житомир, а також проєктів КП «Кременчукводоканал» фінансувалися Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР).

Ці досягнення свідчать про високий рівень компетентності та надійності ТОВ «КСМ-ГРУП», а також про її здатність ефективно реалізовувати масштабні інфраструктурні та житлові проєкти за підтримки міжнародних партнерів.

Важливою умовою ефективного впровадження стратегічних змін у діяльність ТОВ «КСМ-ГРУП» є ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити ключові можливості та ризики, оцінити конкурентне середовище, ресурсний потенціал і внутрішні процеси компанії. Узагальнені результати цього аналізу наведено у табл. 2.3.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «КСМ-ГРУП» має високий внутрішній потенціал, який забезпечує реалізацію комплексних девелоперських проєктів та стабільне позиціонування на ринку будівництва.

Виявлені слабкі сторони і загрози потребують уваги та корекції через ефективне управління ресурсами, підвищення гнучкості організаційних процесів і диверсифікацію діяльності.

Зовнішні можливості свідчать про значний потенціал для стратегічного розвитку, зокрема через реалізацію нових інфраструктурних і житлових проєктів, а також співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами.

SWOT-аналіз є практичним інструментом для планування стратегічних змін та підвищення ефективності діяльності підприємства, дозволяючи поєднати внутрішні ресурси і зовнішні можливості для досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «КСМ-ГРУП»

Складові SWOT-аналізу	Фактори	Зміст факторів
Сильні сторони (Strengths)	Стабілізована цінова політика. Наявність замовлень у середньому на 4 місяці роботи. Достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявних замовлень.	Стабілізація цінової політики та скорочення заборгованості сприятиме покращенню фінансово-економічного стану підприємства. Достатній рівень виробничих потужностей забезпечує своєчасне виконання замовлень.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Зменшення завантаженості виробничих потужностей. Недостатнє фінансування та оборотні кошти. Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку. Недостатні ресурси для реалізації стратегічних змін.	Слабкі сторони можуть ускладнити діяльність, знизити продуктивність та обмежити фінансування робіт. Нестача оборотних коштів може перешкоджати задоволенню попиту.
Можливості (Opportunities)	Скорочення заборгованості замовників. Прогнозоване покращення економічного стану галузі. Стабілізація обсягу замовлень. Розвиток малого та середнього бізнесу, що створює потенційні замовлення.	Забезпечують такі можливості: Підвищення продуктивності праці та стабілізація чисельності персоналу. Стабілізація обсягу оборотних коштів для забезпечення виконання замовлень.
Загрози (Threats)	Зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт. Скорочення обсягів нових замовлень. Високі процентні ставки кредитів. Підвищення вимог покупців та постачальників. Негативний вплив несприятливих умов, зокрема через військові дії.	Негативний вплив конкурентного тиску та високих банківських відсотків на обсяг робіт і оплату замовниками.

Джерело: сформовано автором

Підвищення ефективності діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» тісно пов'язане з активізацією інвестиційної діяльності та модернізацією внутрішніх процесів компанії. Для інвестора ключовим є постійне оновлення підприємства, а впровадження стратегічних змін дозволяє посилити слабкі

сторони та підвищити конкурентоспроможність у сфері будівництва.

Враховуючи сучасні тенденції ринку, компанія створює унікальні для міського середовища проекти, які стають знаковими для столиці. ТОВ «КСМ-ГРУП» також є лідером у впровадженні програми іпотечного кредитування «єОселя» та інших державних програм щодо відшкодування втраченого житла, що підвищує доступність житла для громадян та сприяє розвитку ринку нерухомості в Україні.

Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «КСМ-ГРУП» показав, що підприємство функціонує як мультифазна та мультикомпонентна структура, здатна забезпечити повний цикл девелоперських і будівельних робіт – від передінвестиційного аналізу до експлуатаційного супроводу об'єктів. Диверсифікація напрямів діяльності, централізована організаційна структура та використання портфельного підходу (ГПДК) дозволяють ефективно координувати ресурси, контролювати терміни виконання робіт і підвищувати інвестиційну продуктивність компанії.

ТОВ «КСМ-ГРУП» має значні сильні сторони: стабільну цінову політику, забезпеченість замовленнями та достатній рівень виробничих потужностей, що дозволяє реалізовувати масштабні проекти житлової та інфраструктурної забудови. SWOT-аналіз підтвердив високий внутрішній потенціал підприємства, а також визначив слабкі сторони та зовнішні загрози, які потребують уваги та корекції через оптимізацію ресурсів, підвищення гнучкості організаційних процесів і диверсифікацію діяльності.

Досягнення компанії – реалізація знакових житлових комплексів, масштабних інженерних мереж та інфраструктурних об'єктів, численні нагороди та успішна співпраця з міжнародними фінансовими інститутами – підтверджують її високий професіоналізм та надійність.

Для подальшого розвитку компанії важливо підтримувати стратегічні зміни, модернізувати виробничі та управлінські процеси, підвищувати ефективність персоналу та активно реалізовувати нові девелоперські та інфраструктурні проекти.

Загалом, організаційно-управлінський потенціал ТОВ «КСМ-ГРУП» створює міцну основу для стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей на ринку будівництва.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КСМ-ГРУП»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє виявити проблемні сфери управління та розробити стратегії для їх вирішення. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є постійним процесом, оскільки умови ринку та внутрішнє середовище підприємства постійно змінюються. Правильно проведена діагностика допомагає підприємству підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати його успішну діяльність в довгостроковій перспективі.

Дослідження основних результатів діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» протягом 2022-2024 років дозволяє оцінити їх загалом позитивно (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	602486	1308426	1668691	1066205	176,97
2. Валовий прибуток, тис. грн.	27 985	34 062	34488	6503	23,24
3. Операційний прибуток, тис. грн.	13 216	27 585	25449	12233	92,56
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2 655	5 291	10684	8029	в 4 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	228	339	333	105	46,05
6. Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, тис. грн.	9803	7484,5	7938,5	-1864,5	-19,02
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	9771	7451	7904	-1867	-19,11
- оборотних активів, тис. грн.	746309,5	1134442,5	1542865	796555,5	106,73
7. Фондовіддача	61,66	175,60	211,12	149,46	в 3,4 р.б.
8. Фондомісткість	0,02	0,01	0,00	-0,02	-76,32

9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	42,86	21,98	23,74	-19,12	-44,62
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,81	1,15	1,08	0,27	33,53
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2642,48	3859,66	5011,08	2368,60	89,64
12. Рентабельність господарської діяльності, %	0,44	0,40	0,64	0,20	x

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Проведений аналіз свідчить про суттєве зростання обсягів діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» упродовж 2022-2024 років. Чистий дохід підприємства зріс на 1 066 205 тис. грн, або на 176,97 %, що є показником активного розвитку та розширення ринкових позицій. Позитивна динаміка доходів сприяла підвищенню прибутковості: валовий прибуток збільшився на 23,24 %, операційний – на 92,56 %, а чистий прибуток зріс більш ніж в чотири рази – на 302,41%, досягнувши у 2024 році 10 684 тис. грн. Це свідчить про зростання ефективності господарювання та результативності управлінських рішень.

Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період підвищилася на 46,05 %, що пояснюється розширенням масштабів діяльності підприємства.

У структурі активів спостерігається зменшення середньорічної вартості необоротних активів на 19,02 %, зокрема основних засобів – на 19,11 %, при одночасному збільшенні оборотних активів більш ніж удвічі (на 106,73 %). Така тенденція свідчить про зростання частки мобільних активів у загальній структурі майна, що забезпечує більшу гнучкість фінансових потоків підприємства.

Показники ефективності використання ресурсів також поліпшилися: фондоддача підвищилась більш ніж утричі (на 242,39 %), тоді як фондомісткість зменшилася на 76,32 %, що характеризує більш раціональне використання основних засобів. Водночас фондоозброєність скоротилась на 44,62 %, що може бути наслідком швидших темпів зростання чисельності персоналу порівняно зі зростанням вартості основних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс із 0,81 до 1,08, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів. Значне зростання продуктивності праці – майже на 90 % – є позитивним результатом оптимізації трудових процесів та впровадження більш сучасних технологій.

Рентабельність господарської діяльності у 2024 році становила 0,64 %, що на 0,2 процентних пункти більше порівняно з 2022 роком. Незважаючи на невисокий рівень, спостерігається тенденція до підвищення прибутковості, що свідчить про покращення фінансових результатів.

У 2022-2024 роках діяльність ТОВ «КСМ-ГРУП» характеризується стійким розвитком та позитивною динамікою основних фінансових показників. Підприємство демонструє активне зростання доходів і прибутку, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Збільшення оборотних активів і покращення оборотності свідчать про зміцнення фінансової стійкості компанії.

Водночас доцільним є посилення уваги до оновлення основних засобів, оскільки скорочення необоротних активів може обмежувати потенціал подальшого розвитку. Загалом підприємство показало значне зростання фінансових результатів, що свідчить про ефективне управління та сприятливі перспективи у майбутньому.

Проаналізуємо основні показники динаміки та структури активів ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «КСМ-ГРУП» та джерел його формування за балансом у 2022-2024 рр.

Стаття	Рік						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВИ								
Необоротні активи, в т.ч.:	7886	0,89	7083	0,51	8794	0,52	908	11,51

Нематеріальні активи	29	0,00	38	0,00	31	0,00	2	6,90
Основні засоби	7857	0,89	7045	0,50	8763	0,51	906	11,53
Оборотні активи, в т.ч.	878447	99,11	1390438	99,49	1695292	99,48	816845	92,99
Запаси	364119	41,08	449226	32,14	558637	32,78	194518	53,42
Дебіторська заборгованість за товари, роботи,	127385	14,37	411973	29,48	641714	37,66	514329	в 5 р.б.
Інша поточна дебіторська	104798	11,82	21353	1,53	422 749	24,81	317951	в 4 р.б.
Грошові кошти та їх еквіваленти	30353	3,42	66245	4,74	28762	1,69	-1591	-5,24
Інші оборотні активи	16090	1,82	18523	1,33	43300	2,54	27210	169,11
Разом	886333	100	1397521	100	1704086	100	817753	92,26

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАСИВИ								
Зареєстрований капітал	299000	33,73	399000	28,55	399000	23,41	100000	33,44
Нерозподілений прибуток	22879	2,58	28170	2,02	38854	2,28	15975	69,82
Усього власний капітал	321879	36,32	427170	30,57	437854	25,69	115975	36,03
Поточні зобов'язання в т.ч.:	564454	63,68	970351	69,43	1266232	74,31	701778	124,33
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	419	0,05	74194	5,31	77607	4,55	12300	18,83
Поточні зобов'язання за розрахунками	6116,00	0,69	2811	0,20	26 722	1,57	20606	в 4,4 р.б.
Інші поточні зобов'язання	475337	53,63	884505	63,29	1158088	67,96	682751	143,64
Разом	886333	100	1397521	100	1704086	100	817753	92,26

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Упродовж 2022-2024 рр. майно ТОВ «КСМ-ГРУП» зросло на 817 753 тис. грн, або на 92,3%, що свідчить про суттєве нарощення масштабів господарської діяльності підприємства.

Структура активів характеризується домінуванням оборотних активів, частка яких у 2024 р. становила 99,48% проти 99,11% у 2022 р. Це вказує на високу мобільність активів і орієнтацію підприємства на короткострокові операційні процеси.

Серед оборотних активів найбільшу частку займають:

– запаси – 32,78% у 2024 р., що на 194,5 млн грн (53,4%) більше, ніж у

2022 р.;

- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – різко зросла з 127,4 млн грн до 641,7 млн грн (на 403,8%), що свідчить про значне збільшення відстрочених платежів від покупців;

- інша поточна дебіторська заборгованість також збільшилася у понад 4 рази (з 104,8 млн до 422,7 млн грн), що може свідчити про накопичення внутрішніх розрахунків або надання авансів постачальникам.

Необоротні активи протягом аналізованого періоду залишаються відносно незначними (близько 0,5% у структурі активів), проте демонструють помірне зростання (+11,5%). Це зумовлено оновленням або розширенням матеріально-технічної бази підприємства.

Грошові кошти у 2024 р. зменшилися порівняно з 2023 р. на 37,5 млн грн (або на 43%), що може бути пов'язано з активним інвестуванням у запаси чи дебіторську заборгованість.

Отже, у 2022-2024 рр. підприємство «КСМ-ГРУП» продемонструвало активне розширення своєї діяльності. Загальна вартість активів майже подвоїлася, причому основним джерелом зростання стали оборотні активи, зокрема дебіторська заборгованість і запаси. Незважаючи на низьку частку необоротних активів, підприємство підтримує достатній рівень матеріально-технічного забезпечення. Подальший розвиток доцільно пов'язати з оптимізацією структури активів, зменшенням частки дебіторської заборгованості та підвищенням частки грошових коштів для забезпечення ліквідності.

За досліджуваний період загальна сума пасивів ТОВ «КСМ-ГРУП» зросла на 817 753 тис. грн, або на 92,3%, що повністю відповідає темпам зростання активів підприємства.

Власний капітал збільшився на 115975 тис. грн (+36,0%), головним чином за рахунок підвищення зареєстрованого капіталу на 100 млн грн. Це свідчить про розширення інвестиційної бази та зміцнення фінансової стабільності підприємства. Частка власного капіталу у загальній структурі

пасивів знизилася з 36,3% у 2022 р. до 25,7% у 2024 р., що вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Найбільше зростання спостерігається за поточними зобов'язаннями, які збільшилися на 701,8 млн грн (+124,3%). Їх частка у структурі пасивів підвищилася з 63,7% до 74,3%. Основними статтями цього зростання є:

- інші поточні зобов'язання, що збільшилися більш ніж у 2 рази (на 682,8 млн грн), – це може свідчити про зростання внутрішніх розрахунків, короткострокових кредитів або авансових платежів;
- поточні зобов'язання за розрахунками підвищилися більш ніж у 4 рази (на 20,6 млн грн), що також свідчить про активізацію операційної діяльності;
- кредиторська заборгованість зросла помірно – на 26,4%, що є нормальним при збільшенні масштабів бізнесу.

Структура пасивів ТОВ «КСМ-ГРУП» демонструє тенденцію до підвищення фінансового навантаження, оскільки зростання зобов'язань випереджає приріст власного капіталу. Частка власного капіталу зменшилась на 10,6 в. п., що може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Водночас, приріст зареєстрованого капіталу та нерозподіленого прибутку свідчить про позитивні зрушення у власному фінансуванні. Надалі доцільно спрямувати зусилля на оптимізацію структури пасивів, зокрема – зниження короткострокових зобов'язань і підвищення питомої ваги власного капіталу, що забезпечить стабільність і фінансову незалежність підприємства.

Ліквідність і платоспроможність підприємства є важливими показниками його фінансової стійкості, що відображають здатність своєчасно та повністю виконувати свої зобов'язання. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність управління оборотними активами, структуру джерел фінансування та ризики неплатоспроможності.

Для оцінки ліквідності ТОВ «КСМ-ГРУП» розраховано основні

показники за 2022-2024 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022 р., +/-	2023 р., +/-
1. Коефіцієнт покриття	1,56	1,43	1,34	-0,22	-0,09
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,88	0,53	0,86	-0,02	0,33
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,07	0,02	-0,03	-0,05
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	313993	420087	429060	115067	8973
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	99,11	99,49	99,48	0,37	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Упродовж аналізованого періоду показники ліквідності підприємства змінювалися нерівномірно. Коефіцієнт покриття знизився з 1,56 у 2022 р. до 1,34 у 2024 р., що свідчить про поступове скорочення рівня забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. Незважаючи на зниження, значення залишається в межах допустимої норми (1–2), тобто підприємство зберігає здатність розраховуватись за короткостроковими боргами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за три роки майже не змінився (0,88 → 0,86), хоча у 2023 р. спостерігалось його суттєве зниження до 0,53. Це може бути наслідком збільшення запасів і дебіторської заборгованості, що тимчасово зменшило ліквідні ресурси підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 0,05 до 0,02, тобто лише 2% поточних зобов'язань могли бути погашені негайно за рахунок грошових коштів. Це свідчить про обмежену миттєву платоспроможність і недостатній рівень грошових резервів.

Показник чистого оборотного капіталу зріс на 115067 тис. грн, що свідчить про збереження певного запасу ліквідності та позитивну динаміку власних оборотних коштів.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів залишалася стабільно високою – понад 99%, що характерно для підприємств із високою часткою поточної діяльності та низьким рівнем інвестицій у необоротні активи.

У цілому, ліквідність і платоспроможність ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022-2024 рр. зберігаються на задовільному рівні, хоча тенденція до зниження коефіцієнтів покриття та абсолютної ліквідності потребує підвищення ефективності управління грошовими потоками й дебіторською заборгованістю.

Фінансова стійкість характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність забезпечувати стабільність діяльності в довгостроковій перспективі та ефективно використовувати власні ресурси. Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «КСМ-ГРУП» проведено аналіз ключових коефіцієнтів за 2022-2024 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022 р., +/-	2023 р., +/-
Коефіцієнт автономії	0,36	0,31	0,26	-0,10	-0,05
Маневреність робочого капіталу	1,16	1,07	3,89	2,73	2,82
Коефіцієнт фінансової залежності	2,75	3,27	3,89	1,14	0,62
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,98	0,98	0,00	0,00
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,57	0,44	0,35	-0,22	-0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,56	0,43	0,34	-0,22	-0,09

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Результати аналізу свідчать, що фінансова стійкість ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022-2024 рр. дещо знизилась. Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, зменшився з 0,36 у 2022 р. до 0,26 у 2024 р. Це свідчить про посилення залежності підприємства від позикових ресурсів і зменшення фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,75 до 3,89, що підтверджує збільшення боргового навантаження. Водночас співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань скоротилося з 0,57 до 0,35, тобто на кінець періоду на кожну гривню власних коштів припадало близько 2,9 грн зобов'язань, що є ризиковим для фінансової стабільності.

Разом із тим, маневреність робочого капіталу зросла з 1,16 до 3,89, що свідчить про посилення можливості підприємства оперативно перерозподіляти власні ресурси та забезпечувати гнучкість у використанні оборотних коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишався стабільним (0,98), що характеризує високу частку власних оборотних коштів у структурі капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 0,56 до 0,34, що означає зменшення забезпеченості підприємства власними та довгостроковими джерелами фінансування активів. Це може свідчити про підвищення фінансових ризиків у середньостроковій перспективі.

Загалом, у 2022-2024 рр. спостерігається тенденція до зниження фінансової стійкості ТОВ «КСМ-ГРУП», зумовлена зростанням частки залученого капіталу. Водночас позитивним аспектом є збільшення маневреності капіталу, що забезпечує певний рівень гнучкості у фінансовому управлінні.

Ділова активність підприємства характеризує ефективність використання ресурсів, швидкість обороту капіталу та здатність забезпечувати стабільні темпи господарської діяльності. Аналіз показників оборотності дозволяє оцінити інтенсивність використання активів, власного капіталу та поточних зобов'язань, а також виявити тенденції зміни швидкості обігу фінансових ресурсів.

У табл. 2.8 подано основні показники ділової активності ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022 р., +/-	2023 р., +/-
Коефіцієнт оборотності активів	0,8	1,15	0,98	0,18	-0,17
Тривалість обороту активів (дні)	458,07	318,55	372,74	-85,33	54,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,87	3,06	3,81	1,94	0,75

Тривалість обороту власного капіталу (дні)	195	119,16	95,77	-99,23	-23,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,73	3,18	2,60	-2,13	-0,58
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	77,17	114,92	140,36	63,19	25,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1437,91	17,64	21,50	-1416,41	3,86
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	9,23	20,70	16,98	7,75	-3,72

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Результати аналізу свідчать, що протягом 2022-2024 рр. ділова активність ТОВ «КСМ-ГРУП» змінювалася нерівномірно. Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зріс до 1,15, що відображає активізацію господарської діяльності, проте у 2024 році знизився до 0,98, що може бути наслідком збільшення обсягу активів при зниженні обсягів реалізації. Водночас тривалість обороту активів скоротилася порівняно з 2022 роком на 85 днів, що свідчить про загальне прискорення обігу ресурсів у середньостроковому періоді.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє покращення динаміки – з 1,87 у 2022 році до 3,81 у 2024 році. Це означає, що підприємство отримує більший обсяг доходу на кожну гривню власного капіталу, що позитивно впливає на ефективність його використання. Відповідно тривалість обороту власного капіталу зменшилась майже удвічі – до 96 днів.

Особливої уваги потребує дебіторська заборгованість, оборотність якої зменшилася з 4,73 до 2,60 разів, що призвело до збільшення тривалості її погашення з 77 до 140 днів. Така тенденція свідчить про послаблення платіжної дисципліни покупців та потребує вдосконалення політики розрахунків.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, навпаки, характеризується стабілізацією – у 2024 році він становив 21,50, а тривалість її погашення скоротилася до 16,98 днів, що позитивно впливає на

платоспроможність підприємства.

Отже, динаміка показників ділової активності свідчить про загальне уповільнення оборотності капіталу в 2024 році, порівняно з 2023-м. Основними факторами цього стали збільшення дебіторської заборгованості та уповільнення обороту активів. Для підвищення ділової активності підприємству доцільно посилити контроль за своєчасністю розрахунків із покупцями, оптимізувати структуру активів і підвищити ефективність використання власного капіталу.

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 рр. показав загалом позитивну тенденцію розвитку підприємства, незважаючи на певні дисбаланси у структурі капіталу та діловій активності.

За аналізований період загальна вартість активів зросла майже вдвічі (на 92,26%), що свідчить про розширення масштабів діяльності. Власний капітал збільшився на 36,03%, однак темпи зростання залучених ресурсів були значно вищими (124,33%), що зумовило зниження коефіцієнта автономії та підвищення фінансової залежності підприємства. Це вказує на посилення ролі позикових коштів у фінансуванні господарської діяльності.

Показники ліквідності свідчать про певне погіршення короткострокової платоспроможності: коефіцієнт покриття зменшився до 1,34, а абсолютної ліквідності – до 0,02. Разом із тим, зростання чистого оборотного капіталу та висока частка оборотних активів у структурі майна демонструють наявність резервів для підтримання стабільного фінансового стану. У сфері ділової активності спостерігається уповільнення оборотності капіталу та зростання тривалості погашення дебіторської заборгованості, що негативно впливає на швидкість обігу грошових коштів.

У підсумку можна констатувати, що ТОВ «КСМ-ГРУП» демонструє тенденцію до зростання обсягів діяльності та прибутковості, проте потребує оптимізації структури капіталу, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та підвищення ліквідності. Реалізація цих заходів сприятиме

зміцненню фінансової стійкості та підвищенню ефективності функціонування підприємства в наступних періодах.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами підприємства

Фінансові результати є одним із ключових показників ефективності господарської діяльності підприємства, оскільки вони відображають кінцеві наслідки виробничої, збутової та управлінської діяльності. Саме прибуток визначає можливості подальшого розвитку підприємства, розширення його виробничих потужностей, оновлення основних засобів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Метою оцінки фінансових результатів є визначення тенденцій формування доходів, витрат і прибутку підприємства, а також аналіз чинників, що впливають на рівень рентабельності та фінансової стійкості. Таке дослідження дозволяє об'єктивно оцінити ефективність використання ресурсів, виявити внутрішні резерви зростання прибутковості та сформулювати напрями підвищення результативності діяльності.

Управління фінансовими результатами ТОВ «КСМ-ГРУП» базується на ієрархічній системі управління, що забезпечує узгодженість дій усіх рівнів управлінського апарату. Така система передбачає чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між підрозділами, які беруть участь у плануванні, аналізі та контролі фінансових показників діяльності підприємства.

В організаційній структурі управління фінансовими результатами виокремлюються служби, що відповідають за облік, фінансове планування, економічний аналіз та стратегічне управління прибутковістю. Їхня взаємодія забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень щодо оптимізації доходів, мінімізації витрат і підвищення рентабельності діяльності.

Ключову роль у системі управління відіграє керівництво підприємства,

яке формує фінансову політику, визначає пріоритетні напрями розвитку та контролює виконання планових показників. Підпорядковані підрозділи забезпечують реалізацію цих рішень, готують аналітичну інформацію для оцінки фінансових результатів і розробляють заходи щодо їх покращення.

Таким чином, система управління фінансовими результатами ТОВ «КСМ-ГРУП» є комплексом взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення стабільного зростання прибутку, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Проведемо аналіз динаміки доходів, витрат, прибутку та рентабельності ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки, що дасть змогу комплексно оцінити фінансові результати підприємства, виявити позитивні та негативні тенденції його розвитку й обґрунтувати подальші управлінські рішення щодо підвищення ефективності господарювання.

Якість формування фінансового результату визначається стабільністю темпів зростання прибутку, часткою прибутку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності в результатах звичайної діяльності. Результати аналізу доходів, витрат та прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП»
за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	602486	1308426	1668691	1066205	в 2,8 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	574501	1274364	1634203	1059702	в 2,8 р.б.
Валовий прибуток (збиток)	27 985	34 062	34488	6503	23,24
Інші операційні доходи	5 120	32 437	5117	-3	-0,06
Адміністративні витрати	12 553	10 659	9212	-3341	-26,62
Витрати на збут	257	87	357	100	38,91
Інші операційні витрати	7 079	28 168	4587	-2492	-35,20

Фінансові результати від операційної діяльності	13 216	27 585	25449	12233	92,56
Інші фінансові доходи	701	697	1192	491	70,04
Фінансові витрати	10 253	21 614	13234	2981	29,07
Інші витрати	426	212	377	-49	-11,50
Фінансові результати до оподаткування	3 238	6 456	13030	9792	в 4 р.б.
Витрати (дохід) з податку на прибуток	583	1165	2346	1763	в 4 р.б.
Чистий прибуток (збиток)	2 655	5 291	10684	8029	в 4 р.б.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Проведений аналіз свідчить, що протягом 2022-2024 рр. ТОВ «КСМ-ГРУП» продемонструвало стійке зростання обсягів господарської діяльності та прибутковості, що відображає ефективність управління витратами та зростання ринкових позицій підприємства.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2,8 раза порівняно з 2022 роком, досягнувши 1 668,7 млн. грн. Подібними темпами зросла і собівартість реалізованої продукції – на 1 059,7 млн. грн, або також у 2,8 раза, що свідчить про пропорційне зростання витрат і доходів. Незважаючи на це, валовий прибуток збільшився на 6,5 млн. грн (23,24%), що демонструє поступове покращення рентабельності основної діяльності.

На рис. 2.3 наведені склад та динаміка доходів ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки.

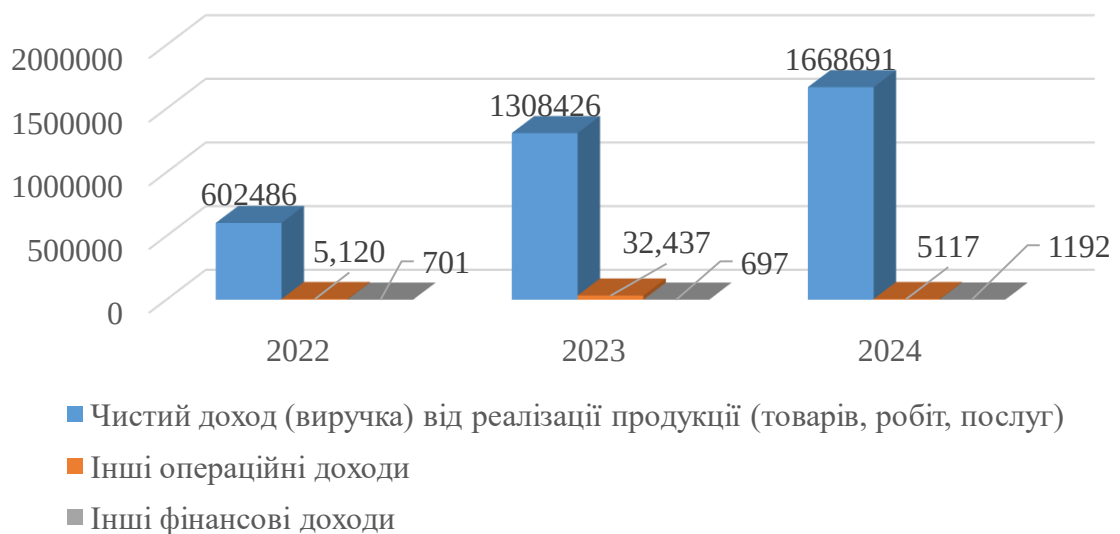


Рис. 2.3. Склад та динаміка доходів ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Позитивним моментом є зниження адміністративних витрат на 26,62%, що стало наслідком оптимізації управлінських процесів і більш ефективного використання ресурсів. Водночас витрати на збут зросли на 38,91%, що, ймовірно, пов'язано з активізацією маркетингової діяльності та розширенням ринків збуту.

Інші операційні витрати скоротилися на 35,2%, що позитивно вплинуло на кінцевий фінансовий результат. У результаті фінансові результати від операційної діяльності зросли майже вдвічі (+92,56%) і становили 25,4 тис. грн у 2024 році.

На рис. 2.4 наведено склад та динаміку операційних витрат ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки.

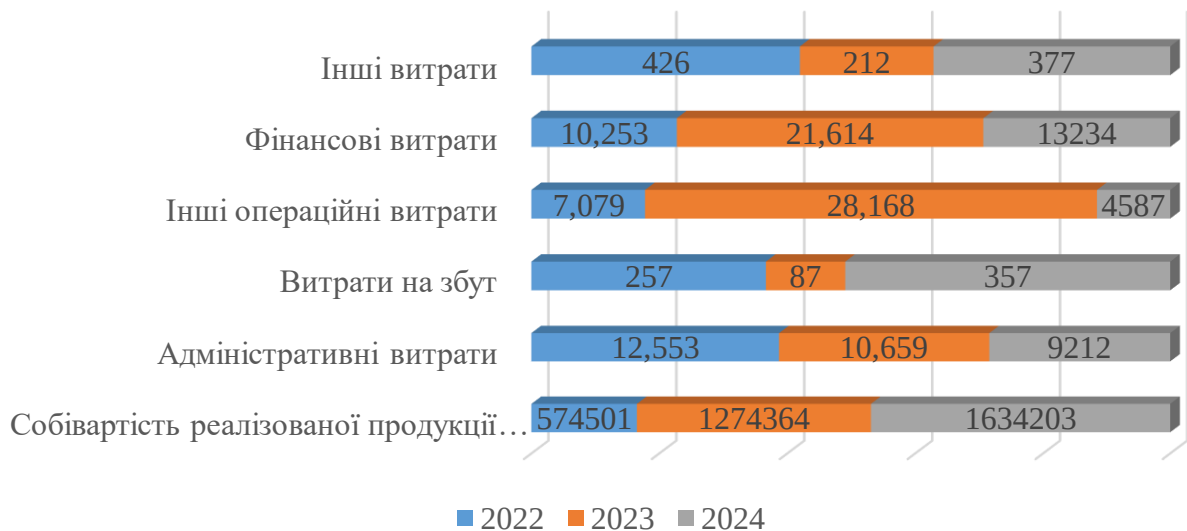


Рис. 2.4. Склад і динаміка витрат ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Фінансові результати до оподаткування збільшилися у 4 рази – з 3,2 млн. грн у 2022 році до 13,0 млн. грн у 2024 році. Це свідчить про суттєве покращення загальної ефективності діяльності підприємства. Після сплати податку на прибуток (який також зріс утричі), чистий прибуток ТОВ «КСМ-

ГРУП» у 2024 році склав 10,7 млн. грн, що перевищує рівень 2022 року на 8,0 млн. грн.

ТОВ «КСМ-ГРУП» є платником податку на прибуток. Витрати з податку на прибуток ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.5.

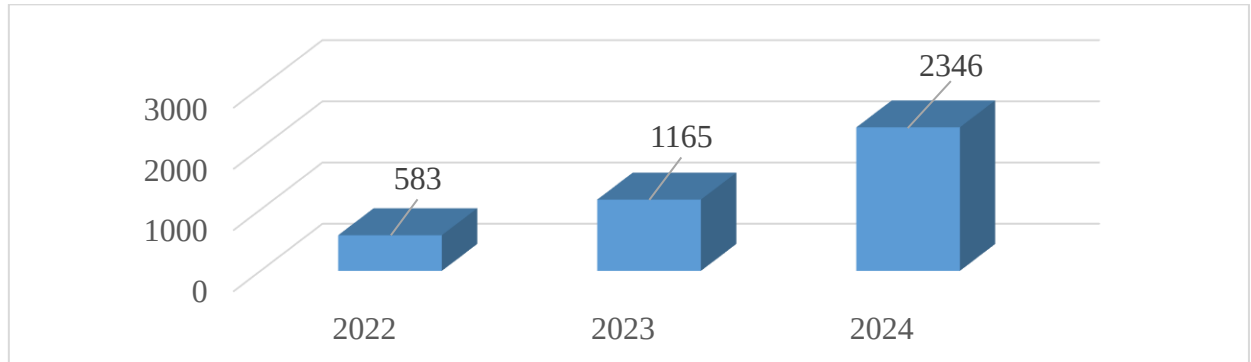


Рис. 2.5. Витрати з податку на прибуток ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Розподілу підлягає чистий прибуток, тобто прибуток, що залишився в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Визначення напрямів витрачання прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП», що залишається у його розпорядженні, структури статей його використання знаходяться в компетенції самого підприємства.

Порядок розподілу і використання чистого прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» зафіксовано в його статуті. Статутом підприємства може бути передбачене створення за рахунок прибутку різноманітних фондів – резервного, страхового тощо. Обсяги відрахувань від прибутку у названі фонди здійснюється на основі статуту ТОВ «КСМ-ГРУП» за рішенням засновників. Розподіл прибутку на користь власників здійснюється у вигляді виплати дивідендів.

Згідно з прийнятими положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку не передбачено формування за рахунок прибутку ряду цільових фондів, як це мало місце раніше. Разом з тим, передбачено використання чистого прибутку на створення резервного фонду, виплату дивідендів, поповнення статутного фонду, інші напрямки використання.

На сьогодні, в процесі використання прибутку, ТОВ «КСМ-ГРУП» повинен балансувати інтереси підприємства щодо тезаврації прибутку (поповнення власного капіталу) та потреб політики стосовно грошових дивідендних виплат. В цілому напрями використання прибутку включають: тезаврацію прибутку; розподіл прибутку серед власників.

Фінансовий механізм тезаврації прибутку являє собою сукупність фінансово-правових операцій щодо спрямування частини чистого прибутку суб'єкта господарювання на формування власного капіталу підприємства з метою забезпечення покриття потреби суб'єкта господарювання у капіталі для фінансування інвестиційної та операційної діяльності.

Стосовно ТОВ «КСМ-ГРУП» слід відзначити спрямування прибутку на поповнення власного капіталу (тезаврацію прибутку). Динаміка нерозподіленого прибутку у складі власного капіталу ТОВ «КСМ-ГРУП» наведена на рис. 2.6.

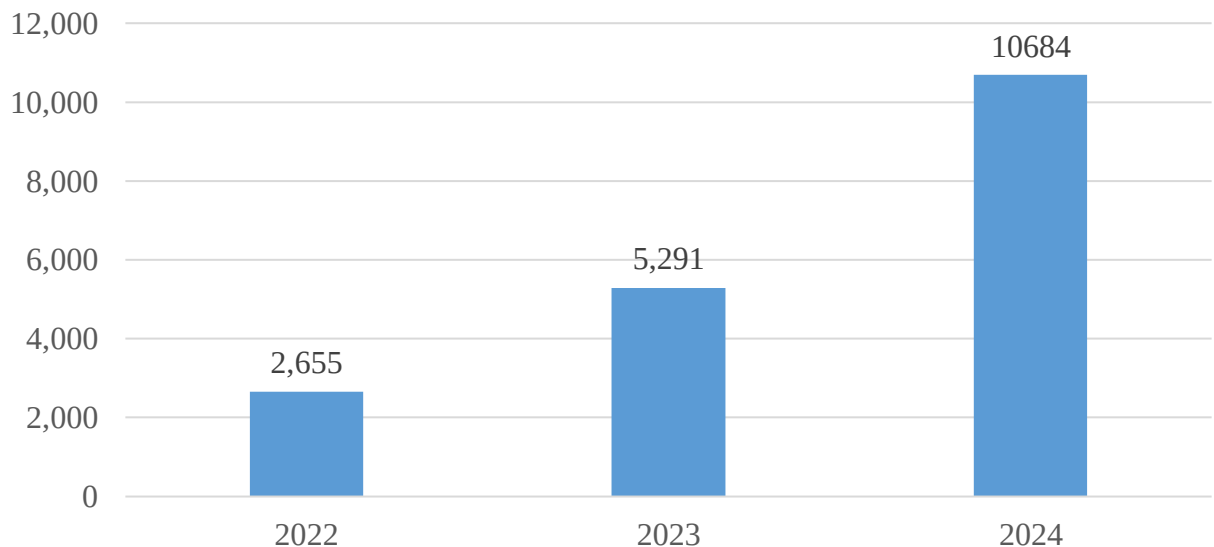


Рис. 2.6. Динаміка нерозподіленого прибутку у складі власного капіталу ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Дані рис. 2.6 вказують на те, що ТОВ «КСМ-ГРУП» збільшило нерозподілений прибуток кожного року відповідно. Це може бути результатом стратегії компанії щодо накопичення капіталу для майбутніх

інвестицій або резервування фінансових ресурсів для покриття можливих витрат або ризиків. Збільшення нерозподіленого прибутку може свідчити про фінансову стійкість компанії та її здатність до інвестування в подальший розвиток.

Таким чином, за 2022-2024 роки ТОВ «КСМ-ГРУП» забезпечило стале зростання чистого прибутку та фінансових результатів, що зумовлено:

- підвищенням обсягів реалізації;
- контролем і зниженням адміністративних витрат;
- оптимізацією структури операційних витрат;
- збільшенням операційної ефективності.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зміцнення прибутковості та покращення фінансової стабільності. У подальшому для підтримання цього тренду доцільно зосередитись на оптимізації собівартості продукції, розширенні асортименту та посиленні збутової політики, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та стійкість бізнесу на ринку.

Показники рентабельності відображають ефективність використання ресурсів підприємства, рівень прибутковості його діяльності та здатність формувати фінансовий результат за рахунок власного й залученого капіталу. Аналіз динаміки рентабельності ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022-2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до покращення фінансової результативності, незважаючи на коливання окремих показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП»
у 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Рентабельність послуг, %	4,87	2,67	2,11	-2,76	-0,56
Рентабельність господарської діяльності, %	0,44	0,40	0,64	0,20	0,24
Рентабельність активів, %	0,3	0,38	0,69	0,39	0,31
Рентабельність власного капіталу, %	0,82	1,24	2,47	1,65	1,23

Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,05	1,03	1,02	-0,03	-0,01
Коефіцієнт окупності активів	0,68	0,94	0,98	0,30	0,04
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,87	3,06	3,81	1,94	0,75

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

У 2022 році рентабельність послуг становила 4,87%, однак у наступні роки спостерігається її поступове зниження – до 2,67% у 2023 р. і 2,11% у 2024 р. Це може бути зумовлено зростанням собівартості реалізованої продукції вищими темпами, ніж доходів, що вказує на потребу у подальшій оптимізації виробничих витрат.

Водночас рентабельність господарської діяльності демонструє позитивну динаміку: у 2022 році вона становила 0,44%, у 2023 р. – 0,40%, а у 2024 р. зросла до 0,64%. Це свідчить про підвищення ефективності операційного управління та раціональніше використання ресурсів підприємства.

Рентабельність активів зросла з 0,3% у 2022 р. до 0,69% у 2024 р., що свідчить про збільшення прибутковості кожної гривні, вкладеної в активи. Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність власного капіталу, яка підвищилася з 0,82% до 2,47%, тобто у три рази. Це вказує на зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів і поліпшення результативності інвестиційної діяльності.

Дещо знизився коефіцієнт окупності виробничих витрат (з 1,05 до 1,02), що свідчить про незначне скорочення маржі прибутковості. Проте коефіцієнти окупності активів і власного капіталу мають стійку тенденцію до зростання – з 0,68 до 0,98 та з 1,87 до 3,81 відповідно. Це означає, що підприємство поступово нарощує ефективність використання як залучених, так і власних ресурсів.

Отже, упродовж 2022-2024 рр. ТОВ «КСМ-ГРУП» продемонструвало зміцнення загальної фінансової результативності та підвищення прибутковості діяльності. Незважаючи на зниження рентабельності продукції, позитивна динаміка інших показників свідчить про покращення

структури доходів, ефективніше управління капіталом і збільшення фінансової віддачі активів, що створює передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства.

Механізм формування чистого прибутку підприємства включає послідовне визначення кількох проміжних фінансових результатів, кожен із яких відображає ефективність окремих етапів діяльності. До таких рівнів належать: валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування та після нього, а також фінансовий результат від надзвичайних подій. Кожен із зазначених показників формується під впливом специфічних чинників, що характеризують виробничу, адміністративну, збутову та іншу діяльність підприємства.

Для поглибленої оцінки ефективності господарювання доцільно проаналізувати, як зміни ключових факторів вплинули на величину прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» на кожному з етапів його формування. З цією метою застосовано метод ланцюгових підстановок, який дозволяє визначити внесок окремих складових у динаміку фінансових результатів.

У табл. 2.11 наведено вихідні показники, що використовуються для проведення факторного аналізу результатів операційної діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022–2024 роки з використанням методу ланцюгових підстановок.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для факторного аналізу фінансових результатів операційної діяльності методом ланцюгових підстановок ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+;-)	
				2023/ 2022	2024/ 2023
1. Чистий дохід (ЧД) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (x_1)	602486	1308426	1668691	705940	360265
2. Частка собівартості в ЧД, % (x_2)	95,355	97,397	97,93	2,04	0,54
3. Частка адміністративних витрат в ЧД, % (x_3)	2,084	0,815	0,55	-1,27	-0,26

4. Частка витрат на збут в ЧД, % (x ₄)	0,043	0,007	0,02	-0,04	0,01
5. Частка інших операційних витрат в ЧД, % (x ₅)	1,175	2,153	0,27	0,98	-1,88
6. Частка інших операційних доходів в ЧД, % (x ₆)	0,85	2,479	0,31	1,63	-2,17
7. Прибуток від операційної діяльності, (y)	13216	27585	25449	14369	-2136
8. Частка прибутку від операційної діяльності в ЧД, % (x ₇)	2,194	2,108	1,53	-0,09	-0,58
9. Частка валового прибутку в ЧД, %, (x ₈)	0,046	0,026	2,04	-0,02	2,02

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Для проведення факторного аналізу фінансових результатів операційної діяльності будівельного підприємства ТОВ «КСМ-ГРУП» методом ланцюгових підстановок пропонуємо використати таку факторну модель (2.1):

$$y = x_1 - \frac{x_1 \times x_2}{100} - \frac{x_1 \times x_3}{100} - \frac{x_1 \times x_4}{100} - \frac{x_1 \times x_5}{100} + \frac{x_1 \times x_6}{100}, \quad (2.1)$$

де y - прибуток від операційної діяльності, тис. грн;

x₁ - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;

x₂ - частка собівартості в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %;

x₃ - частка адміністративних витрат в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %;

x₄ - частка витрат на збут в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %;

x₅ - частка інших операційних витрат в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %;

x₆ - частка інших операційних доходів в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %.

Виконуючи послідовну заміну факторів, одержимо такі результати (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати факторного аналізу фінансових результатів операційної діяльності методом ланцюгових підстановок ТОВ «КСМ-ГРУП»

за 2022-2024 рр.

Показники	2023/2022	2024/2023
1. Вплив чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15485,34	7574,32
2. Вплив частки собівартості в чистому доході, тис. грн.	-26713,36	-8948,03
3. Вплив частки адміністративних витрат в чистому доході, тис. грн.	16602,50	4387,83
4. Вплив частки витрат на збут в чистому доході, тис. грн.	471,13	-240,19
5. Вплив частки інших операційних витрат в чистому доході, тис. грн.	-12794,45	31339,92
6. Вплив частки інших операційних доходів в чистому доході, тис. грн.	21317,84	-36249,85
7. Загальний вплив факторів на величину прибутку від операційної діяльності, тис. грн.	14369,00	-2136,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Проведений факторний аналіз фінансових результатів операційної діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022–2024 рр. засвідчує суттєву мінливість впливу окремих складових операційних доходів та витрат на формування прибутку компанії. У 2023/2022 рр. загальна зміна прибутку була позитивною (+14 369 тис. грн) і сформувалася переважно за рахунок зростання чистого доходу та збільшення питомої ваги інших операційних доходів. Водночас значне зростання частки собівартості та інших операційних витрат стримувало приріст фінансового результату.

У 2024/2023 рр. ситуація змінилася: загальний вплив факторів становив –2136 тис. грн, що означає зниження операційного прибутку. Ключовими негативними чинниками стали зменшення частки інших операційних доходів та зростання частки собівартості, які разом спричинили значний спад фінансового результату. Позитивний внесок у формування прибутку забезпечили зростання чистого доходу, зниження частки адміністративних витрат та скорочення інших операційних витрат, однак цих факторів було недостатньо для компенсації негативного впливу.

Отже, динаміка операційного прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» у 2022–2024 рр. визначалась передусім коливанням структури операційних витрат та доходів. Зокрема, у 2024 р. особливо відчутним виявилось скорочення інших

операційних доходів, що стало головним стримувальним фактором зростання операційної ефективності підприємства.

Результати аналізу підтверджують ефективність управління фінансами та наявність резервів для подальшого підвищення прибутковості підприємства за рахунок контролю витрат і оптимізації доходів.

Отже, аналіз фінансових результатів ТОВ «КСМ-ГРУП» за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання обсягів господарської діяльності та прибутковості підприємства. Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції зросли пропорційно, що забезпечило стабільне зростання валового прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності.

Зменшення адміністративних витрат та інших операційних витрат сприяло підвищенню операційної ефективності, тоді як збільшення витрат на збут пов'язане з активізацією маркетингової діяльності та розширенням ринків. Чистий прибуток підприємства за три роки зріс утричі, що відображає ефективність управління ресурсами та фінансову стабільність компанії.

Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок показав, що основними драйверами прибутку є обсяги реалізації та частка собівартості у доході. При цьому коливання інших операційних доходів і витрат впливали на фінансовий результат, підкреслюючи важливість контролю за структурою витрат.

Рентабельність господарської діяльності, активів і власного капіталу продемонструвала позитивну динаміку, незважаючи на незначне зниження рентабельності продукції. Це свідчить про ефективне використання ресурсів, збільшення прибутковості інвестицій та формування передумов для стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналітичний огляд діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» дозволив оцінити ефективність організаційно-управлінської структури, фінансово-

економічного стану та системи управління формуванням фінансових результатів підприємства.

ТОВ «КСМ-ГРУП» – це українська будівельна компанія, яка спеціалізується на проєктуванні й будівництві масштабних інфраструктурних об'єктів (мости, дороги, мережі), житлових комплексів, водопровідних і каналізаційних споруд. Компанія має великий досвід реалізації складних проєктів: вона збудувала житлові комплекси, мости, водоочисні станції, проклала десятки кілометрів інженерних мереж тощо.

За роки діяльності підприємство виконало значну кількість масштабних проєктів у сфері житлового, промислового, транспортного та інженерного будівництва. Зокрема, ТОВ «КСМ-ГРУП» звело та реконструювало понад 120 тис. м² житлових і громадських будівель, зокрема багатоквартирні комплекси, адміністративні споруди, санаторії, культурно-оздоровчі центри та освітні заклади. Компанія реалізувала проєкти з будівництва транспортного депо, більше ніж 50 елітних житлових будинків, а також низки об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства міста Києва.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КСМ-ГРУП» за період 2022–2024 років свідчить про стабільне та динамічне зростання діяльності підприємства. Загальний чистий дохід підприємства за цей період зріс на 1066205 тис. грн, що становить 176,97 % та підтверджує ефективність розширення ринкових позицій і зростання обсягів реалізації продукції. Підвищення рентабельності свідчить про ефективне управління виробничими та комерційними витратами, оптимізацію собівартості продукції та збільшення обсягів реалізації. Підприємство характеризується достатнім рівнем ліквідності, проте високим ступенем залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективність управлінських рішень, водночас вказуючи на потенційні резерви для подальшого підвищення прибутковості та фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ТОВ «КСМ-ГРУП»

3.1. Напрями удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства

У сучасних умовах конкурентного середовища та динамічних змін на ринку ефективне управління фінансовими результатами є ключовим фактором стабільного розвитку підприємства. Для ТОВ «КСМ-ГРУП» це передбачає не лише забезпечення зростання доходів та прибутковості, а й оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості. Удосконалення системи управління формуванням фінансових результатів дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Розглянемо основні напрями та заходи, спрямовані на покращення контролю за фінансовими потоками, оптимізацію витратної частини діяльності та підвищення загальної ефективності формування прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП».

Підвищення ефективності використання прибутку підприємства передбачає забезпечення максимальної віддачі від отриманого прибутку через оптимізацію його розподілу та застосування. Це включає не лише збільшення обсягу прибутку, а й спрямування його на розвиток підприємства, підвищення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для підвищення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП» можна застосовувати такі заходи:

- організаційні: вдосконалення виробничої та управлінської структури, реструктуризація процесів, диверсифікація виробничих напрямів;

- техніко-технологічні: оновлення обладнання та технічної бази, впровадження нових технологій, модернізація та вдосконалення продукції;
- економічні важелі та стимули: оптимізація тарифної та мотиваційної системи, вдосконалення форм і систем оплати праці, прискорення обороту оборотних коштів.

Величина потенціалу для збільшення прибутку визначається як резерв, який можна виявити на етапах планування, виробництва та реалізації продукції. Ці резерви можна класифікувати на дві основні групи: тактичні, що спрямовані на короткострокове підвищення ефективності, та стратегічні, які забезпечують довгостроковий розвиток і стабільність підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Резерви підвищення прибутку підприємства

Джерело: сформовано на основі [15]

Досягнення високого рівня прибутку та забезпечення стабільної прибутковості будівельного підприємства можливо лише за умови комплексного врахування кількісних та якісних факторів, що впливають на фінансові результати. Це передбачає не лише збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а й оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості будівельних робіт та ефективне управління ціноутворенням. Детальний аналіз ключових умов, які сприяють максимізації прибутку та прибутковості підприємства, представлено у табл. 3.1, де систематизовано як кількісні, так і якісні заходи, необхідні для

ефективного управління фінансовими результатами.

Таблиця 3.1

Умови максимізації прибутку та прибутковості підприємства

Напрямок	Сутність	Вимоги до реалізації
1. Кількісні умови		
Оптимізація завантаження техніки та механізмів	Рациональне використання будівельної техніки дозволяє зменшити витрати простою, прискорити виконання робіт та збільшити обсяг реалізованих проєктів.	Планування графіків роботи техніки, впровадження систем моніторингу використання машин, оптимізація логістики та технічного обслуговування.
Розширення портфеля будівельних замовлень	Збільшення кількості одночасно реалізованих проєктів забезпечує стабільний грошовий потік і підвищує загальний прибуток підприємства.	Активна участь у тендерах, робота з державними/муніципальними замовленнями, розширення партнерських програм, формування конкурентних кошторисних пропозицій.
Скорочення термінів виконання будівельних робіт	Завершення проєктів у коротші строки дозволяє швидше отримувати оплату, знижує накладні витрати та підвищує оборотність капіталу.	Впровадження сучасних будівельних технологій, застосування BIM-проектування, оптимізація етапів будівельного процесу.
2. Якісні умови		
Впровадження сучасних будівельних технологій і матеріалів	Нові матеріали дозволяють знизити витрати, підвищити довговічність і якість будівель, скоротити витрати на ремонт і гарантійне обслуговування.	Використання енергоефективних матеріалів, інноваційних технологій утеплення, сучасних бетонних сумішей, застосування автоматизованих систем контролю.
Покращення системи кошторисного планування та контролю витрат	Для будівельної галузі характерні часті відхилення від кошторису, що безпосередньо впливає на прибуток.	Використання програмних комплексів (ABK-5, Builder, BIM), регулярний аудит витрат, контроль використання матеріалів та дотримання технологічних норм.
Підвищення кваліфікації виробничого персоналу	Якість виконаних робіт впливає на репутацію підприємства, кількість повторних замовлень і витрати на виправлення дефектів.	Регулярне навчання робітників, підвищення кваліфікації, впровадження систем внутрішнього контролю якості робіт.
Посилення контролю за дотриманням технологічних процесів	Порушення технології у будівництві веде до дефектів, збільшення термінів будівництва, штрафів і витрат на переробку.	Внутрішні регламенти контролю, авторський та технічний нагляд, застосування чек-листів, фотофіксації та інспекційних перевірок.
Удосконалення взаємодії з підрядниками та постачальниками	Ненадійні субпідрядники та несвоєчасні поставки матеріалів спричиняють затримки та збільшують витрати.	Формування бази перевірених партнерів, укладання довгострокових контрактів, контроль графіків поставок, штрафні санкції за порушення.
Підсилення маркетингової	Розширення ринку збуту, підвищення впізнаваності бренду,	Розробка маркетингових кампаній у сфері нерухомості/будівельних послуг,

діяльності	залучення нових замовників напрямую впливає на прибутковість.	просування в інтернеті, участь у профільних виставках, PR-активності.
------------	--	--

Джерело: сформовано на основі [15]

Пошук резервів для підвищення прибутковості будівельного підприємства слід здійснювати поетапно:

– аналітичний етап – виявлення і кількісна оцінка резервів підвищення прибутку, зокрема за рахунок зниження витрат на будівельні матеріали, оптимізації використання техніки та трудових ресурсів;

– організаційний етап – розробка комплексу заходів: організаційних, техніко-технологічних та соціально-економічних, спрямованих на ефективне використання виявлених резервів;

– функціональний етап – практична реалізація заходів, контроль за їх виконанням та оцінка отриманого ефекту.

Важливим інструментом підвищення прибутку є маркетинг будівельних послуг. Світовий досвід свідчить, що без ефективного маркетингу навіть інноваційні будівельні рішення можуть залишитися непоміченими на ринку. Тому підприємству необхідно активно формувати попит на свої послуги через рекламу, участь у тендерах та комунікацію зі споживачами.

Також критичною умовою збільшення прибутку є правильно сформована цінова політика. Ціни на будівельні роботи та послуги повинні враховувати собівартість, якість виконаних робіт, складність проекту та платоспроможність замовників. Від оптимального встановлення цін залежить фінансова стійкість підприємства, його ліквідність і загальна ефективність діяльності.

Отже, для підвищення прибутковості будівельного підприємства важливо здійснити комплексний аналіз його внутрішніх ресурсів і можливостей. Зокрема, слід виявити та використати всі резерви для зниження собівартості продукції, а також зосередитися на взаємодії з ринком – визначити цільову аудиторію, оцінити попит на послуги та дотримуватися ефективної цінової політики.

На формування фінансових результатів підприємства впливає широкий спектр факторів. Серед них виділяють зовнішні, які не залежать від діяльності підприємства (макроекономічні умови, ринкова кон'юнктура), та внутрішні, що безпосередньо залежать від управлінських рішень і організації виробничих процесів.

Внутрішні фактори будівельних підприємств поділяють на виробничі, що безпосередньо пов'язані з основною діяльністю (ефективність використання ресурсів, продуктивність праці, витрати на матеріали та обладнання), та невиробничі, що стосуються допоміжних чи суміжних видів діяльності, де застосовуються невиробничі основні засоби.

При аналізі та оцінці прибутковості слід враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У табл. 3.2 представлено класифікацію та вплив основних факторів на фінансові результати будівельного підприємства.

Таблиця 3.2

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на прибутковість

Група факторів	Конкретні фактори	Вплив на прибутковість
Зовнішні	Макроекономічна ситуація (інфляція, обмінний курс, податки)	Впливає на собівартість матеріалів та фінансові витрати, що може збільшувати або зменшувати прибуток
	Кон'юнктура ринку будівельних послуг	Визначає попит на продукцію та обсяги реалізації
	Державне регулювання та законодавчі зміни	Впливає на порядок проведення будівельних робіт, ліцензування, податкове навантаження
	Сезонні коливання попиту	Може викликати нерівномірність доходів протягом року
Внутрішні	Виробничі фактори: продуктивність праці, ефективність використання матеріалів, технологічний рівень обладнання	Впливають на собівартість і обсяг продукції, визначають маржинальність проектів
	Невиробничі фактори: управління запасами, організація адміністративної діяльності, маркетинг	Впливають на загальну ефективність підприємства та рівень прибутковості

Група факторів	Конкретні фактори	Вплив на прибутковість
	Управлінські рішення	Прийняті рішення щодо планування, цінової політики та інвестицій визначають фінансовий результат

Джерело: сформовано на основі [15]

Серед зовнішніх факторів, на які підприємство зазвичай не може безпосередньо впливати, варто виділити соціально-економічні умови, що формуються внаслідок діяльності органів влади на різних рівнях. До них належать захищеність прав власності, рівень інфляції, купівельна спроможність населення, стан ринкової інфраструктури, інвестиційна привабливість, попит і пропозиція на ринку будівельних послуг, ступінь екологізації, валютні коливання та податкове навантаження. Також зовнішні умови можуть визначатися об'єктивними чинниками, такими як саморегуляція будівельного ринку, природні особливості та вплив ключових учасників ринку.

До внутрішніх факторів, що впливають на рентабельність будівельних підприємств, відносяться: динаміка витрат, співвідношення видів діяльності та їх розподіл між центрами витрат і прибутків, управління фінансовим та трудовим потенціалом, ефективність логістичних процесів, організаційна структура бізнес-процесів, договірна діяльність та політика формування прибутку. При цьому екстенсивні фактори, такі як обсяг будівельно-монтажних робіт та рівень інфляції, безпосередньо впливають на цінові показники, тоді як інтенсивні фактори пов'язані з науково-технічним прогресом, оптимізацією управління і виробничих процесів, скороченням термінів будівництва, підвищенням ефективності праці, вдосконаленням логістики та модернізацією маркетингових стратегій.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що ключовим чинником формування прибутку підприємства є рівень собівартості та її частка у структурі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Собівартість виступає базовим показником ефективності діяльності

будівельного підприємства, оскільки у грошовому вимірі відображає витрати на матеріальні ресурси, оплату праці виконавців будівельно-монтажних робіт, а також витрати, пов'язані з управлінням, організацією та обслуговуванням будівельних майданчиків. Саме тому рівень витрат безпосередньо визначає можливість підприємства формувати достатній рівень прибутковості.

Особливості собівартості в будівництві зумовлені специфікою галузі. На відміну від промислових підприємств, де значну частку займають витрати на збут та транспортування готової продукції, у будівельних організаціях ці витрати значно нижчі. Це пояснюється тим, що будівельно-монтажні роботи виконуються безпосередньо на місці майбутньої експлуатації об'єкта, що мінімізує витрати на переміщення та реалізацію результату робіт. Таким чином, структура собівартості в будівництві має свої унікальні риси, що визначають її вплив на кінцеві фінансові результати підприємства.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ефективність системи управління фінансовими результатами ТОВ «КСМ-ГРУП» значною мірою визначає його конкурентоспроможність, фінансову стійкість і здатність до подальшого розвитку. Формування прибутку є комплексним процесом, який залежить від взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від якості управлінських рішень щодо оптимізації витрат, підвищення продуктивності та забезпечення ефективного використання ресурсів.

Удосконалення системи управління фінансовими результатами передбачає водночас покращення організаційної структури, оновлення техніко-технологічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та ефективну реалізацію економічних стимулів, спрямованих на збільшення прибутковості. Встановлено, що важливу роль відіграє не тільки збільшення обсягів виробництва та продажів, а й грамотне управління ціноутворенням, оптимізація кошторисного планування, раціональне використання основних засобів і матеріально-технічних ресурсів.

Проведений огляд факторів, що впливають на фінансові результати підприємства, дає підстави стверджувати, що зовнішні умови (макроекономічна ситуація, державне регулювання, ринкова кон'юнктура) створюють рамкове середовище для діяльності підприємства, натомість внутрішні фактори виступають ключовими важелями управління прибутком. Саме внутрішні резерви – підвищення ефективності виробництва, оптимізація витрат, вдосконалення логістики, модернізація обладнання та системи управління – здатні забезпечити підприємству стабільне зростання прибутковості.

Зазначено, що найвагомішим інструментом підвищення фінансових результатів є зниження собівартості робіт, яка формує основу прибутку будівельного підприємства. Особливості структури собівартості в будівельній галузі потребують постійного контролю витрат, удосконалення планування матеріальних ресурсів, скорочення простоїв техніки та оптимізації процесів постачання. Раціональне управління цими елементами дозволяє суттєво покращити маржинальність проєктів і сформувати необхідний рівень рентабельності.

Таким чином, впровадження комплексного підходу до удосконалення системи управління фінансовими результатами ТОВ «КСМ-ГРУП» забезпечує зміцнення його позицій на ринку, підвищення рівня фінансової стабільності та створення передумов для сталого розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, максимізації прибутку та формуванню довгострокових конкурентних переваг у будівельній сфері.

3.2. Резерви підвищення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП»

На сучасному етапі розвитку будівельного підприємства ТОВ «КСМ-ГРУП» особливої важливості набуває пошук ефективних шляхів підвищення прибутковості. На основі аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього

середовища можна виокремити кілька стратегічних напрямів, реалізація яких забезпечить покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

1. Усунення непродуктивних або збиткових напрямів діяльності. Одним із першочергових кроків є оптимізація структури підприємства шляхом ліквідації або трансформації тих підрозділів, які систематично не приносять економічного ефекту. Йдеться про проекти, що характеризуються високою собівартістю, низьким рівнем завантаження персоналу або відсутністю стабільного попиту. У таких випадках доцільно провести комплексний аналіз економічної доцільності їх подальшого функціонування. Якщо можливості підвищення ефективності немає, такі напрями варто перевести на самоокупність або повністю припинити їх реалізацію. Це дозволить зменшити загальні витрати, сконцентрувати ресурси на більш рентабельних проектах і підвищити загальний рівень фінансової стійкості.

2. Удосконалення кадрової політики та підвищення продуктивності праці. Людський капітал у будівельній сфері є ключовим джерелом формування якості виконуваних робіт і, відповідно, рівня прибутковості. Тому ТОВ «КСМ-ГРУП» варто приділити увагу формуванню дієвої системи мотивації, орієнтованої на результат. Це може передбачати перехід на відрядно-преміальні або процентні форми оплати праці, що дозволить пов'язати доходи працівників із їх продуктивністю. Важливо забезпечити постійний контроль якості трудових ресурсів: оцінювати кваліфікаційний рівень, дотримання трудової дисципліни, динаміку виконання робіт. Для виконання простих операцій доцільно залучати менш витратну робочу силу, тоді як висококваліфікованих спеціалістів варто зосередити на складних технологічних процесах. Крім того, посилення заходів з охорони праці зменшує ризики простоїв, нещасних випадків та пов'язаних із цим витрат.

3. Розширення обсягів послуг завдяки вдосконаленню маркетингової та цінової політики. У сучасних умовах конкуренції підприємству необхідно активно працювати над формуванням привабливої для споживача пропозиції.

Це передбачає перегляд діючої системи ціноутворення, формування гнучких знижок для різних категорій клієнтів, запровадження програм лояльності. Важливим напрямом є інтенсивне використання інструментів маркетингових комунікацій, зокрема цифрового маркетингу: таргетованої реклами, оптимізації веб-сайту, підвищення впізнаваності бренду в соціальних мережах. Орієнтація на потреби клієнтів, персоналізація пропозицій та підвищення якості взаємодії зі споживачами сприятимуть розширенню клієнтської бази й збільшенню обсягів реалізації послуг.

4. Активізація інвестиційної діяльності та формування позитивного інвестиційного іміджу. Однією з передумов довгострокового розвитку будівельного підприємства є здатність залучати інвестиції та ефективно управляти фінансовими потоками. Для ТОВ «КСМ-ГРУП» важливо позиціонувати себе як стабільне, технологічно розвинене та конкурентоспроможне підприємство. Це можливо завдяки публічному демонструванню успішних проєктів, прозорості фінансової звітності, систематичному моніторингу ключових фінансових показників. Оптимізація вартості капіталу, зниження ризиків, підвищення ефективності інвестиційних рішень допоможуть розширити коло потенційних інвесторів та зміцнити довіру існуючих партнерів.

5. Раціоналізація системи управління витратами та покращення логістичних процесів. Ефективне управління витратами є одним із найважливіших чинників зростання прибутковості. ТОВ «КСМ-ГРУП» доцільно зосередити увагу на зниженні адміністративних, операційних, збутових та позареалізаційних витрат. Важливим інструментом є автоматизація виробництва, яка дає можливість зменшити трудомісткість процесів, підвищити точність планування та уникнути зайвих витрат. У сфері логістики слід оптимізувати систему поставок і складського зберігання: скоротити час доставки, зменшити рівень запасів, удосконалити маршрути та підвищити ефективність використання власного транспорту. Раціональний вибір каналів постачання та оптимальна організація логістичного ланцюга

здатні суттєво знизити собівартість будівельно-монтажних робіт.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку будівельних та інженерних послуг, а також у зв'язку з обмеженим доступом до земельних ділянок для житлової забудови, для ТОВ «КСМ-ГРУП» критично важливим є пошук нових напрямів діяльності та ефективне використання внутрішніх ресурсів для підвищення прибутковості. Одним із перспективних напрямів є розширення діяльності у сфері водопостачання та водовідведення, де підприємство вже має значний досвід та конкурентні переваги, підтверджені участю у міжнародній виставці «AQUATHERM KYIV» та реалізацією успішних проєктів у житлово-промисловому секторі.

Пошук резервів підвищення прибутковості передбачає комплексний підхід, що включає аналіз внутрішніх ресурсів, оцінку ефективності виробничих процесів, управління витратами, оптимізацію структури проєктів та активну роботу з ринком. Для будівельного підприємства такими резервами можуть виступати як традиційні заходи – підвищення продуктивності праці, впровадження сучасних технологій, оптимізація собівартості, так і нові стратегічні напрями – розвиток інженерної інфраструктури, участь у великих державних і приватних проєктах, активне просування послуг на ринку водопостачання та водовідведення.

Побудуємо результативну стратегію розвитку ТОВ «КСМ-ГРУП» на рис. 3.2.

Успішна реалізація обраної стратегії розвитку КСМ-ГРУП у значній мірі визначається ефективністю внутрішніх бізнес-процесів та налагодженою комунікацією між структурними підрозділами компанії. Впровадження стратегії у сфері водопостачання та водовідведення передбачає кілька ключових етапів:

- визначення стратегічних цілей щодо розширення присутності на ринку водних інфраструктурних проєктів;
- оцінка конкурентного середовища та аналіз зовнішніх факторів, які впливають на розвиток інженерних мереж та очисних споруд;

– виявлення сильних та слабких сторін внутрішніх процесів, включно з управлінням проектами, логістикою та взаємодією між відділами.

Обрана стратегія являє собою комплекс узгоджених дій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку водопостачання та водовідведення. Її ефективність безпосередньо залежить від відповідності заходів внутрішнім можливостям компанії та зовнішнім умовам ринку.

Для ТОВ «КСМ-ГРУП» резерви підвищення прибутковості мають не лише кількісне, а й якісне значення. Кількісні резерви включають збільшення обсягів виконання робіт, скорочення термінів реалізації проектів, оптимізацію витрат на матеріали та техніку.



Рис. 3.2. Розробка стратегії розвитку ТОВ «КСМ-ГРУП»

Джерело: сформовано автором на основі [89, с. 258]

Якісні резерви спрямовані на підвищення рівня професійної підготовки персоналу, вдосконалення технологічних процесів, забезпечення високої якості послуг та розширення клієнтської бази через маркетингові та PR-інструменти.

Розроблену стратегію розвитку представлено на рис. 3.3.

Таким чином, виділення та системне використання резервів підвищення прибутковості дозволяє ТОВ «КСМ-ГРУП» не лише утримати лідерські позиції на будівельному ринку, але й розвивати нові напрями діяльності, підвищувати ефективність управління фінансовими результатами та зміцнювати фінансову стабільність підприємства.

Стратегія розвитку у сфері водопостачання та водовідведення ТОВ «КСМ-ГРУП»

Мета стратегії – стабілізувати прибутковість підприємства, розширити ринок і підвищити фінансову стійкість за рахунок інфраструктурних проєктів

Стратегічні цілі

Розширення портфеля замовлень – участь у державних і муніципальних тендерах, залучення міжнародних інвесторів та фінансових партнерів

Збільшення частки високотехнологічних проєктів – впровадження нових технологій очищення води, безтраншейних методів прокладки труб, цифрових систем контролю

Оптимізація ресурсів та процесів – покращення логістики, управління персоналом та обладнанням для підвищення продуктивності та зменшення собівартості

Позиціонування бренду як лідера галузі – участь у виставках, просування у медіа, PR, формування іміджу надійного партнера

Рис. 3.3. Стратегія розвитку у сфері водопостачання та водовідведення ТОВ «КСМ-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Аналіз офіційного сайту та портфеля реалізованих проєктів свідчить, що ТОВ «КСМ-ГРУП» поступово зміщує свою діяльність у бік інженерної інфраструктури, зокрема систем водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод. Основні реалізовані проєкти, пов'язані з водопостачанням, представлені у таблиці нижче (табл. 3.3).

Аналіз показує, що у сегменті водопостачання та водовідведення ТОВ «КСМ-ГРУП» реалізує проєкти значного масштабу, проте фінансові обсяги поки що менші, ніж у сфері житлового будівництва. Разом з тим, даний напрям має суттєві перспективи для розширення бізнесу:

Таблиця 3.3

Основні проєкти ТОВ «КСМ-ГРУП» у сфері водопостачання та водовідведення у 2022-2025 роках

Об'єкт / Місто	Напрямок робіт	Основні технічні параметри
Прокладання водопровідних мереж, Київ та область	Будівництво водопровідних мереж	75 км труб діаметром 160–700 мм
Водовід, Київ	Будівництво магістрального водоводу	Труба діаметром 1200 мм, виконано в складних геологічних умовах
Прокладання каналізаційних мереж, Київ	Будівництво каналізаційних мереж	98 км труб діаметром 75–1600 мм; 28 км під залізничними шляхами (75–1000 мм)
Каналізаційний колектор, Київ	Реконструкція великого колектора	2000 мм, глибина 6–8 м
Київводоканал, Київ	Будівельно-монтажні роботи на водоканалі	Реконструкція водопровідних і каналізаційних мереж, споруд очисних станцій; горизонтально-направлене буріння
Бортницька станція аерації, Київ	Реконструкція очисних споруд	Підвищення енергоефективності станції
Деснянська водопровідна станція, Київ	Реконструкція водопровідної станції	Модернізація обладнання, покращення продуктивності
Світловодськ	Будівництво нової водоочисної станції	Проект з будівництва та запуску сучасної водоочисної станції
Житомир	Реконструкція каналізаційних колекторів	Модернізація та прокладка нових колекторів

Джерело: сформовано автором на основі даних сайту Prozorro

1. Резерви росту – державні та муніципальні інвестиції у модернізацію

мереж водопостачання та каналізації продовжують зростати.

2. Синергія з існуючими компетенціями – будівельний досвід компанії дозволяє швидко масштабувати роботи у секторі інженерних мереж.

3. Потенційна прибутковість – незважаючи на менші суми проектів, водна інфраструктура характеризується стабільними замовленнями та довгостроковими контрактами.

Таким чином, стратегічне розширення діяльності КСМ-ГРУП у сфері водопостачання та водовідведення є обґрунтованим та перспективним напрямом розвитку компанії.

На сьогодні компанія накопичила значний досвід у будівництві та реконструкції водопровідних і каналізаційних мереж, а також у модернізації очисних споруд. Якщо раніше ключовою спеціалізацією компанії були промислові та цивільні об'єкти, то сьогодні значна частина реалізованих та поточних робіт припадає саме на реконструкцію, будівництво й модернізацію водних мереж.

Таке стратегічне переорієнтування пояснюється кількома важливими факторами. По-перше, ринок водної інфраструктури в Україні демонструє високий попит, оскільки більшість систем водопостачання та каналізації є застарілими на 60–80 %. Це створює довгостроковий, стабільний, гарантований обсяг робіт, що є вигідним для будівельних компаній.

По-друге, КСМ-ГРУП вже накопичила потужну технічну та інженерну базу: прокладання труб великих діаметрів (700–1200 мм), реконструкція колекторів (до 2000 мм), будівництво очисних споруд, безтраншейні технології, реконструкція станцій водопідготовки. Такий досвід дає компанії конкурентну перевагу над класичними будівельними підрядниками, які не володіють спеціалізованими технологіями.

По-третє, водна інфраструктура є пріоритетом міжнародних інвесторів та донорів. Багато проектів фінансується за рахунок коштів ЄБРР, Світового банку, ЛСА, урядів Японії, Німеччини, ЄС. Це забезпечує високу платоспроможність замовника, мінімізацію фінансових ризиків та

можливість укласти довгострокові контракти. Переорієнтація КСМ-ГРУП на цей сегмент дозволяє компанії стабілізувати дохідність та зменшити залежність від комерційного й житлового будівництва.

По-четверте, саме у сфері водопостачання спостерігається найбільша кількість тендерів на реконструкцію, модернізацію та будівництво – як у Києві, так і в інших регіонах України. КСМ-ГРУП бере участь у роботах Київводоканалу, реконструює Деснянську водопровідну станцію, Бортницьку станцію аерації, каналізаційні мережі в різних містах. Це підтверджує, що компанія цілеспрямовано нарощує свою присутність у цій галузі.

Таким чином, переорієнтація КСМ-ГРУП на ринок водопостачання та водовідведення є логічною та стратегічно виправданою. Водні проекти забезпечують компанії стабільне завантаження, надають доступ до великих інфраструктурних інвестицій, дозволяють використовувати наявні технічні компетенції та формують нові джерела прибутку. Це один із найперспективніших напрямів розвитку, який здатен суттєво підвищити фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства у найближчі роки.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Потраплення ТОВ «КСМ-ГРУП» до ТОП-10 забудовників Києва та області за кількістю зданих квартир у 2024 році свідчить про високий рівень операційної ефективності та стабільний попит на проекти компанії. Така позиція на ринку створює додаткові резерви для підвищення прибутковості, оскільки сприяє зміцненню корпоративного іміджу, підвищенню довіри інвесторів та розширенню клієнтської бази.

Водночас для забезпечення сталого розвитку та диверсифікації джерел доходів доцільним є систематичний аналіз ефективності заходів у перспективних сегментах, зокрема у сфері водопостачання та водовідведення. Оцінка ефективності запропонованих заходів у цьому

напрямі здійснюється на основі кількох ключових критеріїв: економічної доцільності інвестицій, потенціалу ринкового зростання, впливу на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства. Детальний перелік основних напрямів підвищення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП» представлено в табл. 3.4.

Активна участь у провідних галузевих виставках, зокрема AQUATHERM KYIV 2025, створює значний потенціал для підвищення прибутковості підприємства. Завдяки залученню до професійного середовища, обміну досвідом та ознайомленню з інноваційними рішеннями ТОВ «КСМ-ГРУП» має можливість впроваджувати сучасні технології, оптимізувати витрати та привертати нових партнерів і замовників.

Таблиця 3.4

**Резерви підвищення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП» у сфері
водопостачання та водовідведення**

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Розширення портфеля замовлень	Участь у державних та муніципальних тендерах; робота з міжнародними замовниками; партнерство з іноземними компаніями	Зростання доходів на 15–20% щороку; стабільний грошовий потік; диверсифікація ризиків
Технологічне оновлення	Впровадження безтраншейних технологій; цифровий контроль мереж; застосування інноваційних матеріалів	Скорочення термінів виконання робіт на 10–15%; зменшення витрат на матеріали та трудові ресурси; підвищення якості виконання робіт
Оптимізація логістики та витрат	Централізація закупівель; планування графіків робіт; оптимізація маршрутів доставки матеріалів	Зменшення витрат на 7–10%; підвищення рентабельності проектів; покращення оборотності капіталу
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та сертифікація працівників; мотиваційні програми; обмін досвідом на виставках	Зменшення кількості дефектів; підвищення якості робіт; зростання клієнтської лояльності та повторних замовлень
Маркетинг та PR	Участь у виставках (AQUATHERM KYIV); створення демонстраційних об'єктів; рекламні кампанії та просування бренду	Розширення ринків збуту; підвищення впізнаваності бренду; залучення нових клієнтів
Інвестиційна діяльність	Залучення інвесторів для великих інфраструктурних проектів; оптимізація вартості капіталу	Додаткове фінансування проектів; зменшення фінансових ризиків; збільшення прибутку

Удосконалення цінової політики	Формування конкурентних тарифів; диференційоване ціноутворення для різних сегментів; врахування собівартості та складності проекту	Оптимізація прибутку на кожному проекті; підвищення фінансової стійкості підприємства
Розвиток партнерських мереж	Співпраця з субпідрядниками, постачальниками та суміжними підприємствами; довгострокові контракти	Забезпечення стабільних поставок; зниження ризиків затримок; підвищення ефективності виконання проектів

Джерело: сформовано автором

Аналіз показує, що напрям житлового будівництва забезпечує високий базовий рівень доходів компанії та передбачає великі контракти. Разом із тим, подальше зростання обмежене рядом факторів, серед яких нестача доступних земельних ділянок, підвищення собівартості матеріалів і робіт, а також адміністративні бар'єри. За даними Міністерства розвитку громад та територій, середня вартість будівництва житла в Україні становить близько 21,5 тис. грн/м², а для Житомирської області ця цифра підтверджується на рівні понад 22 тис. грн/м². Протягом 2025 року собівартість житлового будівництва зростає на 10–25 % залежно від класу об'єкта, що додатково обмежує швидкість зростання прибутку в цьому сегменті.

Натомість сегмент водопостачання та водовідведення наразі формує менші доходи, оскільки базові обсяги контрактів і проектів компанії значно менші порівняно з великими житловими девелоперськими проектами. Проте цей напрям характеризується значним потенціалом росту, обумовленим стабільністю замовлень, можливістю залучення державного фінансування, грантів та інвестицій, а також планованістю реалізації інфраструктурних проектів.

З огляду на тенденції розвитку ринку, зокрема збільшення бюджетів на модернізацію водопровідних та каналізаційних мереж, оновлення очисних споруд і підтримку міжнародних фінансувань, ТОВ «КСМ-ГРУП» має можливість поступово нарощувати доходи від цього сегмента. При цьому стратегічна перевага полягає у використанні вже наявних інженерних компетенцій компанії, що дозволяє масштабувати проекти і забезпечувати їх високу ефективність.

Отже, хоча поточний доходний потенціал проєктів водопостачання та водовідведення ще не досягає рівня житлового будівництва, цей сегмент являє собою перспективний резерв для зростання доходів та прибутку компанії. Інвестиції у водну інфраструктуру на даному етапі можуть забезпечити значний довгостроковий ефект, сприяючи диверсифікації бізнесу та підвищенню стабільності доходів ТОВ «КСМ-ГРУП» у майбутньому.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів використано прогнозний аналіз доходів і витрат компанії за умов отримання певної частки ринку водопостачання та водовідведення.

Побудуємо реалістичну модель прогнозу доходів ТОВ «КСМ-ГРУП» від водопостачання та водовідведення на 5 років у табл. 3.5. Для цього використаємо поточні дані 2024 р. як базу (1668 млн грн чистого доходу) та припустимо, що компанія поступово займе певний відсоток ринку водних проєктів.

Таблиця 3.5

Прогноз додаткових доходів від водних проєктів ТОВ «КСМ-ГРУП»

Рік	Потенційна частка ринку водопостачання/ водовідведення (%)	Додатковий дохід від ринку водопостачання / водовідведення, млн грн	Примітки
2025	5	83,4	Частка на початковому рівні, невелика кількість об'єктів
2026	10	166,9	Розширення географії проєктів, державні та донорські тендери
2027	15	250,3	Вихід на стабільні контракти середніх міст і обласних центрів
2028	20	333,7	Значна частка ринку, поєднання великих та середніх проєктів
2029	25	417,2	Можливість стати лідером регіонального сегмента, масштабування інфраструктурних робіт

Джерело: власні розрахунки

Модель прогнозує додаткові доходи при масштабуванні сегмента.

2025 р. – стартовий сегмент. На 2025 р. частка компанії на ринку

водопостачання та водовідведення поки незначна (приблизно 5 %). Це відповідає фактичним сумах контрактів, які менші, ніж у житловому будівництві, але дають стабільний дохід.

2026-2027 р. – розширення. Завдяки накопиченому досвіду (м. Київ, м. Житомир, м. Світловодськ, м. Сокаль) КСМ-ГРУП може залучати державні та донорські тендери, збільшувати частку ринку до 10–15 % протягом наступних 2-3 років.

2028-2029 рр. – довгострокова перспектива. Через 5 років потенційна частка ринку може досягти 25 %, що дає понад 400 млн грн додаткового доходу на рік – це значне підсилення бізнесу без потреби розширювати житлове будівництво, де є обмеження по землі та високі собівартість і конкуренція.

Стратегічний резерв. На фоні відносно невеликих початкових контрактів цей сегмент має високий потенціал масштабування і стабільності, особливо за рахунок довгострокових інфраструктурних проєктів, які фінансуються державою та міжнародними організаціями.

Прогнозні показники чистого прибутку від сегмента води, виходячи з середньої рентабельності 2024 р. наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз доходів та чистого прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» від водопостачання та водовідведення

Рік	Частка ринку водопостачання/ водовідведення (%)	Додатковий дохід від ринку водопостачання/ водовідведення, млн грн	Прогнозований чистий прибуток, млн грн
2025	5	83,4	0,53
2026	10	166,9	1,07
2027	15	250,3	1,60
2028	20	333,7	2,14
2029	25	417,2	2,67

Джерело: власні розрахунки

Хоча зараз додаткові доходи від водного сегмента невеликі порівняно з житловим будівництвом, поступове збільшення частки ринку дозволяє

створювати стабільний прибуток та мають високу перспективність.

Через 5 років чистий прибуток від водного сегмента може становити майже 2,7 млн грн щороку, що робить його стратегічно важливим резервом.

Цей проєкт пропонується як диверсифікація бізнесу. Перехід на інфраструктурні проєкти водопостачання та водовідведення знижує ризики, пов'язані з дефіцитом земель для житлового будівництва, і дає нові можливості для зростання.

Для оцінки потенціалу водного сегмента діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» було розроблено три сценарії розвитку: консервативний, базовий та оптимістичний. Ці сценарії дозволяють продемонструвати можливий розмах впливу проєктів у сфері водопостачання та водовідведення на фінансові результати компанії. Прогнозні показники (табл. 3.7) враховують як поточні обсяги реалізованих робіт, так і перспективи залучення нових контрактів, державних і міжнародних інвестицій, а також масштабування діяльності після завершення війни та початку відбудови країни.

Таблиця 3.7

Прогноз доходів та чистого прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» від водопостачання та водовідведення (2025–2030, млн грн)

Рік	Частка ринку (%)	Консервативний		Базовий		Оптимістичний	
		дохід	прибуток	дохід	прибуток	дохід	прибуток
2025	5	41,7	0,27	83,4	0,53	125	0,80
2026	10	83,4	0,53	166,9	1,07	250	1,60
2027	15	125,2	0,80	250,3	1,60	375	2,40
2028	20	166,9	1,07	333,7	2,14	500	3,20
2029	25	208,6	1,34	417,2	2,67	625	4,00
2030	30	250,3	1,60	500,6	3,20	750	4,80

Джерело: власні розрахунки

Консервативний сценарій: враховує отримання лише половини частки ринку базового сценарію, із пропорційним зростанням доходів та прибутку. Це відображає обережну оцінку з урахуванням можливої затримки відновлення після війни.

Базовий сценарій: взятий напряду з наданих даних (5-30 % частки

ринку з доходом та прибутком пропорційно). Це реалістичний прогноз за умови стабільного залучення державних та донорських інфраструктурних проєктів.

Оптимістичний сценарій: передбачає більш агресивне зростання – частка ринку у 6-10 % більше базового варіанту, що дає відповідне збільшення доходів та прибутку. Показує потенційний максимум впливу водного сегмента на фінанси КСМ-ГРУП.

Усі сценарії базуються на припущенні, що після завершення війни розпочнеться масштабна відбудова країни, а державні та міжнародні інвестиції у водопостачання та водовідведення зростуть, створюючи сприятливе середовище для компанії.

Прогноз доходів і чистого прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» комплексно із урахуванням житлового будівництва та водного сегмента наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз доходів та чистого прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП» за напрямками

Рік	Житлове будівництво:		Водний сегмент			Загальний дохід (млн грн)	Загальний чистий прибуток (млн грн)
	Чистий дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	частка ринку (%)	Чистий дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн		
2024	1 668,7	10,7	0 %	0	0	1 668,7	10,7
2025	1 700	10,9	5 %	83,4	0,53	1 783,4	11,43
2026	1 750	11,2	10 %	166,9	1,07	1 916,9	12,27
2027	1 800	11,5	15 %	250,3	1,60	2 050,3	13,1
2028	1 850	11,8	20 %	333,7	2,14	2 183,7	13,94
2029	1 900	12,1	25 %	417,2	2,67	2 317,2	14,77

Джерело: власні розрахунки

При розрахунках враховано помірне зростання доходу житлового будівництва на 3-4 % щороку, відображаючи стабільність сегмента. Прогнозована частка ринку водного сегменту збільшується від 5 % у 2025 р. до 25 % у 2029 р. Чистий прибуток розрахований із рентабельності 2024 р. – 0,64 %.

Відкриття водного сегмента підвищує загальний дохід на 5-20 % протягом 5 років і створює новий прибутковий напрям, що дозволяє

диверсифікувати бізнес.

Стратегічний резерв: хоча початкові суми невеликі, поступове збільшення частки ринку води робить його перспективним джерелом доходу, особливо у контексті обмеженості земельних ділянок для житлового будівництва.

Як висновок зазначимо, що розроблені заходи щодо підвищення прибутковості дозволяють очікувати стабільне нарощування доходів та прибутку водного сегмента у середньостроковій перспективі.

Прогнозний аналіз доходів і чистого прибутку за трьома сценаріями (консервативний, базовий та оптимістичний) на 2025-2030 рр. показав, що стратегічне вкладення у водні проекти може забезпечити додатковий дохід від 83,4 млн грн у 2025 році до 750 млн грн у 2030 році та поступове збільшення чистого прибутку до 4,8 млн грн на рік.

Враховуючи потенційне завершення війни та початок масштабної відбудови країни, інвестиції у водопостачання та водовідведення є перспективним резервом диверсифікації бізнесу, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з обмеженнями у житловому сегменті, та посилити фінансову стабільність підприємства.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи управління фінансовими результатами ТОВ «КСМ-ГРУП» можна зробити наступні висновки.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» дозволив визначити ключові напрями удосконалення системи управління формуванням фінансових результатів. Впровадження ефективних бізнес-процесів, оптимізація внутрішньої комунікації та цифровізація обліково-аналітичних процесів сприяють підвищенню точності фінансового планування та контролю.

Виявлені резерви підвищення прибутковості підприємства охоплюють як традиційний сегмент житлового будівництва, так і перспективний сегмент водопостачання та водовідведення. Хоча житлове будівництво залишається основним джерелом доходу, його подальше зростання обмежене факторами обмеженої доступності земельних ділянок та зростанням собівартості. Інфраструктурні проекти у сфері водопостачання та водовідведення характеризуються високим потенціалом зростання та стабільністю доходів. Пропоновані заходи – розширення портфеля замовлень, технологічне оновлення, оптимізація витрат, підвищення кваліфікації персоналу, маркетингова та інвестиційна діяльність – дозволяють очікувати значне збільшення доходів і чистого прибутку у середньостроковій перспективі.

Прогнозний аналіз доходів і чистого прибутку за трьома сценаріями (консервативний, базовий та оптимістичний) на 2025–2030 рр. показав, що стратегічне вкладення у водні проєкти може забезпечити додатковий дохід від 83,4 млн грн у 2025 році до 750 млн грн у 2030 році та поступове збільшення чистого прибутку до 4,8 млн грн на рік. Отже, прогнозні моделі доходів та прибутку за консервативним, базовим та оптимістичним сценаріями підтверджують економічну доцільність інвестицій у водні проєкти. Навіть за обережного сценарію сегмент водопостачання та водовідведення забезпечує додаткові фінансові надходження та стабільний прибуток.

Загалом, комплексне впровадження запропонованих заходів дозволяє ТОВ «КСМ-ГРУП» не лише підвищити ефективність управління фінансовими результатами, а й забезпечити диверсифікацію джерел доходів, знизити ризики, пов'язані з житловим сегментом, та створити передумови для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ управління формуванням фінансових результатів підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Фінансові результати є комплексним показником діяльності підприємства, що об'єднує економічні, виробничі та соціальні аспекти. Вони виступають не лише індикатором внутрішньої ефективності, а й показником впливу на економіку держави через податки та обов'язкові платежі. Аналіз абсолютних та відносних показників фінансових результатів (прибуток, рентабельність) дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів у часі та порівняно з іншими підприємствами, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення прибутковості.

2. Управління фінансовими результатами передбачає комплексну систему планування, контролю, моніторингу та коригування доходів і витрат, що забезпечує оптимізацію бізнес-процесів і підвищення прибутковості. Ефективне управління ґрунтується на методах фінансового аналізу, факторного моделювання, використанні сучасних програмних засобів та взаємодії з ключовими стейкхолдерами підприємства.

3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами здійснюється на основі систематичного використання фінансових, ресурсних та структурних показників: прибуток, рентабельність, оборотність капіталу, продуктивність праці, співвідношення витрат і доходів. Для підвищення оперативності та інформативності аналізу доцільно застосовувати експрес-методи, що поєднують простоту виконання з точністю результатів.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління фінансовими результатами визначає рамки економічної діяльності, встановлює податкові зобов'язання, правила амортизації, мінімальні розміри заробітної плати та інші регуляторні вимоги. Своєчасний збір, обробка та аналіз даних про доходи, витрати, прибуток, а також про ринкову ситуацію та конкурентне середовище забезпечує виявлення відхилень і корекцію управлінських рішень, підвищуючи фінансову стабільність підприємства.

5. ТОВ «КСМ-ГРУП» – це провідна українська будівельна компанія, що спеціалізується на реалізації масштабних інфраструктурних та житлових проєктів, зокрема мостів, доріг, інженерних мереж, водопровідних і каналізаційних споруд. Підприємство має значний досвід у виконанні складних об'єктів: житлових комплексів, громадських будівель, транспортних депо, водоочисних станцій та десятків кілометрів інженерних мереж. За час діяльності компанія збудувала та реконструювала понад 120 тис. м² житлових і громадських приміщень, серед яких багатоквартирні будинки, адміністративні споруди, освітні заклади та культурно-оздоровчі центри, а також реалізувала низку інженерних проєктів у Києві та області.

6. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне зростання та позитивну динаміку розвитку. Загальний чистий дохід компанії за цей період збільшився на 1 066 205 тис. грн, що становить майже 177 %, що підтверджує ефективність стратегії розширення ринкових позицій та нарощування обсягів реалізації продукції. Підвищення рентабельності демонструє оптимізацію витрат, контроль над собівартістю продукції та ефективне управління виробничими процесами. Водночас частка адміністративних і операційних витрат залишається на рівні 34 %, що вимагає подальшого контролю та оптимізації.

7. Управління формуванням фінансових результатів виявилось ефективним. Упродовж 2022-2024 рр. ТОВ «КСМ-ГРУП» продемонструвало зміцнення загальної фінансової результативності та підвищення прибутковості діяльності. Незважаючи на зниження рентабельності продукції, позитивна динаміка інших показників свідчить про покращення структури доходів, ефективніше управління капіталом і збільшення фінансової віддачі активів, що створює передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства. Одночасно аналіз показав, що частка адміністративних і операційних витрат у загальній структурі залишається значною, що потребує подальшого удосконалення контролю та управління витратами для підвищення фінансової ефективності підприємства.

Проведено факторний аналіз операційного прибутку ТОВ «КСМ-ГРУП». Визначено, що важливу роль у формуванні прибутку відіграє собівартість і її частка у структурі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Собівартість як найважливіший показник ефективності функціонування будівельного підприємства, що направлений на відображення у вартісному вираженні витрат на придбання матеріалів та інших засобів виробництва, оплату праці робітників, які беруть участь у виконанні будівельно-монтажних робіт, витрат з управління, організації та обслуговування будівельних майданчиків, безперечно, чинить істотний вплив на рівень рентабельності господарюючого суб'єкта.

8. Проведений аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності ТОВ «КСМ-ГРУП» дозволив виокремити ключові напрями підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства. Встановлено, що інтеграція сучасних бізнес-процесів, вдосконалення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами та впровадження цифрових систем обліку й аналітики сприяють підвищенню точності фінансового планування, своєчасному виявленню відхилень та оперативному коригуванню управлінських рішень. Це, у свою чергу, створює основу для підвищення рентабельності, зменшення непередбачуваних витрат і підвищення загальної фінансової стійкості підприємства.

9. Виявлені резерви збільшення прибутковості ТОВ «КСМ-ГРУП» охоплюють як традиційний сегмент житлового будівництва, так і перспективний інфраструктурний напрямок водопостачання та водовідведення. Хоча житлове будівництво формує більшу частину поточних доходів компанії, його подальше масштабування обмежене фактором обмеженості земельних ресурсів, високими темпами зростання собівартості матеріалів та робіт, а також адміністративними бар'єрами. Водночас сегмент водопостачання та водовідведення демонструє значний потенціал для стабільного та прогнозованого зростання доходів завдяки державним і міжнародним інвестиціям, грантовому фінансуванню та довгостроковим

контрактам. Реалізація комплексу заходів, таких як розширення портфеля замовлень, технологічне оновлення процесів, оптимізація логістики та витрат, підвищення кваліфікації персоналу, інвестиційна діяльність і маркетингова підтримка, забезпечує передумови для збільшення доходів і чистого прибутку у середньостроковій перспективі.

10. Прогнозний аналіз фінансових результатів за трьома сценаріями розвитку (консервативний, базовий та оптимістичний) на період 2025-2030 рр. показав, що стратегічне інвестування у водні проекти дозволяє істотно збільшити фінансовий потенціал компанії. Зокрема, додатковий дохід від реалізації проектів водопостачання та водовідведення може коливатися від 83,4 млн грн у 2025 році до 750 млн грн у 2030 році, а чистий прибуток – відповідно до 4,8 млн грн на рік за оптимістичним сценарієм. Навіть за консервативним сценарієм прогноз показує стабільний приріст доходів і прибутку, що свідчить про економічну доцільність інвестування в цей сегмент. Реалізація базового сценарію забезпечує поступове нарощування частки ринку та стабільне підвищення фінансових показників, що підтверджує стратегічну перспективність водного напрямку для диверсифікації доходів підприємства.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів у ТОВ «КСМ-ГРУП» дозволяє досягти кількох ключових цілей: підвищити ефективність управління фінансовими результатами, оптимізувати витрати, знизити ризики, пов'язані з обмеженими можливостями житлового сегмента, і створити нові джерела доходів. Розвиток інфраструктурного напрямку забезпечує довгострокову фінансову стабільність, дозволяє компанії адаптуватися до змін ринкового середовища та закладає основу для сталого розвитку на перспективу. Запропоновані заходи є не лише інструментом підвищення прибутковості, а й важливим фактором стратегічного зміцнення позицій ТОВ «КСМ-ГРУП» на ринку будівництва та інфраструктурних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т.В. Систематизація показників моніторингу фінансових результатів на підприємстві. Бізнес Інформ. 2019. № 6. С. 127-132.
2. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
3. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879>.
4. Бершадська І. І., Макалюк І. В. Фактори та резерви підвищення прибутковості на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип 19. С. 159–166.
5. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник ХНУ. 2018. №2. С.102–105.
6. Боденчук Л.Б., Боденчук Л.С., Нідельчу В.В. Формування системи управління прибутком підприємства. економіка та суспільство. 2023. Вип. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
7. Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2017. № 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22587>
8. Буртняк І. В. Моделювання процесу управління прибутком підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Вип. 11(2). С. 138-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2015_11\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2015_11(2)_19)
9. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. Modern Economics. 2020. № 21(2020). С. 37-44. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06).
10. Воронкова Т. Є., Безпалько Н. Ю. Шляхи підвищення

прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 19. С. 42-44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2016/10.pdf.

11. Гаватюк Л.С., Перегіняк Н.М. Шляхи підвищення рівня прибутковості вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 363-367.

12. Гайбура Ю. А. Управління прибутковістю підприємства та шляхи її підвищення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 14(2). С. 127-130.

13. Гайбура Ю.А. Моніторинг фінансових результатів: сутність і підходи. Причорноморські економічні студії. 2018. № 28(2). С. 101-105.

14. Глушенкова А. А., Ромашов І. М. Управління прибутком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №4. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2020_4_13

15. Гуцаленко Л., Молдован М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025 №1 (52). С. 56-64. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8>

16. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. Modern Economics. 2019. № 14. С. 81-86. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-13).

17. Дробишева О. О., Бучакчійська Ю. М. Управління прибутком підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3. С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_14

18. Єпіфанова І.Ю., Ревенко В.С. Особливості управління фінансовим результатом від операційної діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 2. С. 160-166.

19. Жовтяк Г.А., Серьогіна Д.О., Жовтяк А. Напрями підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Випуск №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023->

50-29

20. Зінченко О. А., Павліщій Д. О., Зінченко Д. С. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства шляхом удосконалення системи управління прибутком. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С. 81-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_16

21. Зудова І. Ю., Стась О. Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 893-897. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_204.

22. Іщенко Н.А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 388-393. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-388-393>.

23. Касич А. О., Мирошніченко К. О., Похила М. О. Методика експрес-аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №18. С. 922-927. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/128.pdf

24. Коваленко-Марченкова Є. В., Лисенко Ю. О. Механізм IPO як спосіб управління прибутком підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_18

25. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-16>

26. Колєватова А. В. Напрями вдосконалення процесу формування та управління прибутком на підприємствах. Молодий вчений. 2018. № 5 (2). С. 717-720. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5\(2\)_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5(2)_86)

27. Кондрацька Н. М., Горбатюк А. Л. Управління прибутком підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 100-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2018_3_12

28. Корбутяк А.Г., Привалов А.О. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2023. № 5 (117). С. 149-153.

29. Кравчук Г. Дослідження проблем формування фінансових результатів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1. С. 193-203.

30. Крапівницька С. М., Протасов О.О., Янов Р. В. Удосконалення ціноутворення як процес управління прибутком інноваційного підприємства. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка. 2013. Т. 14. Вип. 266. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppdduu_2013_14_266_15

31. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Зайченко Р. А. Підвищення прибутку з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 287-293. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-287-293>

32. Кузьміна О. С. Концептуальні основи управління прибутком підприємства на засадах сталого розвитку. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 9. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_9_20

33. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. Modeling the development of the economic systems, 2022. №1. С. 120-128. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>

34. Легеза Д. Г. Управління прибутком на підприємствах хлібопекарської галузі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 1. С. 161-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2018_1_24

35. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. Агросвіт. 2020. № 15. С. 67-73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3274&i=9>.

36. Лівовшко Т. В., Книрик А. О. Управління прибутком на

промислових підприємствах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 22, вип. 8(4). С. 148-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8\(4\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8(4)_23)

37. Лойко В. В., Несенюк Є. С. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. International scientific journal. 2015. № 7. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_7_19

38. Люта О. В., Адаменко Ю. Є. Актуальні аспекти формування системи управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_44

39. Мазур Н. Фінансові результати підприємств України: особливості бухгалтерського забезпечення їх формування та управління. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. №8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01>.

40. Максимова М. В., Чередниченко Д. С. Теоретичні підходи до формування системи показників оцінки прибутку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7229>

41. Мардус Н. Ю., Брік С. В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 2 (29). С. 148-153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.-ua/journal/29_2021/24.pdf.

42. Мартиненко В., Григоренко О. Аналітична характеристика процесу управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-87>

43. Мельник А. О., Петренко Н. В. Трансформація сутності та значення прибутку вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 202-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2019_33_32

44. Метод аналізу ієрархії. ТріумфІТ. URL: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help>.

45. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану

підприємств: Рекомендації Центральної спілки споживчих товариств України від 28.07.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text>

46. Миколенко І., Дігтяр В. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-17>

47. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) «Подання фінансової звітності» від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text

48. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку № 18 «Дохід» від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025#Text

49. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів із клієнтами» від 01.01.2012 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU17027>

50. Могилова А. Ю. Особливості управління прибутком підприємства. Молодий вчений. 2014. № 6(1). С. 68-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6(1)_17)

51. Мордань Є. Ю., Малиш Д. О., Рябуха А. Ю. Теоретичні основи системи управління прибутком підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 384-391. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_68

52. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. Агросвіт. 2024. №5. С. 86-95.

53. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf

54. Нагрецькіс А. Ю. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_44

55. Наконечна С. А. Управління прибутком підприємства в сучасних економічних умовах. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 7. С.

44–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_8

56. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 18 «Будівельні контракти»: Наказ Міністерства фінансів України від 28.04.2012 р. № 205. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0433-01>.

57. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

58. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 15 «Дохід»: Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.

59. Нескордева І. І., Аккерман О. С. Управління прибутком підприємства за допомогою моделі Дюпон. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 269-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_30_166

60. Опікунова Н. В., Лопата В. Г. Управління прибутком підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 294-298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_42

61. Орликовський М. О., Гришковець В. В., Зелінський Р. С., Мордюк В. В. Управління прибутком підприємства як умова його ефективного функціонування. Агросвіт. 2020. №1. С. 96-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_1_15

62. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Зміна парадигми управління витратами, прибутком та цінами на машинобудівних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 3. С. 7-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_3_3

63. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємства в умовах сьогодення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 1. С. 84–88.

64. Парій Л. В. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 86-92.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_17

65. Партола А. С. Шляхи підвищення прибутковості підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. 2017. № 5. С. 679-684.

66. Пігуль Н. Г., Власова О. М., Пігуль Є. І. Аналіз прибутковості підприємств України. Причорноморські економічні студії. 2019. №2. С. 90-94.

67. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

68. Поддєрьогін А. М., Джуфер Д. Б. Управління прибутком підприємства. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 2. С. 211-223.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2019_2_17

69. Прокопович Л., Бурлан С. Розвиток методичних підходів щодо управління фінансовими результатами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-79>

70. Сабліна Н. Теоретичні засади фінансових результатів підприємства та обґрунтування шляхів їх підвищення на основі методу аналізу ієрархій. Сталий розвиток економіки. 2025. №3 (54). С. 402-410. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-61>

71. Савіцька Г., Шелест Н. Управління прибутком підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 36. С. 241-248.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_36_28

72. Савіцький А. В. Теоретичні основи наукових поглядів на проблеми формування та управління прибутком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(2). С. 114-119.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(2)_22)

73. Семенов Г. А. Економіка підприємства. Київ : Центр навчальної

літератури, 2014. 324 с.

74. Скибенко С. Т., Чемерис М. В. Формування стратегії управління прибутком підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 6(2). С. 152-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6(2)_31)

75. Скляр Є. В., Фень К. С., Карпак А. О. Стратегія ефективної системи управління прибутком підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 4. С. 56-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_4_11

76. Скрипник М. І., Шайнюк І. В. Облік фінансових результатів в умовах імплементації стандартів обліку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 17. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/2020/17/6426>.

77. Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В., Згурська О. М. Методологічні засади управління прибутком торговельного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есmebi_2020_1_17

78. Талавіра Є. В., Рогів М. О. Концептуальні підходи до управління прибутком торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_28

79. Тарасенко І. О. Перспективна модель управління маржинальним прибутком підприємства з урахуванням екологічних чинників. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 12. С. 180-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_12_21

80. Трунова О. Застосування методу Сааті при прийнятті управлінських рішень. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. 2013. Вип. 108.1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34.

81. Тульчинська С. О., Ткаченко Т. П., Скоробогатий О. І. Основи управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2018. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_3

82. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
83. Усов М.А. До питання застосування методу аналізу ієрархій. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2019. № 24. С. 144-147.
84. Фурман І. В. Вектори підвищення ефективності управління прибутком підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 3. С. 55-64.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2017_3_9
85. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 01.01.04 №435-4.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
86. Шашина М. В., Седун Р. С. Методи управління прибутком підприємства. Підприємництво та інновації. 2015. Вип. 1. С. 55-60.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_10
87. Шулла Р. С., Попик М. М. Директ-костинг як інструмент контролінгу в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління прибутком промислового підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 155-160.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_4_32
88. Щербанюк О.М. Управління прибутком підприємств України в сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 8. С. 157–164.
89. Щербина О. С. Основи формування стратегій будівельно-виробничого підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. №39. С. 254-259. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-32>
90. Яворський А.А. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 6. С. 242–248.
91. Яременко Л. М., Авдалян К. В. Особливості бухгалтерського обліку фінансових результатів об'єднань підприємств. Агросвіт. 2020. № 8. С. 109-117. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3167&i=13>
92. Ярова Л. Г. Управління прибутком підприємства в сучасних

умовах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2021. № 4(2). С. 23-28.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(2)__5)

ДОДАТКИ

