

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

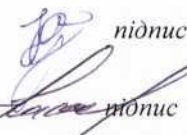
Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
« 16 » червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА
МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Виконав: Шульга Іван Анатолійович

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович

 підпис

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович

 підпис

Я, Шульга Іван Анатолійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

Вол доцент Н.В. Коваль
(підпис)

«23» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Шульзі Івану Анатолійовичу

Тема: Механізм управління прибутковістю підприємства за матеріалами ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні основи управління прибутковістю підприємства, аналіз механізму управління прибутковістю ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА». Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА». Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Удосконалення механізму управління прибутковістю ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Вихідні дані є статистична інформація баз відкритих даних (OpenDataBot, Clarity Project, YouControl), результати внутрішнього аналізу підприємства, включаючи дані про обсяги реалізації, витрати, чисельність персоналу та структуру бізнес-процесів. Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, фінансового аналізу, бізнес-інжинірингу та процесного управління.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<i>квітень-травень 25</i>	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	<i>вересень-грудень 25</i>	<i>виконано</i>
Аналітична частина	<i>січень-лютий 26</i>	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	<i>березень-квітень 26</i>	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>

Керівник

Паска
підпис

I.М. Паска

Здобувач

Шульга
підпис

I.А. Шульга

Дата отримання завдання « 23 » квітня 2025 року

АНОТАЦІЯ

Шульга Іван Анатолійович. Механізм управління прибутковістю підприємства за матеріалами ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Бакалаврську кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та функціонування механізму управління прибутковістю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, а також розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутковістю підприємства в системі його менеджменту на прикладі ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й функціонування механізму управління прибутковістю підприємства, а також організаційно-економічні інструменти та заходи щодо його вдосконалення в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування механізму управління прибутковістю підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення на матеріалах ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Інформаційною базою дослідження стали статистична інформація баз відкритих даних (OpenDataBot, Clarity Project, YouControl), результати внутрішнього аналізу підприємства, включаючи дані про обсяги реалізації, витрати, чисельність персоналу та структуру бізнес-процесів. Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, фінансового аналізу, бізнес-інжинірингу та процесного управління.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 47 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

Ключові слова: прибуток підприємства, механізм управління прибутком, формування прибутку підприємства, максимізація прибутку підприємства, прогнозування, фінансові результати, EBITDA.

ANNOTATION

Shulga Ivan Anatoliyovych. The mechanism of enterprise profitability management based on the materials of LLC "Agrana Fruit Ukraine"

The bachelor's qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological and applied aspects of the formation and functioning of the mechanism of enterprise profitability management in an unstable economic environment, as well as the development of practical recommendations for improving the efficiency of managing the financial results of the enterprise under study.

The object of the study is the process of forming and managing the profitability of the enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical approaches to managing the financial results of the enterprise.

The purpose of the bachelor's qualification work is to study the theoretical and practical aspects of forming the mechanism of enterprise profitability management and justifying the directions of its improvement based on the materials of LLC "Agrana Fruit Ukraine".

The information base of the study was statistical information from open databases (OpenDataBot, Clarity Project, YouControl), the results of the internal analysis of the enterprise, including data on sales volumes, costs, staff numbers and the structure of business processes.

The theoretical basis is the scientific works of domestic and foreign scientists in management, financial analysis, business engineering and process management.

Structure and scope of the work. The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of sources used. The main volume of the work is 47 pages of computer text. The list of sources used includes 27 items.

Keywords: enterprise profit, profit management mechanism, enterprise profit formation, enterprise profit maximization, forecasting, financial results, EBITDA.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	17
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентної боротьби, нестабільності ринкової кон'юнктури та впливу глобалізаційних процесів особливого значення набуває проблема забезпечення ефективного функціонування підприємств і підтримання належного рівня їх прибутковості. Саме прибуток є основним джерелом фінансової стійкості, інвестиційного розвитку, модернізації виробництва та забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим формування дієвого механізму управління прибутковістю підприємства є одним із ключових завдань сучасного менеджменту.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до нових економічних викликів, зокрема інфляційних процесів, зростання вартості енергетичних ресурсів, змін споживчого попиту, логістичних труднощів, посилення конкуренції та нестабільності фінансових ринків. За таких умов ефективне управління прибутковістю дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства, своєчасне виявлення внутрішніх резервів зростання та підвищення результативності господарської діяльності.

Особливої актуальності проблема управління прибутковістю набуває для підприємств харчової та переробної промисловості, діяльність яких значною мірою залежить від сезонності виробництва, коливань цін на сировину, енергоресурси та змін ринкової кон'юнктури, одним з яких є ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Теоретичні та практичні аспекти управління прибутковістю підприємства досліджувалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії прибутку, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства зробили такі вчені, як А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, П. Самуельсон, М. Портер та інші. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження механізмів управління прибутковістю підприємств здійснили І. Бланк, Г. Савицька, Л. Лігоненко, О. Терещенко, Н. Поддєрьогін, В. Андрійчук, С. Покропивний та інші. У працях

науковців розкрито економічну сутність прибутку, особливості формування фінансових результатів, методи аналізу рентабельності, механізми управління витратами та шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств.

Попри значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективного механізму управління прибутковістю підприємства в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації потребують подальшого наукового обґрунтування й адаптації до сучасних умов господарювання. Особливо актуальним є дослідження практичних аспектів управління прибутковістю на підприємствах переробної галузі, де важливого значення набувають питання оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, автоматизації управлінських процесів і впровадження інноваційних технологій.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад формування механізму управління прибутковістю підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління прибутковістю ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління прибутковістю підприємства;
- охарактеризувати складові механізму управління прибутковістю підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»;
- оцінити рівень прибутковості та рентабельності підприємства;
- визначити фактори впливу на формування фінансових результатів підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення механізму управління прибутковістю підприємства;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутковістю підприємства в системі його менеджменту на прикладі ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й функціонування механізму управління прибутковістю підприємства, а також організаційно-економічні інструменти та заходи щодо його вдосконалення в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для дослідження економічної сутності прибутковості та механізму управління нею; методи аналізу та синтезу – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства; економіко-статистичний метод – для аналізу динаміки показників діяльності; метод порівняння – для оцінювання змін показників у часі; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; системний підхід – для формування комплексного механізму управління прибутковістю підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», аналітичні матеріали та інтернет-ресурси.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були оприлюднені у тезах доповідей конференцій: Шульга І.А. Управління прибутковістю агропідприємства в умовах невизначеності. Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій. 2026. С.95-98

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 47 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Категорія прибутку є однією з базових економічних характеристик, що визначає зміст і сутність підприємницької діяльності та функціонування підприємства як окремої господарської системи. Водночас трактування прибутку виключно як арифметичної різниці між доходами та витратами є надто спрощеним. У сучасному ринковому середовищі прибуток виконує значно ширший спектр функцій і виступає ключовим елементом забезпечення ефективності та розвитку підприємства.

Передусім прибуток є головним орієнтиром управлінської діяльності, оскільки досягнення стабільного прибуткового функціонування формує основу для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечує його фінансову стійкість і створює умови для подальшого розвитку та розширеного відтворення. Крім того, прибуток виступає універсальним індикатором результативності господарської діяльності, відображаючи ефективність використання ресурсів, якість організації внутрішніх процесів та здатність підприємства забезпечувати економічну віддачу.

Важливою є також стимулююча роль прибутку, адже саме він спонукає підприємство до підвищення конкурентоспроможності, удосконалення системи управління, розширення ринкової присутності та впровадження інновацій. Одночасно прибуток є фінансовою базою розвитку підприємства, оскільки забезпечує ресурсне підґрунтя для модернізації виробництва, оновлення матеріально-технічної бази та реалізації внутрішніх трансформацій без надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Слід зазначити, що значення прибутку проявляється не лише у функціонуванні самого підприємства, а й у системі економічних інтересів різних груп стейкхолдерів. У забезпеченні ефективного управління

прибутковістю зацікавлені працівники підприємства, споживачі, держава, ділові партнери та суспільство загалом.

Для персоналу прибутковість підприємства є гарантією стабільної зайнятості, своєчасної оплати праці та можливості посилення матеріальної мотивації. Для споживачів стабільний прибуток підприємства означає підвищення якості продукції, вдосконалення сервісу та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Державний сектор розглядає прибуткову діяльність підприємств як основу економічного зростання, наповнення бюджету через податкові надходження та підтримання стабільності ринку праці. Для партнерів прибутковість підприємства є показником його надійності, ділової репутації та потенціалу до довгострокового співробітництва. Водночас громадянське суспільство зацікавлене у прибутковому функціонуванні підприємств, оскільки саме прибуток створює фінансові можливості для реалізації соціально відповідальних та екологічних ініціатив.

Прибутковість доцільно розглядати не лише як кінцевий результат діяльності, а як динамічний процес, що формується під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме тому управління прибутковістю потребує постійного моніторингу, аналізу, контролю та адаптації управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється дослідженню сутності управління прибутком, а також особливостям стратегічного управління прибутковістю підприємства.

Зокрема, М.В. Кармінська-Бєлоброва визначає управління прибутком як процес розроблення, обґрунтування та реалізації управлінських рішень, що охоплюють усі ключові аспекти формування, розподілу й використання прибутку на підприємстві. Науковиця наголошує, що даний процес має цілеспрямований і системний характер та передбачає підготовку, оцінювання, вибір і впровадження альтернативних управлінських рішень щодо забезпечення ефективного використання прибутку [10, с. 3]. Подібної позиції

дотримується і С. Ногіна, яка трактує управління прибутком як процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних із його формуванням, розподілом, використанням та плануванням на підприємстві [5].

На думку Р.В. Скалюка, стратегічне управління прибутком слід розглядати як комплексний процес формування та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення ефективного формування, розподілу й використання прибутку підприємства. Основною метою такого управління є досягнення стабільного зростання прибутковості, підвищення ринкової вартості підприємства та забезпечення його довгострокового економічного розвитку [7, с. 112].

А.С. Андріяш та А.Ю. Могилова акцентують увагу на специфіці управління прибутком підприємств у ринкових умовах господарювання. Науковці виокремлюють низку ключових напрямів удосконалення даного процесу, серед яких: підвищення ефективності планування розподілу фінансових ресурсів, удосконалення управління матеріальними ресурсами, посилення регулюючої функції у формуванні кредитної політики підприємства та забезпечення дієвого контролю фінансових результатів діяльності [1, с. 69].

Дослідники також зазначають, що система управління прибутком повинна ґрунтуватися на чітко структурованій системі об'єктів управління, які доцільно поділяти на дві основні групи:

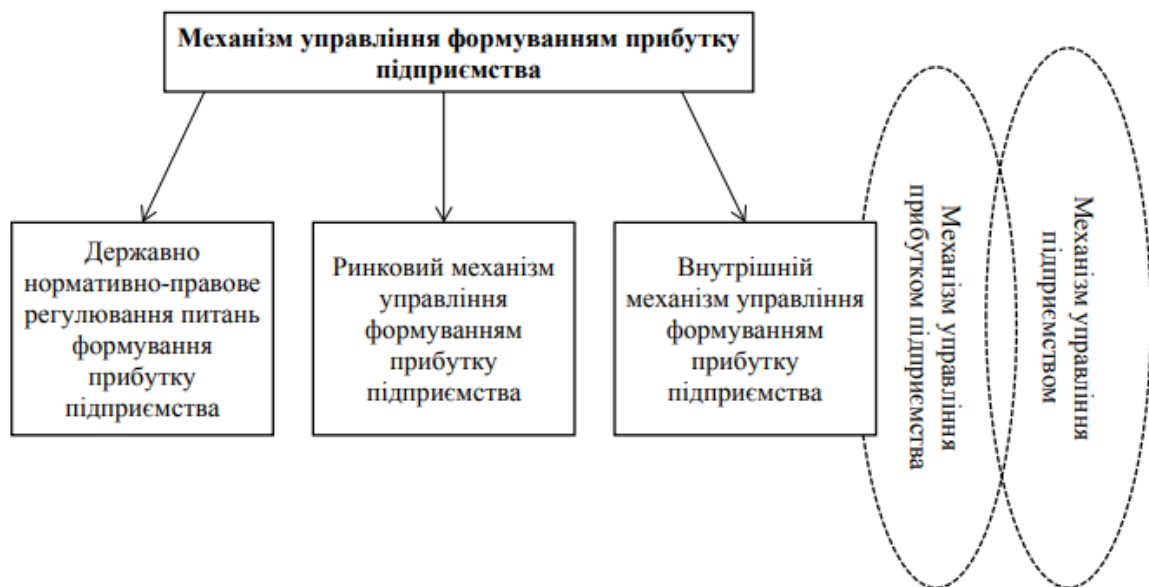
- управління процесом формування прибутку;
- управління розподілом та використанням прибутку [1, с. 69].

Погоджуємося з позицією науковців щодо того, що управління формуванням прибутку, будучи складовою загальної системи управління прибутковістю підприємства, виступає самостійним об'єктом управління. Особливість цього напрямку полягає у значному впливі факторів зовнішнього середовища на обсяги та динаміку прибутку підприємства. Саме тому ефективне управління формуванням прибутку потребує створення спеціального механізму, здатного забезпечити своєчасне реагування на зміни

ринкової кон'юнктури, фінансових умов та інших зовнішніх чинників. У зв'язку з цим формування механізму управління прибутком підприємства набуває особливої актуальності та практичного значення.

Розроблення ефективного механізму управління формуванням прибутку підприємства дає можливість посилити цільову орієнтацію управлінської системи та забезпечити її спрямованість на максимально результативне вирішення завдань щодо зростання прибутку підприємства в умовах високого рівня ринкової конкуренції.

У широкому розумінні механізм управління формуванням прибутку



підприємства охоплює три взаємопов'язані складові (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Складники механізму управління формуванням прибутку підприємства в широкому значенні

Першою складовою є державне нормативно-правове регулювання процесів формування прибутку. Воно реалізується через систему законодавчих та нормативних актів, які визначають правила функціонування підприємств у фінансово-господарській сфері. До основних інструментів такого регулювання належать податкова політика, регулювання

амортизаційних процесів, визначення мінімального рівня заробітної плати та інші важелі державного впливу.

Другим елементом виступає ринковий механізм регулювання прибутку підприємства. Його дія базується на впливі попиту та пропозиції на товарних і фінансових ринках, що визначає рівень цін на продукцію, вартість кредитних ресурсів, прибутковість фінансових інструментів та загальний рівень доходності капіталу.

Третьою складовою є внутрішній механізм управління формуванням прибутку, який створюється безпосередньо на підприємстві та забезпечує регулювання оперативних і стратегічних управлінських рішень у сфері формування прибутку. Саме цей механізм є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством.

Внутрішній механізм управління формуванням прибутку доцільно розглядати як практичну модель реалізації політики підприємства щодо забезпечення прибутковості (рис. 1.2.). За своєю організаційно-функціональною структурою він являє собою систему взаємопов'язаних елементів, до яких належать цілі, завдання, принципи, суб'єкти й об'єкти управління, методи, інструменти, інформаційне забезпечення та функціональні складові.



Рис. 1.2. Організаційно-функціональна структура механізму управління формуванням прибутку підприємства

Основною метою механізму управління формуванням прибутку є забезпечення максимального рівня прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства та умов ринкового середовища за допустимого рівня ризику як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

Для досягнення цієї мети можуть формуватися конкретизовані цілі за окремими напрямками діяльності або структурними підрозділами підприємства. При цьому система цілей повинна відповідати стратегічним пріоритетам розвитку підприємства та узгоджуватися із загальною стратегією його функціонування.

Реалізація головної мети механізму передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких:

- забезпечення зростання обсягів діяльності підприємства;
- пошук резервів збільшення прибутку шляхом розширення видів діяльності або оптимізації витрат;
- підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази та оборотних активів;

- зростання продуктивності праці персоналу;
- забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та рівнем ризику;
- підвищення якості прибутку;
- збільшення прибутковості через підвищення конкурентоспроможності продукції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління формуванням прибутку спрямоване або на збільшення доходів шляхом нарощування обсягів діяльності, або на підвищення ефективності діяльності через скорочення витрат.

Функціонування механізму управління прибутком базується на системі принципів. Серед загальних принципів виділяють наукову обґрунтованість, комплексність, безперервність, адаптивність, оптимальність та узгодженість із стратегічними і тактичними цілями підприємства. До специфічних принципів належать інтегрованість із загальною системою фінансового управління, динамічність, орієнтація на стратегічний розвиток, багатоваріантність управлінських рішень та інформаційна забезпеченість.

Особливе значення для механізму управління формуванням прибутку мають принципи, визначені І.О. Бланком, а саме:

- інтегрованість із загальною системою управління підприємством;
- комплексність прийняття управлінських рішень;
- високий рівень динамізму управління;
- варіативність управлінських підходів;
- стратегічна спрямованість розвитку підприємства.

У межах механізму управління формуванням прибутку можна виокремити такі основні функціональні елементи: аналіз і моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; планування і прогнозування заходів щодо формування прибутку; підготовка аналітичної інформації; прийняття управлінських рішень; реалізація управлінських заходів; контроль та оцінювання результативності впроваджених рішень.

Базовим етапом функціонування механізму є проведення аналізу й моніторингу діяльності підприємства. Він включає оцінювання ринкової кон'юнктури, аналіз структури та динаміки прибутку, визначення факторів впливу на фінансові результати, а також виявлення потенційних можливостей зростання прибутковості.

Ефективність функціонування механізму значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, наявності своєчасної, достовірної, повної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Суб'єктами механізму управління формуванням прибутку виступають керівники структурних підрозділів підприємства, які відповідають за окремі напрями діяльності. Для підвищення ефективності управління доцільним є формування центрів відповідальності, що забезпечують персоніфікацію результатів управлінської діяльності.

Залежно від функціональної спрямованості можна виділити:

- центри доходів, керівники яких відповідають за формування доходів;
- центри витрат, діяльність яких спрямована на контроль і оптимізацію витрат.

Центри доходів можуть формуватися за окремими видами діяльності або джерелами отримання прибутку. Їх основними функціями є управління процесом реалізації продукції, ціноутворенням, асортиментною політикою та стимулюванням збуту.

З огляду на це механізм управління формуванням прибутку доцільно поділяти на два взаємопов'язані підмеханізми: управління доходами та управління витратами підприємства.

Практична реалізація механізму передбачає використання широкого спектра методів, серед яких: горизонтальний і вертикальний аналіз, факторний аналіз, аналіз ризиків, CVP-аналіз, методи планування та прогнозування прибутку, інструменти ціноутворення, методи управління витратами та дебіторською заборгованістю.

До основних інструментів управління формуванням прибутку належать фінансові плани, прогнози, система ціноутворення, інноваційні заходи, управління витратами, система оплати праці, рекламна діяльність та інші управлінські важелі.

Отже, механізм управління формуванням прибутку підприємства повинен бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством, оскільки будь-які управлінські рішення прямо або опосередковано впливають на фінансові результати діяльності. Водночас цей механізм є самостійним об'єктом управління, який характеризується складністю, багатокомпонентністю та значною залежністю від впливу факторів зовнішнього середовища. Комплексний підхід до його формування дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити максимізацію прибутку підприємства навіть в умовах нестабільності та кризових явищ в економіці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» є складовою міжнародної австрійської групи AGRANA, австрійська агропромислова корпорація зі штаб-квартирою у Відні, що є одним із провідних переробників сільськогосподарської сировини в Центральній та Східній Європі. Компанія представлена у двох стратегічних напрямках бізнесу: Food & Beverage Solutions (плодові препарати, кастомні крохмалі) та Agricultural Commodities & Specialities (цукор, крохмаль, біоетанол). Станом на 2025-26 рік AGRANA управляє 50 виробничими об'єктами у 25 країнах на шести континентах [17].

Компанія є світовим лідером у виробництві плодових препаратів та провідним виробником концентратів яблучного й ягідного соку у світі. Акції AGRANA котируються на Віденській фондовій біржі (ATX), кількість акцій в обігу становить 62 489 тис. штук [24].

AGRANA Fruit функціонує як окремий бізнес-сегмент групи AGRANA та спеціалізується на переробці фруктово-ягідної сировини для забезпечення потреб як локальних виробників, так і великих міжнародних компаній харчової галузі. Основна діяльність підприємства пов'язана з виготовленням фруктових наповнювачів, концентратів, пюре, сиропів, карамелі та інших інгредієнтів для харчової промисловості.

Історія розвитку підприємства в Україні розпочалася у 1997 році на території Вінницької області. На початковому етапі діяльності обсяги виробництва становили близько 300 тонн яблучного концентрату. У подальшому підприємство активно модернізувало виробничі потужності, впроваджувало новітнє обладнання та розширювало асортимент продукції.

Зокрема, вже через декілька років були встановлені сучасні пастеризаційні лінії, що дало можливість розпочати виробництво фруктових наповнювачів і фруктового пюре.

Сьогодні AGRANA є одним із провідних виробників у сфері переробки фруктової сировини та забезпечує робочими місцями близько 9 тисяч працівників у різних країнах світу. Загальний обсяг обороту групи компаній становить майже 9 млрд євро [24].

З метою гарантування високих стандартів якості продукції у 2009 році на підприємстві було введено в експлуатацію сучасну лабораторію контролю якості та сертифіковано виробництво відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000:2004. Це сприяло підвищенню рівня безпечності продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

Починаючи з 2014 року компанія переорієнтувала експортну діяльність на європейські ринки, відмовившись від поставок продукції до російської федерації. Успішна експортна стратегія, висока якість продукції та постійне вдосконалення виробничих процесів забезпечили подальший розвиток підприємства та розширення товарного асортименту.

У 2018 році підприємство започаткувало виробництво карамелі та шоколадної продукції. Додатковим фактором підвищення ефективності діяльності стало впровадження системи SAP, що дозволило оптимізувати управлінські процеси та розширити асортимент продукції для сегментів HoReCa та Food Service.

Важливим елементом стратегії розвитку компанії є орієнтація на інновації та системне вивчення споживчих потреб. У структурі підприємства функціонує спеціалізований відділ розробки продукції, до складу якого входять технологи та фахівці виробничого напрямку. Щорічно компанія розробляє тисячі нових зразків продукції, адаптованих до індивідуальних потреб замовників, що сприяє підтриманню лідерських позицій AGRANA на ринку.

На сьогодні продукція ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» експортується до Польщі, Румунії, Грузії, Молдови, Литви, Ізраїлю, Казахстану та інших країн. Основними споживачами продукції підприємства є вітчизняні та міжнародні виробники харчової продукції, підприємства кондитерської, молочної та напоївної галузей [17].

Статутний фонд юридичної особи ТОВ "АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА" становить 134 644 427,20 грн. Юридична адреса підприємства: м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, 32. Основним видом економічної діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» є перероблення та консервування фруктів і овочів (КВЕД 10.39).

Основними напрямками діяльності підприємства представлені на рисунку 2.1:



Рис. 2.1 Напрями роботи ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Досліджене підприємство має наступну організаційну структуру представлену на рис. 2.2. [17].

Організаційна структура управління підприємством має лінійний тип побудови. Такий тип структури характеризується наявністю чіткої системи підпорядкування та централізованого управління.

До основних переваг лінійної структури управління належать:

- забезпечення принципу єдиноначальності та персональної відповідальності, відповідно до якого працівники підпорядковуються одному

безпосередньому керівнику, а керівник несе відповідальність за результати діяльності своїх підлеглих;



Рисунок 2.2 Організаційна структура ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

- чітка система вертикального підпорядкування між усіма рівнями управління, що сприяє координації роботи структурних підрозділів та узгодженості управлінських рішень;

- персональна відповідальність керівників за ефективність функціонування відповідних підрозділів і досягнення встановлених результатів;

- спрощений процес управління завдяки наявності єдиного каналу передачі управлінської інформації та розпоряджень.

Водночас лінійна структура управління має і певні недоліки, серед яких:

- надмірне інформаційне та управлінське навантаження на керівника;
- значна централізація влади на вищому рівні управління;

– необхідність високого рівня професійної компетентності керівника, який повинен володіти знаннями у різних функціональних сферах діяльності підприємства.

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» здійснює повний виробничий цикл – від закупівлі та вирощування сировини до її глибокої переробки та реалізації готової продукції. Для забезпечення високої якості продукції підприємство використовує сучасні технології сортування, очищення, переробки та шокового заморожування фруктів і ягід.

Підприємство активно співпрацює з українськими фермерськими господарствами та виробниками плодово-ягідної продукції, що дозволяє забезпечувати стабільне постачання якісної сировини. Крім того, компанія застосовує сучасні європейські технології вирощування плодово-ягідних культур, використовуючи високоякісний посадковий матеріал із країн Європи.

Важливою особливістю діяльності підприємства є його інноваційна спрямованість. Компанія впроваджує сучасні технології переробки та управління виробництвом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Дослідження свідчать, що підприємство активно використовує інноваційні підходи до розвитку агропромислового виробництва та формування ланцюгів доданої вартості.

Потужності підприємства дозволяють здійснювати значні обсяги переробки фруктово-ягідної продукції. За наявною інформацією, компанія має потенціал переробки до 20 тис. тонн фруктів і ягід на рік, а частина виробленої продукції експортується до країн Європи та інших держав світу.

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» функціонує в умовах висококонкурентного ринку переробки фруктів та овочів. Основними конкурентами підприємства є великі виробники соків, фруктових наповнювачів та консервованої продукції. Водночас підприємство утримує вагомі позиції на ринку завдяки високій якості продукції, впровадженню

інноваційних технологій та ефективній системі управління виробничими процесами.

Важливе значення у діяльності підприємства має система контролю якості продукції. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості та безпечності харчової продукції, що забезпечує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на переробці фруктових ягідної сировини та виробництві фруктових наповнювачів, концентратів, пюре, сиропів та інших інгредієнтів для харчової галузі. Підприємство входить до міжнародної групи AGRANA, що забезпечує йому доступ до сучасних технологій, інноваційних рішень та міжнародних ринків збуту. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства дозволяє оцінити рівень ефективності його діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Так, за шість звітних років (табл. 2.1) виручка компанії демонструвала виражену висхідну тенденцію до піку 2023-24 р., після чого розпочалося зниження. Максимальний обсяг – €3 786,9 млн – було зафіксовано у 2023-24 р., що на 48,7% перевищує базовий рівень 2020-21 р. У 2025-26 р. виручка скоротилася до €3 237,3 млн (–7,9% р/р), головним чином унаслідок зниження цін на цукор та слабшого попиту в сегменті крохмалю [17, 24, 25].

Таблиця 2.1

Динаміка виручки ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» за 2020-2026 рр.

Показник / Рік	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Виручка від реалізації, €млн	2547.0	2901.5	3637.4	3786.9	3514.0	3237.3
EBITDA, €млн	191.2	206.7	277.1	291.1	190.9	194.8

Операційний прибуток, €млн	73.1	86.5	158.4	176.7	76.5	81.2
EBIT, €млн	78.7	24.7	88.3	151.0	40.5	3.2
EBIT-маржа, %	3.1	0.9	2.4	4.0	1.2	0.1

Наступним етапом в аналізі фінансово-неомічних результатів діяльності дослідженого підприємства є дослідження показника EBITDA та операційної рентабельності (рис. 2.3), що дасть можливість комплексно оцінити ефективність основної діяльності підприємства, рівень його прибутковості, здатність генерувати грошові потоки та забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Адже, у сучасних умовах саме EBITDA та операційна рентабельність вважаються одними з ключових показників оцінки ефективності бізнесу, оскільки вони найбільш об'єктивно відображають результати операційної діяльності підприємства та його здатність забезпечувати стабільний розвиток.

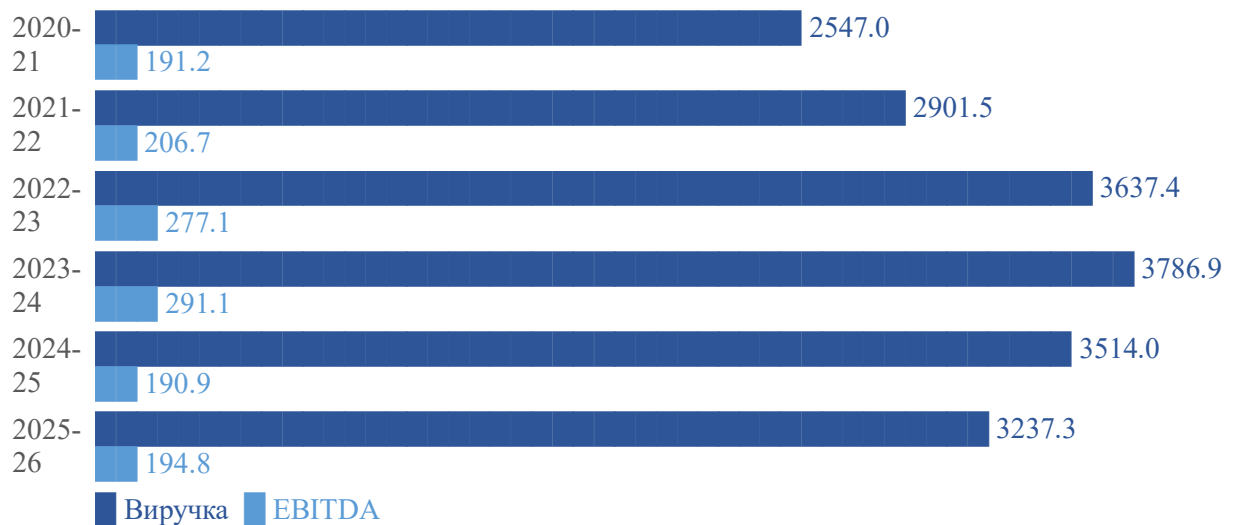


Рис. 2.3 Динаміка виручки та EBITDA (€ млн) [17, 24, 25].

Так, згідно з даним рис. 2.3 найвище значення EBITDA було досягнуто у 2023-24 р. (€291,1 млн), після чого відбулося різке падіння до €190,9 млн у 2024-25 р. (–34,5%). У 2025-26 р. EBITDA дещо відновилася до €194,8 млн (+2,0% р/р). Незважаючи на стабілізацію EBITDA, EBIT-маржа знизилася до мінімуму за шість років – 0,1% – через різке зростання виняткових статей витрат до €74,1 млн.

Структура фінансових результатів (табл 2.2, рис. 2.4) ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» суттєво ускладнилася у 2025-26 р. Компанія отримала чистий збиток €35,6 млн, що є найгіршим результатом за аналізований період. Ключовими чинниками негативного результату стали: по-перше, різке збільшення виняткових (разових) статей витрат до €74,1 млн (утричі більше, ніж у 2023-24 р.); по-друге, від'ємний результат від СП, що обліковуються методом участі в капіталі (–€3,9 млн); по-третє, зростання фінансових витрат та ефективної ставки оподаткування.

Таблиця 2.2

Структура фінансового результату ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Аналіз фінансового результату (€ млн / %)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Виручка, €млн	2547.0	2901.5	3637.4	3786.9	3514.0	3237.3
EBITDA, €млн	191.2	206.7	277.1	291.1	190.9	194.8
Виняткові статті, €млн	-11.9	-69.8	-88.8	-27.0	-36.4	-74.1
Частка прибутку СП (equity method), €млн	17.5	8.0	18.7	1.4	0.5	-3.9
EBIT, €млн	78.7	24.7	88.3	151.0	40.5	3.2
Прибуток/(збиток) до оподатк., €млн	60.2	8.6	61.7	97.7	3.7	-34.3
Чистий прибуток/(збиток), €млн	55.0	-12.2	24.7	69.4	0.0	-35.6
Рентабельність продажів (ROS), %	2.4	0.3	1.7	2.6	0.1	-1.1

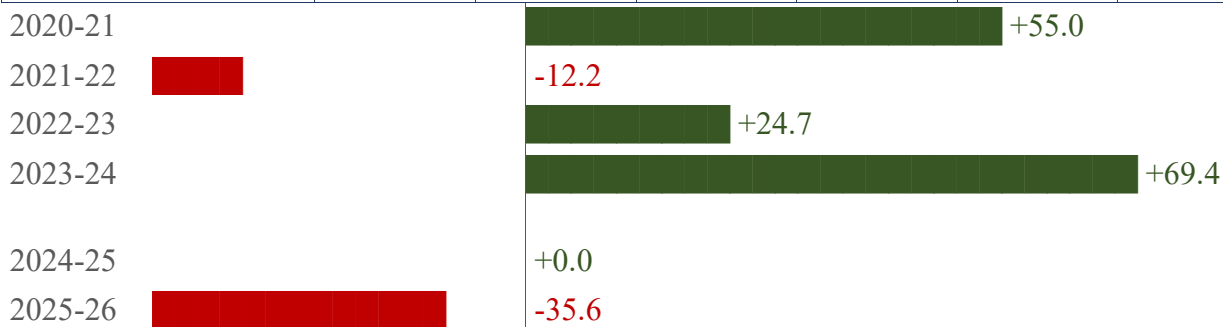


Рис. 2.4 Динаміка чистого прибутку/(збитку) AGRANA (€ млн) [17, 24, 25]

Операційний грошовий потік (до змін у робочому капіталі) скоротився з рекордних €316,3 млн у 2023-24 р. до €162,6 млн у 2025-26 р. (–48,6%). Незважаючи на від'ємний чистий результат, компанія зберегла додатній операційний грошовий потік завдяки значному обсягу невідплачених витрат (амортизації). Інвестиції в основний капітал продовжували скорочуватися другий рік поспіль: €102,9 млн у 2025-26 р. проти €127,3 млн у 2023-24 р.

Таблиця 2.3

Грошові потоки та інвестиційна діяльність ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Грошові потоки та інвестиції (€ млн)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Операційний CF (до змін роб. кап.), €млн	198.8	207.2	282.3	316.3	217.6	162.6
Інвестиції в ОЗ та НМА, €млн	72.3	82.4	102.9	127.3	113.7	102.9
Вільний CF (приблизно), €млн	126.5	124.8	179.4	189.0	103.9	59.7

Сукупні активи AGRANA скоротилися з пікового значення €3 003,1 млн (2022-23 р.) до €2 438,3 млн у 2025-26 р. (–18,8%). Зниження обумовлено передусім зменшенням оборотного капіталу (запасів цукру та крохмалю) на тлі нормалізації цін на сировину. Обсяг власного капіталу скоротився до €1 074,5 млн, проте частка власного капіталу (44,1%) залишається на прийнятному рівні.

Таблиця 2.4

Структура активів та капіталу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Показники фінансового стану	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Сукупні активи, €млн	2472.7	2643.6	3003.1	2889.4	2710.9	2438.3
Власний капітал, €млн	1329.1	1281.5	1256.6	1248.4	1229.7	1074.5
Частка ВК (equity ratio), %	53.8	48.5	41.8	43.2	45.4	44.1
Чистий борг (net	443.5	532.0	684.9	636.1	436.4	421.0

debt), €млн						
Рівень боргового навантаження, %	33.4	41.5	54.5	51.0	35.5	39.2
Задіяний капітал (capital employed), €млн	1778.6	1826.8	1992.6	1937.7	1663.9	1428.8
ROCE, %	4.1	4.7	8.0	9.1	4.6	5.7

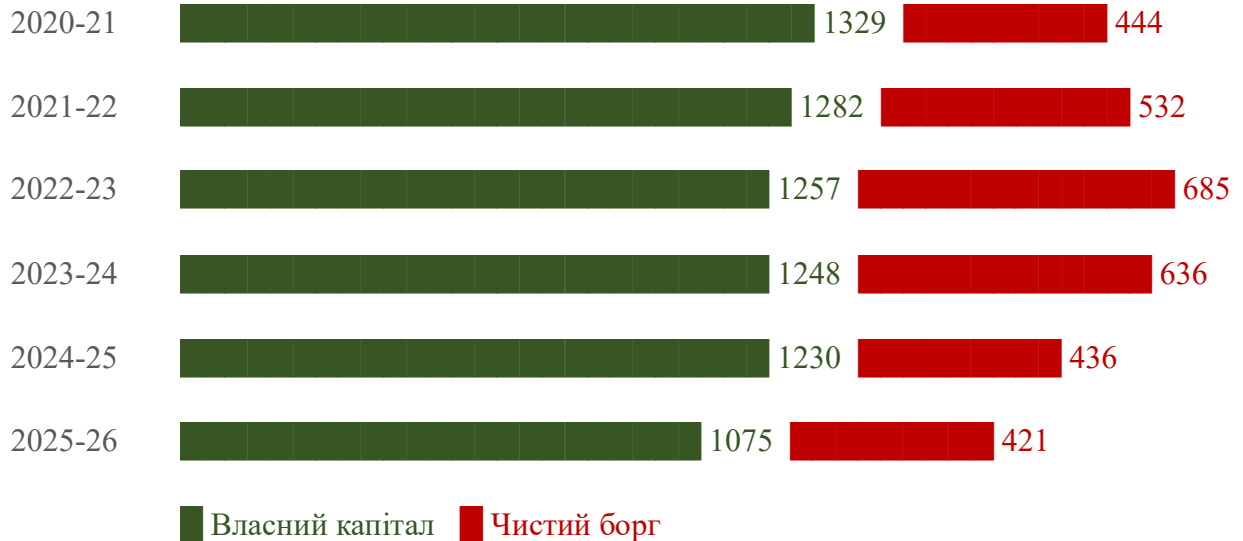


Рис. 2.5. Структура фінансування (власний капітал vs чистий борг, €млн) ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» [17, 24, 25]

Акції AGRANA торгуються нижче балансової вартості: ринкова капіталізація €734,2 млн суттєво поступається власному капіталу €1 074,5 млн (коефіцієнт P/B $\approx$ 0,68). Це відображає скептицизм інвесторів щодо перспектив прибутковості. Незважаючи на збиток, рада директорів запропонувала дивіденд €0,35/акцію (проти €0,70 у попередньому році), що свідчить про намір підтримувати акціонерів.

Таблиця 2.5

Показники ринку капіталу та дивідендна політика
ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Ринкові та дивідендні показники (€ / %)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Курс акції на кінець лютого, €	17.60	16.54	17.00	13.35	10.55	11.75

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ 2025-26 vs 2024-25

Виручка: €3 237,3 млн (–7,9%)
 EBITDA: €194,8 млн (+2,0%)
 EBIT: €3,2 млн (–92,1%)
Чистий збиток: –€35,6 млн

Власний капітал: €1 074,5 млн (–12,6%)
 Equity ratio: 44,1%
 Чистий борг: €421,0 млн (–3,5%)
 Дивіденд: €0,35/акц. (пропозиція)

Прибуток/(збиток) на акцію, €	0.96	-0.20	0.25	1.04	-0.07	-0.64
Дивіденд на акцію, €	0.85	0.75	0.90	0.90	0.70	0.35
Ринкова капіталізація, €млн	1099.8	1033.6	1062.3	834.2	659.3	734.2

Компанія демонструє відчутний прогрес у сфері екологічної сталості. Викиди CO₂ (Score 1+2) знизилися з 778 626 тонн (2021-22 р.) до 635 217 тонн у 2025-26 р. (–18,4%). Споживання енергії скоротилося з 15,6 млн ГДж до 12,4 млн ГДж (–20,5%). Середня чисельність персоналу зменшилася до 8 407 FTE (–6,4% р/р), що пов'язано із програмами оптимізації витрат.

Таблиця 2.6

Нефінансові показники (ESG) ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Нефінансові показники (ESG)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Середня чисельність персоналу, FTE	8847.0	8691.0	8730.0	8876.0	8980.0	8407.0
Викиди CO ₂ Score 1+2, тонн	733853.0	778626.0	708978.0	737042.0	754950.0	635217.0
Споживання енергії Score 1+2, млн ГДж	14.2	15.6	14.0	14.5	14.5	12.4

Отже, провівши фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», що входить у склад корпорації AGRANA, можемо констатувати (табл 2.6), що:

Фінансовий рік 2025-26 став найскладнішим для AGRANA за досліджуваний шестирічний цикл. Компанія потрапила під одночасний тиск кількох факторів: нормалізація цін на цукор після аномально високого циклу

2022–2024 рр., зростання витрат на реструктуризацію та знецінення активів, від'ємний внесок спільних підприємств. Разом з тим базові операційні показники – EBITDA €194,8 млн, позитивний грошовий потік – свідчать про збереження операційної спроможності.

Для відновлення прибутковості компанії необхідно: стабілізувати виняткові витрати, підвищити ефективність у сегменті Agricultural Commodities, зміцнити маржу у Food & Beverage Solutions шляхом просування продуктів із вищою доданою вартістю. Запропонований дивіденд €0,35/акцію демонструє обережний, але прагматичний підхід керівництва до балансування між збереженням акціонерної цінності та фінансовою стійкістю.

AGRANA Fruit та ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» характеризуються високим рівнем стійкості та конкурентоспроможності завдяки поєднанню масштабів діяльності, диверсифікації бізнесу та ефективної операційної моделі. Однією з ключових переваг компанії є її стабільна міжнародна присутність: функціонування понад 50 виробничих підприємств у 25 країнах світу забезпечує географічну диверсифікацію ризиків, зменшує залежність від окремих ринків та підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Важливою конкурентною перевагою компанії є її лідируючі позиції у сегменті виробництва фруктових наповнювачів та яблучних концентратів. Завдяки значній частці ринку, високій якості продукції та довгостроковим партнерським зв'язкам із міжнародними виробниками харчової продукції підприємство формує стійкі конкурентні переваги та зберігає можливість впливати на цінову політику в окремих ринкових нішах.

Попри складні макроекономічні умови та зниження чистого фінансового результату, компанія забезпечує позитивний операційний грошовий потік на рівні €162,6 млн, що свідчить про достатній рівень ліквідності та здатність фінансувати поточну діяльність без критичної

залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджує ефективність операційної діяльності та стабільність внутрішніх фінансових потоків.

Позитивною тенденцією є також поступове скорочення боргового навантаження. Зокрема, чистий борг компанії знизився до €421 млн, а показник фінансового левириджу (gearing ratio) становить 39,2 %, що оцінюється як контрольований рівень фінансового ризику. Це підвищує фінансову стійкість підприємства та покращує його інвестиційну привабливість.

Окремої уваги заслуговує прогрес компанії у сфері ESG-орієнтованого розвитку. За останні п'ять років підприємству вдалося скоротити викиди CO₂ на 18,4 %, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку, екологічної відповідальності та підвищує репутаційну цінність бренду на міжнародному ринку. Реалізація екологічних ініціатив також сприяє покращенню взаємодії з інвесторами та міжнародними партнерами.

Поряд із наявними конкурентними перевагами діяльність AGRANA Fruit супроводжується низкою проблемних аспектів та фінансово-економічних ризиків, які можуть негативно впливати на довгострокову ефективність функціонування підприємства.

Одним із найбільш критичних негативних факторів є значний обсяг виняткових витрат у 2025/26 фінансовому році, який досяг €74,1 млн. Основними причинами стали витрати на реструктуризацію діяльності, знецінення активів та оптимізацію окремих бізнес-напрямів. Така ситуація може свідчити про наявність системних проблем у певних сегментах діяльності та необхідність перегляду підходів до стратегічного управління активами.

Суттєвим негативним сигналом стало формування чистого збитку у розмірі €35,6 млн, що є першим масштабним негативним фінансовим результатом за останні шість років. Це свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства та зростання впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників на прибутковість бізнесу.

Негативною тенденцією також є скорочення обсягів виручки на 7,9 %, що пов'язано зі зниженням попиту, посиленням конкурентного тиску та нестабільністю цінової кон'юнктури в сегментах цукру й крохмалю. Зменшення доходів безпосередньо впливає на рівень операційної ефективності та обмежує можливості подальшого інвестування у розвиток підприємства.

Додатковим ризиком є поступове скорочення власного капіталу компанії – з €1 329 млн у 2020/21 році до €1 074 млн у 2025/26 році. Така тенденція може негативно позначатися на кредитоспроможності підприємства, знижувати його фінансову автономію та посилювати залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Критично низьким залишається показник операційної рентабельності (EBIT margin), який становить лише 0,1 %. Це свідчить про мінімальний запас фінансової міцності підприємства та високий рівень чутливості до будь-яких коливань ринкової кон'юнктури, зростання витрат або скорочення попиту. За таких умов навіть незначне погіршення зовнішнього середовища може призвести до подальшого погіршення фінансових результатів діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління прибутковістю є застосування пофакторного підходу, який базується на виявленні та оцінюванні впливу окремих факторів внутрішнього й зовнішнього середовища на фінансові результати підприємства. Такий підхід передбачає визначення ключових факторів впливу, побудову моделей взаємозв'язків між ними та показниками прибутковості, прогнозування результатів управлінських рішень і здійснення постійного контролю ефективності впроваджених заходів.

Сучасні умови господарювання також актуалізують необхідність використання новітніх управлінських концепцій, серед яких важливе місце займають дизайн-мислення, інтегроване управління ризиками та доходами, а також принципи сталого та соціально відповідального розвитку. Їх застосування сприяє формуванню інноваційного середовища, підвищенню адаптивності підприємства та забезпеченню його довгострокової прибутковості [9].

Ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від формування сучасної концепції вдосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства. У межах даного дослідження виокремлено низку гіпотез, які слугують теоретичною основою для побудови такої концепції (рис. 3.1).

По-перше, важливою передумовою ефективного управління є орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства та забезпечення реалізації його місії. Це передбачає формування конкурентоспроможної ціннісної пропозиції, здатної максимально задовольняти потреби та очікування споживачів. Водночас важливого значення набувають

диверсифікація напрямів діяльності, адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та гнучкість управлінських рішень.

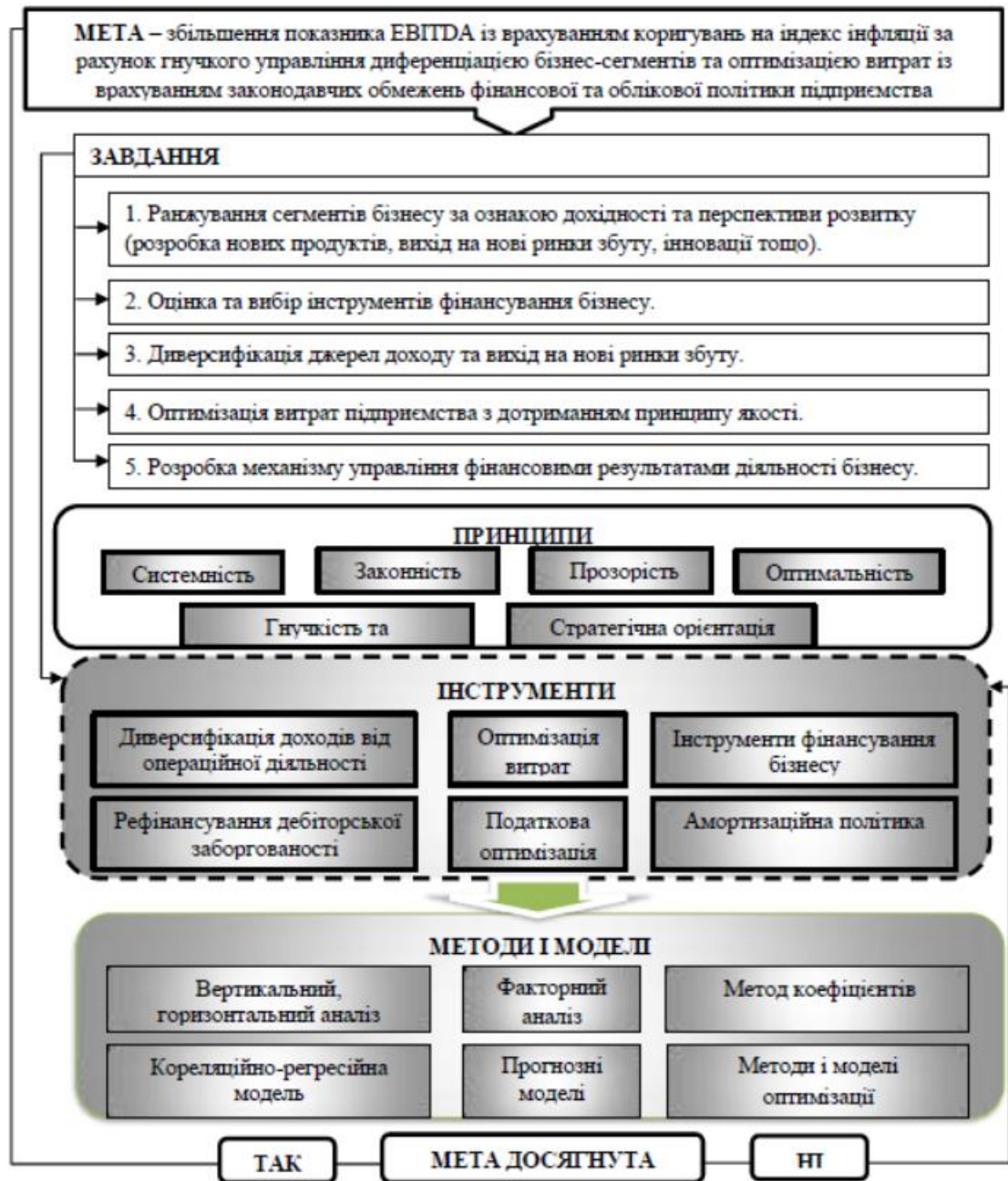


Рис. 3.1. Концепція удосконалення управління фінансовими результатами підприємства [12]

По-друге, фінансові результати підприємства значною мірою залежать від взаємозв'язку фінансової, облікової та операційної діяльності. На величину прибутку можуть впливати інструменти податкової оптимізації, особливості розподілу доходів і витрат між звітними періодами, використання різних методів нарахування амортизації, механізми

внутрішньогрупового кредитування, а також віднесення процентів за кредитами до складу фінансових витрат.

По-третє, фінансовий результат слід розглядати як розрахунковий показник, величина якого може змінюватися залежно від обраної облікової політики підприємства, чинних законодавчих норм та особливостей управлінського впливу. Це створює можливість коригування показників прибутковості відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Окрему увагу в системі управління фінансовими результатами доцільно приділяти показникам EBIT margin та EBITDA, які характеризують здатність підприємства генерувати прибуток у межах основної операційної діяльності та відображають рівень ефективності використання ресурсного потенціалу.

З урахуванням визначених гіпотез концепція вдосконалення управління фінансовими результатами базується на підході, відповідно до якого фінансовий результат виступає гнучким інструментом управління. Оскільки він є розрахунковою категорією, підприємство може цілеспрямовано впливати на його величину залежно від поставлених стратегічних і тактичних завдань, забезпечуючи як зростання прибутковості, так і її тимчасове коригування відповідно до потреб розвитку підприємства.

Наведений матеріал свідчить про те, що управління фінансовими результатами підприємства має здійснюватися на основі комплексного, системного та стратегічно орієнтованого підходу. Аналіз концепції управління фінансовими результатами групи AGRANA дозволяє зробити висновок, що ключовим орієнтиром сучасного фінансового менеджменту виступає не лише максимізація чистого прибутку, а й забезпечення стабільного зростання операційної ефективності бізнесу, що відображається через показники EBITDA та EBIT [13].

Важливою особливістю запропонованої концепції є трактування фінансового результату як гнучкого розрахункового показника, на величину якого можна впливати за допомогою інструментів фінансової, податкової та облікової політики. Такий підхід дозволяє підприємству адаптувати систему

управління прибутковістю відповідно до стратегічних цілей розвитку. Зокрема, у разі необхідності залучення інвестиційних ресурсів, отримання банківського фінансування або підвищення ринкової вартості компанії підприємство може використовувати інструменти збільшення фінансового результату. Водночас за умов необхідності оптимізації податкового навантаження можливим є застосування законних методів коригування фінансового результату до оподаткування.

Метою концепції управління фінансовими результатами визначено забезпечення зростання показника EBITDA з урахуванням інфляційних коригувань шляхом диверсифікації бізнес-сегментів, оптимізації витрат та вдосконалення фінансової політики підприємства. У даному контексті пріоритетного значення набуває операційна діяльність підприємства, оскільки саме вона забезпечує формування основного фінансового результату від реалізації продукції та послуг, а також створення ціннісної пропозиції для споживачів [27].

Особливу увагу в концепції приділено оцінюванню ефективності окремих бізнес-сегментів. Це дозволяє підприємству визначати найбільш перспективні напрями діяльності, здійснювати ранжування продуктів за рівнем прибутковості та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку або скорочення окремих напрямів бізнесу. Важливим показником у цьому процесі є EBIT margin, який характеризує рівень операційної ефективності як підприємства загалом, так і окремих видів діяльності.

Одним із ключових напрямів концепції є диверсифікація джерел доходів та вихід на нові ринки збуту. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості підприємства до змін ринкової кон'юнктури та мінімізує ризики, пов'язані зі скороченням попиту в окремих сегментах ринку. Водночас диверсифікація потребує ефективного управління ресурсами та підтримання високого рівня якості продукції, оскільки надмірне розширення напрямів діяльності може призвести до втрати концентрації на ключових компетенціях підприємства.

Важливе місце в системі управління фінансовими результатами займає оптимізація витрат. Вона передбачає раціоналізацію структури витрат, удосконалення фінансових взаємовідносин із партнерами, зниження закупівельних цін, а також скорочення непродуктивних витрат без погіршення якості продукції. При цьому дотримання принципу якості є обов'язковою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [17].

Суттєвого значення набуває також управління джерелами фінансування бізнесу. У концепції акцентовано увагу на необхідності оцінювання вартості, доступності, ризиковості та ефективності різних фінансових інструментів. Вибір між власними та позиковими джерелами фінансування має здійснюватися з урахуванням фінансової стійкості підприємства, величини робочого капіталу, рівня дебіторської та кредиторської заборгованості, а також поточної вартості кредитних ресурсів.

Окремим інструментом підвищення ефективності управління фінансовими результатами є рефінансування дебіторської заборгованості. Даний механізм дозволяє підтримувати ліквідність підприємства в умовах дефіциту оборотного капіталу та високої вартості зовнішнього фінансування. Це потребує постійного контролю за структурою дебіторської заборгованості, термінами погашення боргів та умовами розрахунків із контрагентами.

У межах концепції значну роль відіграє податкова оптимізація та амортизаційна політика підприємства. Використання різних методів нарахування амортизації, врахування податкових різниць та коригування фінансових витрат дозволяє впливати на фінансовий результат підприємства в межах чинного законодавства.

Для оцінювання ефективності управління фінансовими результатами запропоновано використання системи методів фінансового аналізу. До них належать горизонтальний та вертикальний аналіз, факторний аналіз, метод коефіцієнтів, CVP-аналіз, а також економіко-математичні методи прогнозування та оптимізації.

Особливу увагу в дослідженні приділено прогнозуванню фінансових результатів групи AGRANA. Результати прогнозування чистого доходу свідчать про високу ймовірність подальшого зростання обсягів реалізації продукції (рис. 3.2). Поліноміальна модель прогнозування продемонструвала високий рівень достовірності ($R^2 = 0,9784$), що підтверджує стабільність тенденції розвитку доходів підприємства.

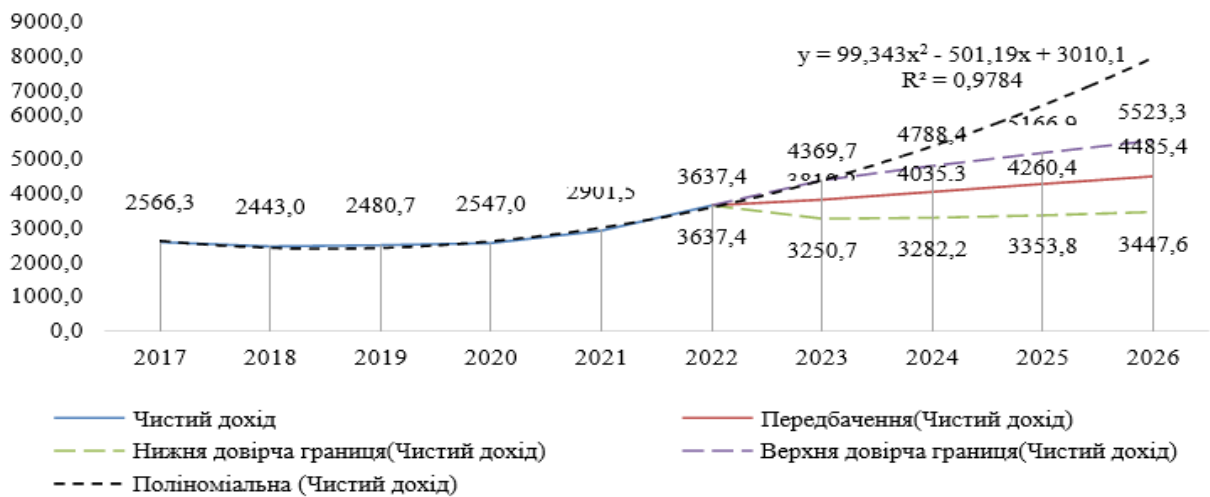


Рис. 3.2 Прогнозування чистого доходу групи AGRANA [17, 24, 25].

Водночас прогнозування показників EBIT та EBITDA (рис 3.4) характеризується меншою точністю, що пояснюється нестабільністю операційної діяльності окремих бізнес-сегментів компанії та впливом зовнішніх ризиків. Значні коливання показників прибутковості обумовлені високим рівнем впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема воєнних ризиків, інфляційних процесів, коливань валютних курсів, змін ринкової кон'юнктури та логістичних обмежень.

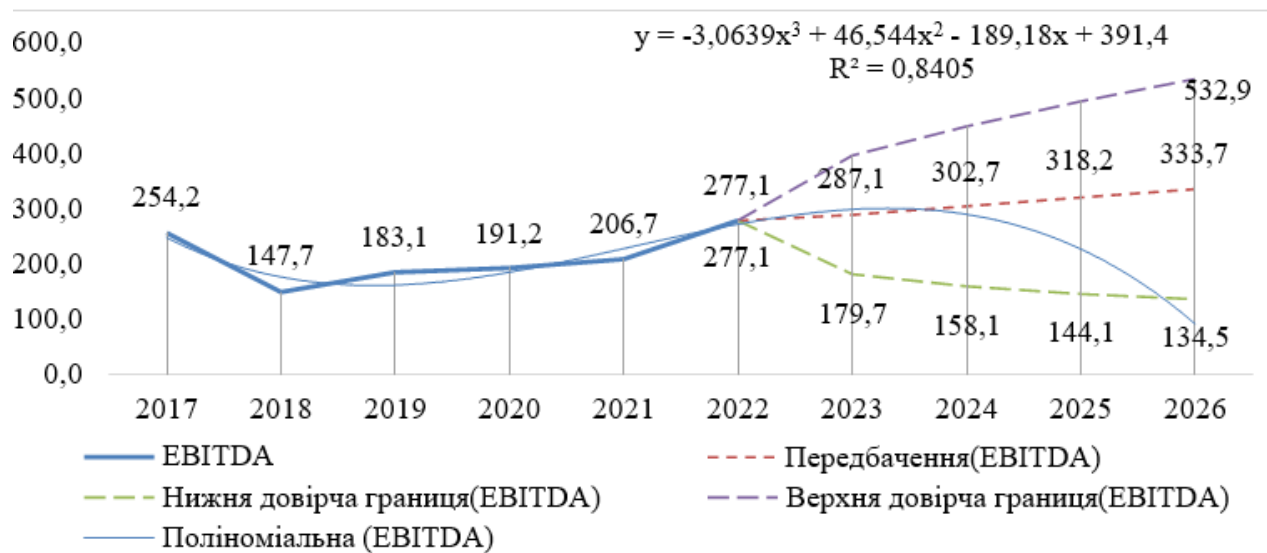


Рис. 3.4 Прогнозування показника EBIT групи AGRANA [17, 24, 25].

Результати прогнозування чистого прибутку (рис.3.5) демонструють наявність ризику погіршення фінансових результатів у майбутніх періодах. Низьке значення коефіцієнта апроксимації ($R^2 = 0,6957$) свідчить про високу невизначеність прогнозу та нестабільність фінансових результатів підприємства. Це підтверджує необхідність удосконалення системи ризик-менеджменту та впровадження сучасних інструментів управління фінансовими ризиками.

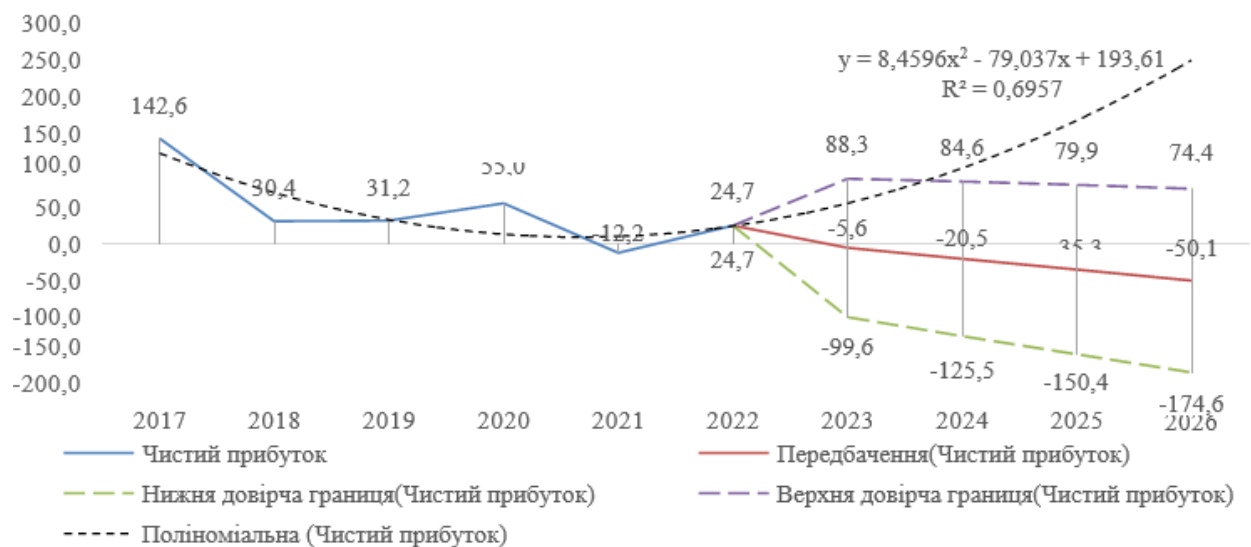


Рис.3.5 Прогнозування чистого прибутку/збитку групи AGRANA [17, 24, 25].

У дослідженні систематизовано основні ризики, що впливають на фінансові результати діяльності підприємства. До операційних ризиків віднесено ризики закупівель, ринкові та конкурентні ризики, ризики якості продукції, IT-ризики, кадрові ризики та наслідки пандемії COVID-19. До регуляторних ризиків належать валютні, кредитні, відсоткові ризики, ризики ліквідності, зміни законодавства, екологічні та ESG-ризики.

Отже, запропонована концепція вдосконалення управління фінансовими результатами підприємства базується на системному поєднанні стратегічного управління, ризик-менеджменту, фінансового планування та оптимізації витрат. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності, зміцненню фінансової стійкості підприємства, забезпеченню стабільного зростання EBITDA та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та функціонування механізму управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах господарювання. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління прибутковістю є одним із ключових напрямів забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування категорії «прибутковість підприємства». Визначено, що прибутковість є комплексною економічною характеристикою, яка відображає здатність підприємства отримувати позитивний фінансовий результат у результаті ефективного використання виробничих, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Доведено, що прибутковість виступає не лише індикатором результативності господарської діяльності, а й важливим джерелом забезпечення розвитку підприємства, фінансування інноваційної діяльності, модернізації виробництва та зміцнення ринкових позицій.

У роботі обґрунтовано сутність механізму управління прибутковістю підприємства як сукупності взаємопов'язаних методів, інструментів, важелів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення зростання прибутку, оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що ефективний механізм управління прибутковістю повинен базуватися на системному підході, враховувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечувати оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

У ході дослідження проаналізовано основні підходи до управління прибутковістю підприємства, зокрема стратегічний, функціональний,

процесний та антикризовий. Визначено, що в сучасних умовах нестабільності особливого значення набуває інтеграція механізмів фінансового планування, бюджетування, контролінгу, аналізу витрат і ризик-менеджменту в єдину систему управління прибутковістю.

Практична частина роботи присвячена аналізу діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА». У результаті проведеного дослідження встановлено, що підприємство займає вагомі позиції на ринку переробки фруктово-ягідної продукції та характеризується наявністю значного виробничого потенціалу, сучасних технологій та стабільної системи збуту продукції. Разом із тим результати аналізу фінансово-економічних показників свідчать про суттєвий вплив зовнішніх економічних факторів, коливань ринкової кон'юнктури, інфляційних процесів, змін вартості сировини та енергетичних ресурсів на рівень прибутковості підприємства.

У процесі аналізу динаміки фінансових результатів ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» встановлено, що підприємство демонструє тенденцію до зміни обсягів доходу, собівартості продукції та чистого прибутку залежно від умов функціонування ринку та ефективності управління витратами. Виявлено, що основними факторами, які впливають на прибутковість підприємства, є рівень виробничих витрат, ефективність використання трудових ресурсів, цінова політика, продуктивність праці, рівень матеріаломісткості виробництва та результативність управління оборотними активами.

Проведений аналіз показників рентабельності дозволив встановити, що підприємство потребує удосконалення механізму управління прибутковістю шляхом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, оптимізації структури витрат і посилення контролю за фінансовими результатами діяльності. Доведено, що важливим резервом підвищення прибутковості є зниження непродуктивних витрат, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація виробничих і управлінських процесів, а також удосконалення системи стратегічного планування.

У роботі обґрунтовано доцільність використання сучасних цифрових технологій у системі управління прибутковістю підприємства. Визначено, що впровадження автоматизованих систем управління фінансами, бюджетування та контролінгу дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити якісний моніторинг витрат, прогнозування фінансових результатів та своєчасне виявлення ризиків зниження прибутковості.

Важливу увагу приділено управлінню персоналом як одному з ключових факторів забезпечення прибутковості підприємства. Встановлено, що підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи мотивації, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних HR-технологій позитивно впливають на продуктивність праці, якість продукції та ефективність діяльності підприємства загалом.

За результатами проведеного дослідження запропоновано напрями удосконалення механізму управління прибутковістю ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», серед яких:

- оптимізація структури виробничих і адміністративних витрат;
- підвищення ефективності використання матеріальних і енергетичних ресурсів;
- впровадження сучасних систем фінансового планування та контролінгу;
- автоматизація процесів аналізу фінансових результатів;
- удосконалення системи управління персоналом і мотивації працівників;
- розвиток інноваційної діяльності та модернізація виробництва;
- диверсифікація ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- посилення системи стратегічного управління та антикризового менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «АГРАНА

ФРУТ УКРАЇНА» з метою підвищення ефективності управління прибутковістю, зміцнення фінансового стану підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективний механізм управління прибутковістю є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення результативності його діяльності та формування стійких перспектив розвитку в довгостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш А.С. Особливості управління прибутком підприємства. Молодий вчений. 2014. № 6(1). С. 68–70.
2. Боденчук Л., Боденчук С., Нідельчу В. Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
3. Будзяк В. М., Будзяк О. С. Додана вартість у сільськогосподарському землекористуванні. Агросвіт. 2021. № 9–10. –С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.3
4. Грабек Я. А. Ланцюг вартості: суть категорії та методичне значення. *Економіка*, 2023. Випуск 102. Частина 2. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-26-35
5. Громенкова С. А. Глобальні виробничо-збутові ланцюги у агропродовольчій сфері: сучасна політика та практика. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022. № 4. С. 140–149.
6. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 20. С. 51 – 55.
7. Денисенко Л. О., Кучерявенко Ю. О. Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві. Проблеми економіки організації та управління підприємствами. *Вісник КНУТД*. 2014. № 1. С. 145–152.
8. Дзерелейко С. Інструментарій покращення фінансових результатів у системі зміцнення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-10).
9. Драченко А., Юрчишена Л. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44>

10. Кармінська-Белоброва М.В. Механізм управління прибутковістю підприємства URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvbdfa_2013_1_16.pdf.
11. Кушик І. Л., Мартиненко В. П. Управління процесом формування прибутковості на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. Вип. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22592>
12. Мамчур В.А. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. 2023. – № 56. URL: <http://surl.li/nywwb>
13. Мартиненко В. П., Григоренко О. В. Система управління прибутком промислових підприємств в сучасних умовах розвитку економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 2 (261). С. 57–62.
14. Мартиненко В. П., Кушик І. Л. Оцінка управління процесом формування прибутковості суб'єкта господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 163–168.
15. Марченко В. М., Прус К. В. Аналіз методів формування витрат у системі управління прибутковістю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 158–162.
16. Мірошніченко О.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. – С. 280–285.
17. Офіційний сайт компанії ТОВ «АГРАНА Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com>
18. Паска І. М., Гринчук Ю. С., Артимонова І. В. Детермінанти формування агропродовольчих ланцюгів в середовищі домогосподарств України. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 28–40.

19. Підлісна О. А., Саліх Х. М. А. Управління прибутковістю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. № 22. С. 266–272.
20. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Проблеми розвитку підприємництва в Україні*. 2017. Вип. 19. С. 187–192.
21. Рижакова Г. Агропродовольчі ланцюги доданої вартості: методологія, техніка та архітектура. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 4(45), 385–395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3809>
22. Россоха В. В. Формування вартості та доданої вартості в агропродовольчій сфері. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.3>
23. Студінська Г. Я. Автентичність як фактор розвитку аграрної сфери України. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць Вип. 2(273). К. : ДНДІМЕ, 2024. С. 26–34.
24. Студінська Г. Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. Формування ринкових відносин в Україні. Вип. 10 (269) – К. : ДНДІМЕ, 2023. – 91–98.
25. AGRANA: офіційний сайт. URL: <https://www.agrana.com/>
26. Austrian Code of Corporate Governance. URL: <https://www.corporategovernance.at/code/> Integrated Annual Report 2022-23. URL: <https://www.agrana.com/en/ir/publications/>
27. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>