

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ІЛЬІН ІЛЛЯ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Клочковський О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Ільїн І.В. Забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

В роботі розглянуто теоретичні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах кризових викликів. Здійснено аналіз економічної сутності прибутковості, визначено ключові фактори, що впливають на її рівень у нестабільному середовищі, а також окреслено особливості управління прибутком підприємств у період воєнного стану.

Досліджено фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Володарка» в умовах війни. Проаналізовано динаміку основних фінансових показників, проаналізовано прибутковість підприємства, а також виявлено вплив воєнного стану на витрати та кінцеві фінансові результати.

Обґрунтовано напрями забезпечення сталої прибутковості підприємства в умовах воєнного часу. Розроблено антикризову стратегію для ПрАТ «Володарка» та надано практичні рекомендації щодо зміцнення фінансової стабільності та підтримання ефективної діяльності в умовах тривалої нестабільності.

Ключові слова: прибуток, управління прибутковістю, фінансовий стан, менеджмент, війна.

56 с., 8 табл., 7 рис., 36 джерел.

ABSTRACT

Ilin I.V. Ensuring the profitability of the enterprise under martial law. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper examines the theoretical principles of ensuring the profitability of an enterprise in times of crisis. The economic essence of profitability is analyzed,

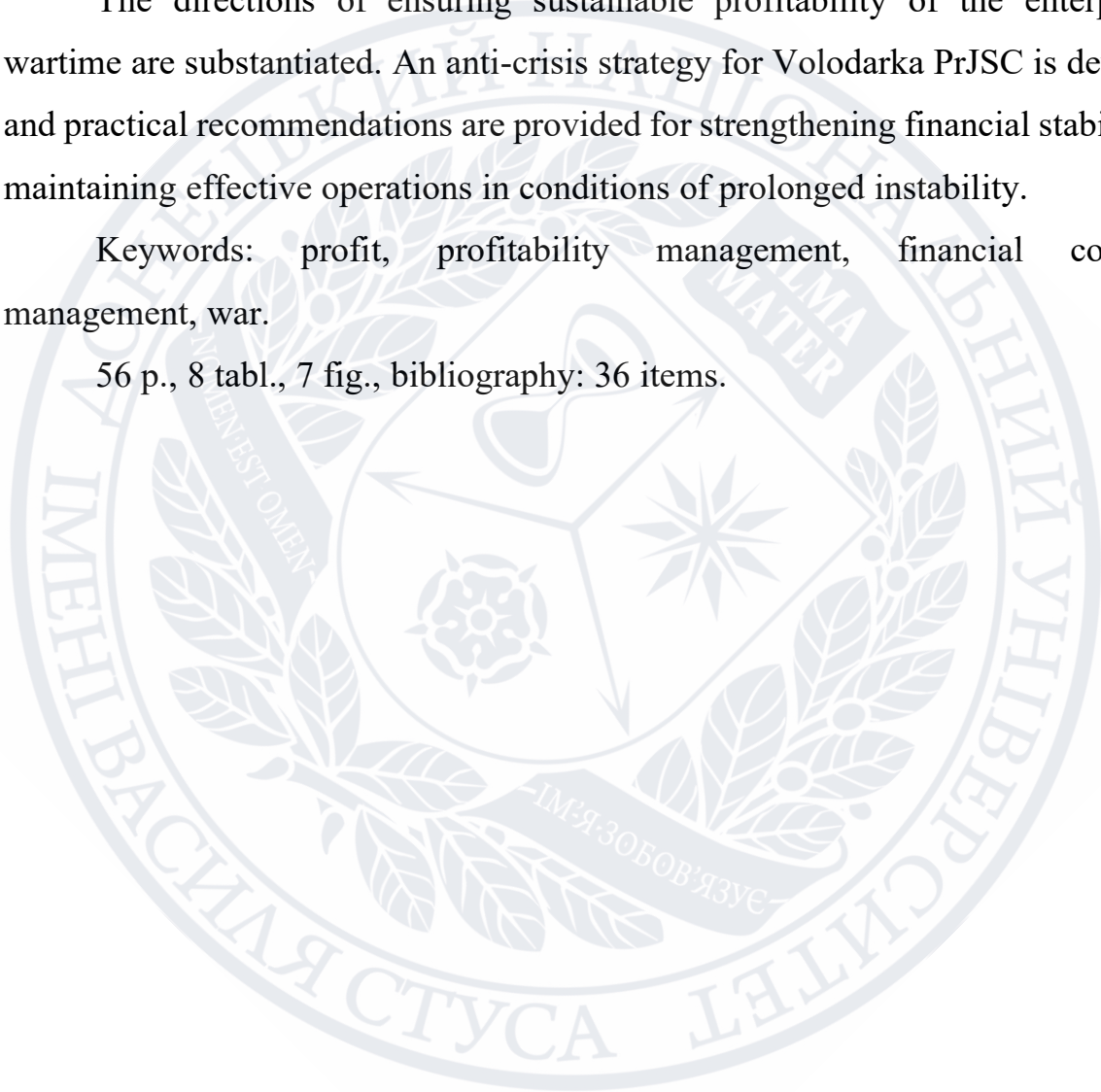
key factors influencing its level in an unstable environment are identified, and the features of enterprise profit management during martial law are outlined.

The financial and economic activities of Volodarka PrJSC in wartime are investigated. The dynamics of key financial indicators are analyzed, the profitability of the enterprise is analyzed, and the impact of martial law on costs and final financial results is identified.

The directions of ensuring sustainable profitability of the enterprise in wartime are substantiated. An anti-crisis strategy for Volodarka PrJSC is developed and practical recommendations are provided for strengthening financial stability and maintaining effective operations in conditions of prolonged instability.

Keywords: profit, profitability management, financial condition, management, war.

56 p., 8 tabl., 7 fig., bibliography: 36 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ.....	7
1.1 Теоретико-економічна сутність та значення прибутковості підприємства.....	7
1.2 Чинники, що впливають на прибутковість в умовах нестабільного середовища	11
1.3 Особливості процесу управління прибутковістю підприємств в умовах воєнного стану.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	23
2.1 Характеристика ПрАТ «Володарка» та особливості його функціонування в період воєнного стану	23
2.2 Аналіз фінансового стану та прибутковості підприємства.....	28
2.3 Оцінка впливу воєнного стану на витрати та фінансові результати діяльності ПрАТ «Володарка»	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОЇ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	41
3.1 Розробка антикризової стратегії для забезпечення стабільного прибутку ПрАТ «Володарка»	41
3.2 Пропозиції щодо забезпечення сталої прибутковості ПрАТ «Володарка» в умовах війни.....	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, з якими стикаються підприємства в умовах збройного конфлікту, нестабільного економічного середовища та високого рівня невизначеності. Воєнний стан суттєво впливає на всі аспекти діяльності компаній - від порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та дефіциту ресурсів до зниження платоспроможності населення, відтоку робочої сили та загроз фізичній безпеці персоналу й активів. У таких умовах питання збереження та забезпечення прибутковості набуває критичного значення, адже саме прибуток є джерелом виживання, відновлення та подальшого розвитку бізнесу. Водночас, традиційні підходи до управління фінансовими результатами виявляються недостатніми або малоефективними в умовах кризового середовища, що потребує розробки нових, адаптивних стратегій ведення бізнесу, оптимізації витрат, пошуку альтернативних ринків та джерел доходу, підвищення гнучкості управлінських рішень. Саме тому дослідження механізмів забезпечення прибутковості підприємств у таких екстремальних умовах є не лише теоретично значущим, а й має вагомое практичне значення для збереження економічної стійкості підприємства.

Теоретичні аспекти управління прибутковістю підприємства були розглянуті в працях багатьох вчених, які досліджували сутність прибутку, фактори, що на нього впливають, а також методи планування, аналізу та оптимізації фінансових результатів господарської діяльності. Проте сучасні реалії, зокрема функціонування підприємств в умовах воєнного стану, створюють нові ризики та обмеження, які суттєво змінюють традиційні уявлення про механізми управління прибутком. У зв'язку з цим подальше вивчення питань забезпечення прибутковості підприємств у надзвичайних обставинах є вкрай важливим для формування ефективних антикризових стратегій, підтримки життєздатності бізнесу та збереження економічного потенціалу країни.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-економічної сутності прибутковості та розробці організаційно-практичних рекомендацій щодо збереження доходності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Визначена мета передбачає реалізацію наступних **завдань** дослідження: дослідити теоретико-економічну сутність та значення прибутковості підприємства;

систематизувати чинники, що впливають на прибутковість в умовах нестабільного середовища;

дослідити особливості процесу управління прибутковістю підприємств в умовах воєнного стану;

проаналізувати діяльність ПрАТ «Володарка» та особливості його функціонування в період воєнного стану;

дослідити фінансовий стан та прибутковість підприємства розробити модель антикризової стратегії для забезпечення стабільного прибутку;

сформулювати пропозиції щодо забезпечення сталої прибутковості ПрАТ «Володарка» в умовах війни.

Об'єктом дослідження в роботі виступають особливості діяльності та фінансового стану ПрАТ «Володарка» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є методичні та організаційні підходи, що застосовуються в практиці ПрАТ «Володарка» для збереження прибутковості в умовах війни.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу методичних, практичних та організаційних пропозицій щодо забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану.

Структура представленої кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Теоретико-економічна сутність та значення прибутковості підприємства

Актуальність наукових досліджень прибутковості підприємства особливо зростає в умовах воєнного стану та економічної кризи, оскільки саме в цей період бізнес-середовище зазнає суттєвих трансформацій, зростає рівень невизначеності, ускладнюється доступ до фінансових ресурсів і скорочується платоспроможний попит. В таких умовах прибутковість виступає не лише основним показником ефективності господарської діяльності, а й критично важливим чинником забезпечення стабільності, виживання та відновлення підприємств. Крім того, раціональне управління прибутком дає змогу формувати антикризову стратегію, оптимізувати витрати, підвищити інвестиційну привабливість і забезпечити фінансову стійкість, що є ключовими передумовами для відновлення економіки країни загалом. Тому дослідження механізмів формування, оцінки та підвищення прибутковості підприємств у кризових умовах набувають не лише теоретичного, а й важливого практичного значення.

Для повноцінного та глибокого розуміння сутності поняття «прибутковість підприємства» надзвичайно важливим є попередній теоретичний аналіз базових економічних категорій, таких як «дохід» і «прибуток». Ці поняття є фундаментальними у системі фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають результати його господарської діяльності, рівень ефективності використання ресурсів і здатність створювати економічну цінність.

Водночас у науковій літературі та практичному застосуванні часто спостерігається змішування чи різне трактування цих термінів, що зумовлює

необхідність їх чіткого розмежування. Теоретичне осмислення природи доходу і прибутку дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізм формування прибутковості, її чинники та індикатори, що, у свою чергу, є необхідною передумовою для обґрунтованого аналізу, прогнозування та управління фінансовими результатами підприємства.

В таблиці 1.1 представлено опис теоретико-економічної сутності понять «дохід», «прибуток» та «прибутковість».

Таблиця 1.1 - Теоретико-економічна сутність понять «дохід», «прибуток» та «прибутковість» [7; 8; 10].

Поняття	Сутність	Ключові характеристики
Дохід	Сукупність грошових надходжень, отриманих підприємством від реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг, а також від іншої господарської діяльності	Валовий показник; не враховує витрати; відображає обсяг економічної активності
Прибуток	Різниця між загальним доходом підприємства та його витратами на виробництво і реалізацію продукції чи здійснення іншої діяльності	Абсолютний показник; є результатом господарської діяльності; може бути позитивним або від'ємним (збитком)
Прибутковість	Відносний показник ефективності, що характеризує здатність підприємства генерувати прибуток у співвідношенні до витрат, доходів або активів	Відносна величина; виражається у відсотках; використовується для порівняльного аналізу та оцінки ефективності

Отже, як бачимо з інформації, що наведена в таблиці 1.1, прибутковість на відміну від прибутку та доходу, є більш відносним та широким поняттям, яке виражається не через один кількісний показник, а ще й може виступати індикатором ефективності діяльності підприємства.

В науковій літературі можна знайти декілька підходів до визначення теоретико-економічної сутності поняття «прибутковість підприємства»,

розглянемо нижче основні з них: економічний, фінансовий, управлінський та системний [7-8].

Економічний підхід розглядає прибутковість як відображення ефективності використання економічних ресурсів з метою отримання прибутку, де ключовим є співвідношення між результатами діяльності (прибутком) і затратами (ресурсами, активами, капіталом).

Фінансовий підхід фокусується на прибутковості як показнику фінансових результатів і рентабельності, що визначається як відношення прибутку до різних баз - доходу, витрат, власного капіталу або активів. У межах цього підходу прибутковість розглядається як інструмент оцінки фінансової стійкості, ліквідності та інвестиційної привабливості підприємства.

Управлінський підхід трактує прибутковість як об'єкт управління, підкреслюючи її динамічний характер та необхідність постійного моніторингу, аналізу та оптимізації задля досягнення стратегічних цілей.

Також існує системний підхід, згідно з яким прибутковість є інтегральним результатом взаємодії усіх функціональних елементів підприємства та зовнішнього середовища.

Отже, прибутковість підприємства - це багатогранна економічна категорія, що поєднує в собі характеристики результативності, ефективності та доцільності господарської діяльності, і потребує комплексного наукового підходу для її повного розкриття.

Як зазначено вище, в межах управлінського підходу прибутковість може розглядатись як важливий об'єкт менеджменту підприємства. Відповідно суб'єктами управління прибутковістю підприємства можуть виступати усі особи та органи, які приймають управлінські рішення, спрямовані на забезпечення, збереження й підвищення прибутковості господарської діяльності. Як правило до основних суб'єктів управління прибутковістю підприємства належать:

власники (акціонери, засновники) - встановлюють стратегічні цілі розвитку підприємства, очікуваний рівень прибутковості та здійснюють контроль за ефективністю використання ресурсів;

вищий управлінський персонал (керівництво підприємства, топ-менеджмент) - здійснює стратегічне планування, організовує діяльність усіх підрозділів у напрямі досягнення запланованого рівня прибутковості, приймає ключові рішення щодо інвестицій, дивідендної політики, цінової стратегії тощо;

фінансові служби (фінансовий директор, економісти, бухгалтери) - аналізують фінансові показники, оцінюють рентабельність, розробляють бюджети, контролюють витрати та доходи, здійснюють фінансове планування й прогнозування прибутковості;

менеджери середньої та нижчої ланки - реалізують управлінські рішення на рівні підрозділів, відповідають за операційну ефективність, оптимізацію процесів та контроль за використанням ресурсів;

внутрішній аудит - виконує функцію контролю за фінансово-господарською діяльністю, надає об'єктивну оцінку процесів формування прибутковості та виявляє резерви її підвищення;

зовнішні консультанти та аналітики - за потреби залучаються для незалежного аналізу фінансового стану підприємства, розробки стратегій підвищення прибутковості, управління ризиками тощо.

Таким чином, управління прибутковістю - це міжфункціональний процес, який охоплює всі рівні управління підприємством і вимагає чіткої взаємодії між його суб'єктами.

Прибутковість з точки зору менеджменту в першу чергу асоціюється з економічним успіхом підприємства. Економічне значення прибутковості для підприємства полягає в тому, що вона є ключовим показником ефективності його функціонування та здатності до сталого розвитку. Прибутковість відображає результативність використання ресурсів, обґрунтованість управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємства в ринкових

умовах. Вона слугує основою для формування фінансових резервів, реінвестування в розвиток, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій, а також забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Крім того, високий рівень прибутковості сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню позицій на ринку та зростанню вартості бізнесу.

Проте, значення прибутковості для підприємства може виражатись не тільки в економічному, а й в соціальному контексті, оскільки персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації, що займається певною діяльністю.

Соціальне значення прибутковості для підприємства та його персоналу виявляється через її вплив на умови праці, рівень зайнятості, оплату праці та соціальне забезпечення працівників. Прибуткове підприємство має змогу не лише виконувати свої фінансові зобов'язання перед державою й партнерами, а й інвестувати в людський капітал - забезпечувати гідну заробітну плату, преміювання, соціальні гарантії, професійне навчання та розвиток персоналу.

Стабільність і добробут працівників безпосередньо залежать від здатності підприємства генерувати прибуток, що створює мотиваційний ефект і підвищує рівень лояльності та продуктивності трудового колективу. Окрім цього, прибуткові підприємства сприяють розвитку соціальної інфраструктури регіону, підтримують місцеві ініціативи й благодійні проєкти, тим самим зміцнюючи свій соціальний імідж і відповідальність перед суспільством.

1.2 Чинники, що впливають на прибутковість в умовах нестабільного середовища

В умовах сучасного нестабільного економічного середовища, зумовленого як внутрішніми, так і зовнішніми викликами - зокрема, впливом воєнного стану, інфляційних коливань, порушенням логістичних ланцюгів та

загальною економічною невизначеністю - питання забезпечення прибутковості підприємства набуває особливої актуальності.

У таких обставинах ефективне управління прибутковістю вимагає глибокого розуміння сукупності чинників, що безпосередньо або опосередковано впливають на її формування. Ці чинники мають багатовимірний характер і охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішнє. Усвідомлення природи, взаємозв'язків і ступеня впливу цих факторів є необхідною передумовою для формування ефективної стратегії забезпечення прибутковості та адаптації підприємства до умов підвищеної економічної турбулентності.

На рисунку 1.1 представлені зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на прибутковість підприємства.



Рисунок 1.1 – Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на прибутковість підприємства [10].

Зовнішні чинники, що представлені на рисунку 1.1, впливають на прибутковість підприємства і є незалежними від його безпосереднього контролю, однак вони суттєво визначають умови господарювання та конкурентоспроможність. Розглянемо більш детально сутність наведених зовнішніх чинників.

Економічна ситуація в країні характеризує рівень інфляції, валютний курс, темпи економічного зростання або спаду, загальний стан платоспроможності населення й бізнесу безпосередньо впливають на попит, ціни та витрати підприємства.

Чинники політичної стабільності і безпекової ситуації пов'язані з воєнним станом, загрозами бойових дій, зміною урядової політики або політичною нестабільністю. Ці чинники можуть призводити до різкої зміни економічного середовища, обмеження діяльності, втрати активів чи зупинки виробництва.

Зовнішньоекономічні фактори - це коливання на світових ринках, ціни на сировину, експортно-імпортні обмеження, митні тарифи, санкції, а також зміна умов міжнародної торгівлі можуть як позитивно, так і негативно позначатися на прибутковості підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки.

Рівень конкуренції, як зовнішній чинник, вказує на інтенсивність конкуренції на ринку, оскільки поява нових гравців, технологій або товарів змушує підприємство переглядати цінову політику, знижувати витрати або інвестувати в інновації, що безпосередньо впливає на прибутковість.

Державне регулювання - це податкова політика, трудове законодавство, екологічні та технічні вимоги, адміністративне регулювання може як стимулювати, так і обмежувати підприємницьку діяльність, впливаючи на її рентабельність.

Соціально-демографічні чинники включають зміни у структурі населення, рівень доходів, споживчі вподобання та поведінку споживачів, що формують попит на продукцію підприємства, а отже - і його можливості для отримання прибутку.

Технологічні зміни, також можуть розглядатись у якості зовнішніх чинників, оскільки розвиток цифрових технологій, автоматизація, поява нових виробничих методів можуть впливати як на витрати підприємства, так і на конкурентоспроможність його продукції.

Розглянемо також представлені на рисунку 1.1 внутрішні чинники, які впливають на прибутковість підприємства, формуються в межах самого підприємства і підлягають управлінському контролю. Як бачимо, до основних внутрішніх чинників належать наступні:

рівень організації виробництва (ефективність технологічних процесів, рівень автоматизації, дотримання виробничої дисципліни та мінімізація втрат безпосередньо впливають на собівартість продукції й, відповідно, на прибутковість);

структура та обсяг витрат (раціональне управління витратами, ефективна система бюджетування та контролю дозволяють зменшити собівартість і збільшити прибуток);

склад і якість продукції (асортиментна політика, інноваційність, відповідність продукції потребам ринку, а також її конкурентні переваги впливають на обсяг продажів і рентабельність);

управлінська ефективність (якість стратегічного й оперативного управління, компетентність керівництва, наявність чітких цілей, внутрішніх регламентів і механізмів контролю є ключовими чинниками формування прибуткової моделі бізнесу);

людські ресурси (кваліфікація, мотивація, продуктивність праці та організація управління персоналом суттєво визначають рівень витрат, продуктивність і загальну ефективність функціонування підприємства);

матеріально-технічна база (технічний стан обладнання, ефективність використання основних фондів і забезпечення підприємства ресурсами впливають на витрати, обсяги виробництва та якість продукції);

фінансова політика (правильне управління обігом капіталу, інвестиціями, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також

фінансуванням поточної діяльності є важливими умовами стабільного прибутку);

маркетингова стратегія (ефективна система просування, ціноутворення, збуту та роботи з клієнтами дозволяє забезпечити стабільний попит і дохід, що є основою прибутковості).

Отже, прибутковість підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, які вимагають постійного моніторингу, аналізу й адаптації управлінських рішень задля досягнення стабільних фінансових результатів.

Далі розглянемо чинники, що впливають на прибутковість підприємства і за своєю природою безпосередньо пов'язані з нестабільністю середовища, воєнним станом і кризовими проявами в економіці (див. рисунок 1.2).

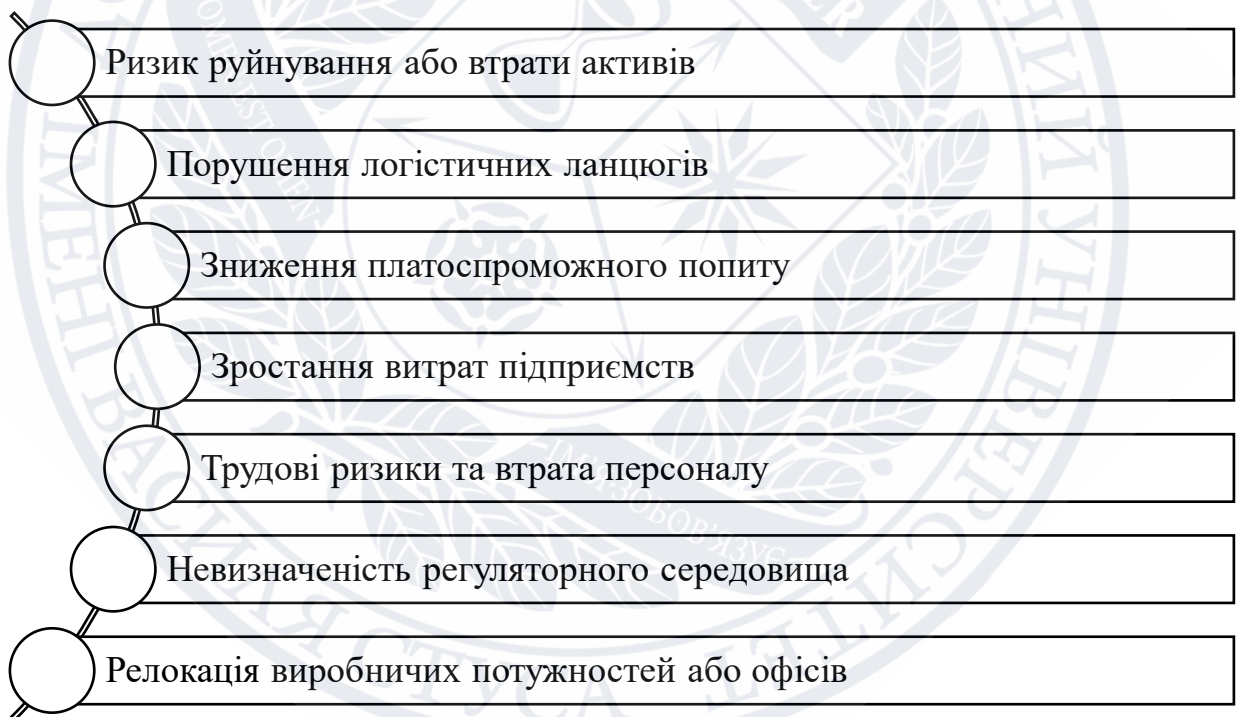


Рисунок 1.2 – Чинники впливу на прибутковість підприємства, що пов'язані з нестабільністю середовища

Як бачимо, у період воєнного стану та загальноекономічної нестабільності прибутковість підприємств зазнає істотного впливу з боку низки специфічних чинників, які є нетиповими для стабільних умов господарювання. Насамперед, значного впливу набуває ризик руйнування або

втрати активів - виробничих потужностей, складів, офісів чи логістичних об'єктів, що призводить до скорочення виробничих обсягів, перебоїв у постачанні й необхідності непередбачених витрат на відновлення.

Порушення логістичних ланцюгів - зокрема через пошкодження інфраструктури, обмеження транспортного сполучення або блокування торгових шляхів – негативно позначається на своєчасності постачання сировини, комплектуючих та доставки готової продукції споживачам, що, у свою чергу, призводить до втрати ринку та зниження доходів.

Крім того, в умовах війни та економічної кризи спостерігається зниження платоспроможного попиту як з боку населення, так і з боку корпоративних клієнтів, що безпосередньо впливає на обсяги продажів і можливість досягнення рентабельності.

Зростання витрат на енергоносії, логістику, охорону, страхування ризиків, а також на адаптацію бізнес-процесів до нових умов збільшує собівартість продукції та знижує прибутковість.

Трудові ризики, пов'язані з мобілізацією працівників, вимушеним переміщенням населення або нестачею кваліфікованих кадрів, також негативно впливають на стабільність виробничого процесу та ефективність функціонування.

Окремо слід відзначити невизначеність регуляторного середовища, адже зміни у податковому, валютному та трудовому законодавстві, запровадження тимчасових обмежень або нових вимог можуть створювати додаткове навантаження на підприємство.

Одним із характерних чинників, що впливає на прибутковість підприємств в умовах воєнного стану, є релокація виробничих потужностей або офісів у більш безпечні регіони країни. З одного боку, релокація є вимушеним кроком, який дозволяє зберегти діяльність підприємства, зменшити ризик фізичного знищення активів та втрати персоналу. З іншого боку, цей процес супроводжується значними витратами, які включають транспортування обладнання, пошук та облаштування нових приміщень,

відновлення логістичних ланцюгів, налагодження комунікацій, переукладення контрактів тощо. Усе це підвищує загальну собівартість продукції й тимчасово знижує ефективність операційної діяльності.

Крім того, релокація може призводити до втрати частини кваліфікованого персоналу, який не має можливості або бажання змінити місце проживання, що ускладнює збереження виробничого ритму та якості продукції. Також зміна географічного розташування підприємства часто вимагає адаптації до нових ринків збуту й налагодження взаємодії з місцевими органами влади, постачальниками та споживачами, що потребує додаткового часу й ресурсів.

Таким чином, у кризових умовах прибутковість підприємства залежить не лише від внутрішніх резервів, а й від здатності адаптуватися до зовнішніх загроз, оперативно реагувати на зміни, зберігати гнучкість у прийнятті управлінських рішень та формувати стійкі бізнес-моделі, здатні витримувати економічні й соціальні шоки.

1.3 Особливості процесу управління прибутковістю підприємств в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану управління прибутковістю підприємств набуває нового змісту та пріоритетного значення. Традиційні підходи до оцінки ефективності діяльності, планування доходів і витрат, оптимізації ресурсів потребують переосмислення з урахуванням безпрецедентного рівня нестабільності, невизначеності та ризиків, що супроводжують сучасне економічне середовище. Війна спричинила кардинальні зміни в структурі попиту й пропозиції, призвела до порушення логістичних зв'язків, втрати активів, релокації бізнесу, зростання витрат і нестачі людських ресурсів. У цих умовах забезпечення прибутковості підприємств потребує не лише гнучких фінансово-економічних рішень, а й високої адаптивності управлінських систем, оперативного реагування на зовнішні виклики та ефективного ризик-

менеджменту. Дослідження особливостей процесу управління прибутковістю в період воєнного стану є надзвичайно важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє виявити закономірності, інструменти та підходи, що сприяють збереженню життєздатності підприємств, підтримці економічної активності та формуванню стійких моделей розвитку в умовах кризи.

Отже, в першу чергу розглянемо, які цілі та завдання покладаються на різні суб'єкти управління прибутковістю підприємств в умовах воєнного стану (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 - Цілі та завдання суб'єктів управління прибутковістю підприємства в умовах воєнного стану

Суб'єкти управління	Завдання під час кризи та воєнного стану	Мета / Очікуваний результат
Власники підприємства	Прийняття стратегічних рішень щодо збереження та адаптації бізнесу; підтримка фінансування	Збереження капіталу, мінімізація втрат, забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу
Топ-менеджмент	Оперативне управління в умовах ризику, ухвалення кризових рішень, координація підрозділів	Стабілізація діяльності підприємства, збереження керованості та фокус на прибуткових напрямках
Фінансові служби підприємства	Аналіз грошових потоків, контроль витрат, пошук джерел фінансування, податкове планування	Забезпечення платоспроможності, зниження фінансових ризиків, оптимізація витрат
Маркетинговий відділ	Адаптація маркетингової стратегії до нових умов, пошук нових каналів збуту, підтримка попиту	Збереження ринку, забезпечення обсягів продажів, стабільність доходів
Виробничий підрозділ	Раціональне використання ресурсів, зниження втрат і простоїв, забезпечення якості	Безперервність виробництва з мінімальними витратами, контроль собівартості
Відділ постачання і логістики	Забезпечення наявності критично важливих матеріалів, пошук альтернативних маршрутів	Мінімізація збоїв у ланцюгах постачання, стабільність виробничих процесів
HR-служба	Збереження ключових працівників, адаптація систем мотивації, підтримка комунікації	Зниження кадрових ризиків, підтримка продуктивності, збереження лояльності персоналу
Юридична служба	Аналіз ризиків і захист інтересів підприємства в умовах форс-мажору, супровід релокації	Мінімізація правових загроз, захист активів і контрактів
ІТ-відділ	Забезпечення кіберзахисту, підтримка віддаленої роботи, захист даних	Безперервність бізнес-процесів, інформаційна безпека, стабільність управління

Відповідно до цілей і завдань різних внутрішніх суб'єктів управління прибутком, що представлені в таблиці, трансформації зазнає і сам процес управління прибутковістю підприємства в цілому, набуваючи певних особливих рис, що формуються під впливом загроз і викликів воєнного часу.

Отже, до ключових особливостей процесу управління прибутковістю підприємства в умовах воєнного стану, можна віднести наступні:

підвищена адаптивність і гнучкість управлінських рішень (управління прибутковістю в умовах воєнного стану потребує швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі; стратегії й бюджети переглядаються частіше, з урахуванням динаміки бойових дій, зміни попиту, доступності ресурсів та нових ризиків);

переорієнтація з довгострокової на короткострокову фінансову стабільність (основна увага зосереджується на забезпеченні поточної платоспроможності, збереженні операційної діяльності та виживанні підприємства; довгострокові інвестиції часто відкладаються на користь оперативного забезпечення оборотних коштів);

акцент на управлінні ризиками та антикризовому плануванні (в умовах воєнного стану набуває значення системне виявлення загроз, створення резервів та механізмів для швидкого реагування й мінімізації втрат);

фокус на витратну ефективність і ресурсозбереження (зростання вартості енергоносіїв, логістики та інших витрат вимагає жорсткого контролю за собівартістю продукції, оптимізації процесів і мінімізації непродуктивних витрат);

зміщення пріоритетів у системі мотивації та управління персоналом (через кадрові втрати, мобілізацію й стрес персоналу зростає роль нематеріальної мотивації, збереження довіри до керівництва, комунікаційної підтримки та гнучких умов праці);

інтенсивний пошук нових ринків, клієнтів і каналів збуту (зниження платоспроможності традиційних споживачів і втрата частини ринків

зумовлюють необхідність активного пошуку нових цільових аудиторій, виходу на зовнішні ринки або нішеву спеціалізацію);

активне залучення державної підтримки та грантових ресурсів (успішне управління прибутковістю часто включає використання державних програм допомоги, податкових пільг, донорського фінансування, компенсацій за релокацію тощо);

трансформація бізнес-моделей (часто підприємства змушені змінювати свою бізнес-модель: переходити до виробництва іншої продукції, впроваджувати цифрові канали збуту або надавати нові послуги відповідно до актуальних потреб суспільства і ринку).

Зазначені вище особливості вимагають від керівництва підприємств не лише професійної підготовки, а й вміння працювати в умовах високої турбулентності, ухвалювати нестандартні рішення та мислити стратегічно навіть у критичних ситуаціях. Слід також зазначити, що трансформація управління прибутковістю підприємства, його адаптація до умов воєнного стану, як правило відбувається поступово, алгоритм цього процесу схематично можна представити наступним чином (див. рисунок 1.3).

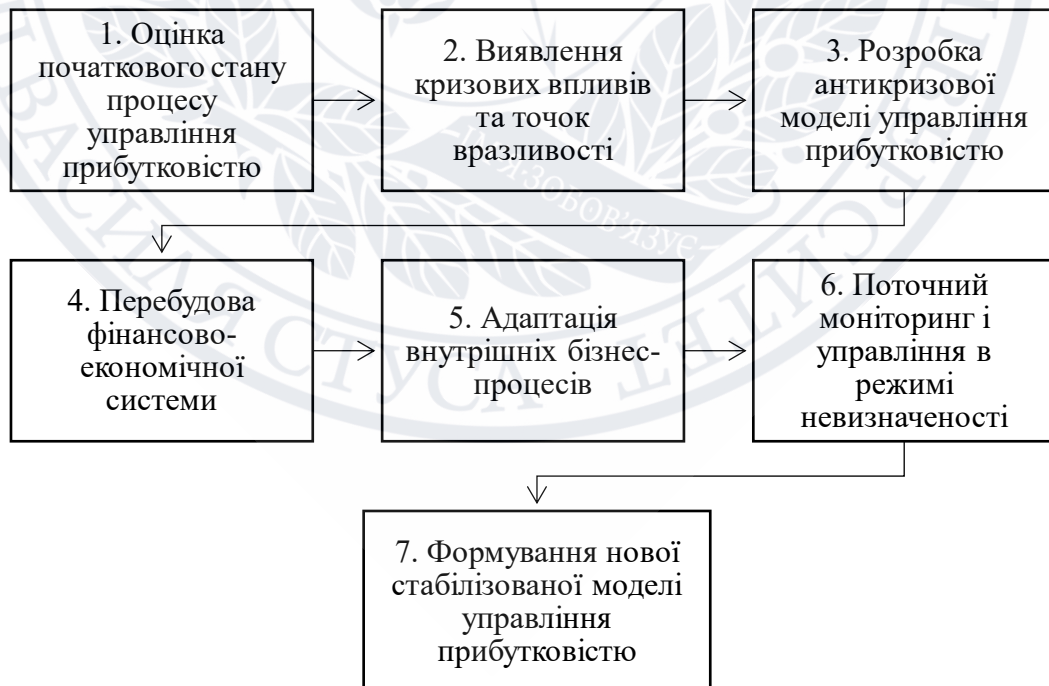


Рисунок 1.3 - Етапи трансформації процесу управління прибутковістю підприємства в умовах воєнного стану

Розглянемо ключові завдання по кожному з представлених на схемі етапів трансформації процесу управління прибутковістю підприємства в умовах воєнного стану.

Перший етап – оцінка початкового стану, коли підприємство функціонує в умовах відносної економічної стабільності. У цей період управління прибутковістю базується на довгостроковому плануванні, прогнозуванні фінансових результатів, впровадженні інновацій, оптимізації витрат і розширенні ринкової присутності. Фінансова стратегія орієнтована на зростання, а основними інструментами виступають класичні методи бюджетування, аналізу рентабельності, управління витратами та прибутком.

Другий етап – це виявлення кризових впливів і точок вразливості, що передбачає швидку реакцію на зовнішні загрози, викликані війною. Підприємство аналізує вплив бойових дій на виробничі потужності, логістику, ринки збуту, наявність персоналу та фінансову стабільність. Оцінюються рівень загроз, включаючи фізичну безпеку активів, ризики втрати доходів, перебої у постачанні й інші фактори, які можуть підірвати здатність генерувати прибуток.

Сутність третього етапу полягає у розробці антикризової моделі управління прибутковістю. Цей етап включає побудову декількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, реалістичного, песимістичного), визначення основних напрямів виживання, пошук фінансових резервів, релокацію або часткову перебудову виробництва. Ключовим завданням є забезпечення функціонування підприємства за будь-якого розвитку ситуації шляхом адаптації цілей і ресурсів до обмежених можливостей.

На четвертому етапі відбувається перебудова фінансово-економічної системи підприємства. Замість класичного річного бюджетування запроваджуються короткі планові цикли (місяць, тиждень), переглядаються пріоритети витрат, скорочуються або заморожуються нефункціональні статті. Водночас підприємство здійснює пошук нових джерел доходу, адаптує ціноутворення й оперативно реагує на зміни у платоспроможності споживачів.

П'ятий етап – адаптація внутрішніх бізнес-процесів до нових умов. Відбувається переформатування операційної діяльності: оптимізується структура персоналу, застосовуються гнучкі форми зайнятості, переглядаються логістичні рішення та системи постачання. Впроваджуються цифрові рішення для забезпечення контролю за прибутковістю в режимі реального часу, підвищується ефективність ресурсного використання та оперативного управління.

Шостий етап передбачає поточний моніторинг і управління в умовах невизначеності. Підприємство переходить у режим постійного аналізу ситуації, з регулярним оновленням даних про витрати, доходи та фінансові показники. Важливою практикою стає створення внутрішніх кризових команд або антикризових штабів, які відповідають за швидке прийняття рішень. Система управління прибутковістю стає гнучкою, ситуаційною та здатною до швидкого коригування.

Останній, сьомий етап передбачає формування нової стабілізованої моделі управління прибутковістю, яка базується на досвіді, отриманому в умовах кризи. Підприємство інтегрує ефективні практики антикризового управління у свою постійну діяльність, вибудовує стійкі бізнес-моделі, орієнтовані на адаптацію до майбутніх викликів. Отже, така модель дозволяє перейти від виживання до поступового зростання, відновлення прибутковості та підвищення конкурентоспроможності в нових економічних реаліях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Характеристика ПрАТ «Володарка» та особливості його функціонування в період воєнного стану

Об'єктом дослідження процесів управління прибутковістю підприємства в бакалаврській (кваліфікаційній) роботі обрано Приватне акціонерне товариство «Володарка» (далі - ПрАТ «Володарка»).

Приватне акціонерне товариство «Володарка» (ЄДРПОУ 05502381) є одним із провідних підприємств легкої промисловості України, спеціалізуючись на виробництві та реалізації класичного чоловічого одягу. Розташоване у місті Вінниця, компанія має багату історію та значний внесок у розвиток національної швейної індустрії.

Історія компанії розпочалася у 1923 році з організації майстерні для безробітних кравців у Вінниці. У 1928 році підприємству було присвоєно ім'я Володарського, і до 1933 року воно виробляло 10% валової продукції швейних підприємств України. У 1994 році фабрика змінила організаційну форму на ПАТ «Володарка», а в 1996 році, шляхом приватизації, перейшла у власність колективу [23].

Основним видом діяльності компанії є виробництво іншого верхнього одягу (КВЕД 14.13). Крім того, підприємство займається оптовою та роздрібною торгівлею одягом і взуттям.

Станом на 2024 рік, на підприємстві працює близько 400 осіб, які щорічно виготовляють приблизно 800 тисяч швейних виробів.

ПрАТ «Володарка» оснащена високотехнологічним обладнанням, включаючи систему конструювання Assyst, розкрійні комплекси Gerber та Bulmer, а також швейні машини від провідних виробників, таких як Juki, Brazer, Pfaff та Durkopp Adler. Лінії волого-теплової обробки представлені

обладнанням Brisay, Test та Indupress. Це забезпечує високу якість продукції, що відповідає світовим стандартам [23].

Компанія розробляє понад 100 моделей чоловічого одягу, які поділяються на три основні лінії: класика (практичні костюми для консервативних споживачів), casual (одяг для молоді та прихильників вільного стилю), бізнес-клас (високоякісні костюми для професіоналів).

Зареєстроване 29 березня 1996 року, ПрАТ «Володарка» має статутний капітал у розмірі 4 005 866,40 грн. Кінцевим бенефіціарним власником є Роман Леонідович Гавриш, який володіє 31,18% акцій компанії [13].

ПрАТ «Володарка» є прикладом успішного вітчизняного підприємства, яке поєднує багаторічні традиції з сучасними технологіями, забезпечуючи високу якість продукції та стабільний розвиток на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розглянемо організаційну структуру ПрАТ «Володарка», схема якої представлена на рисунку 2.1.

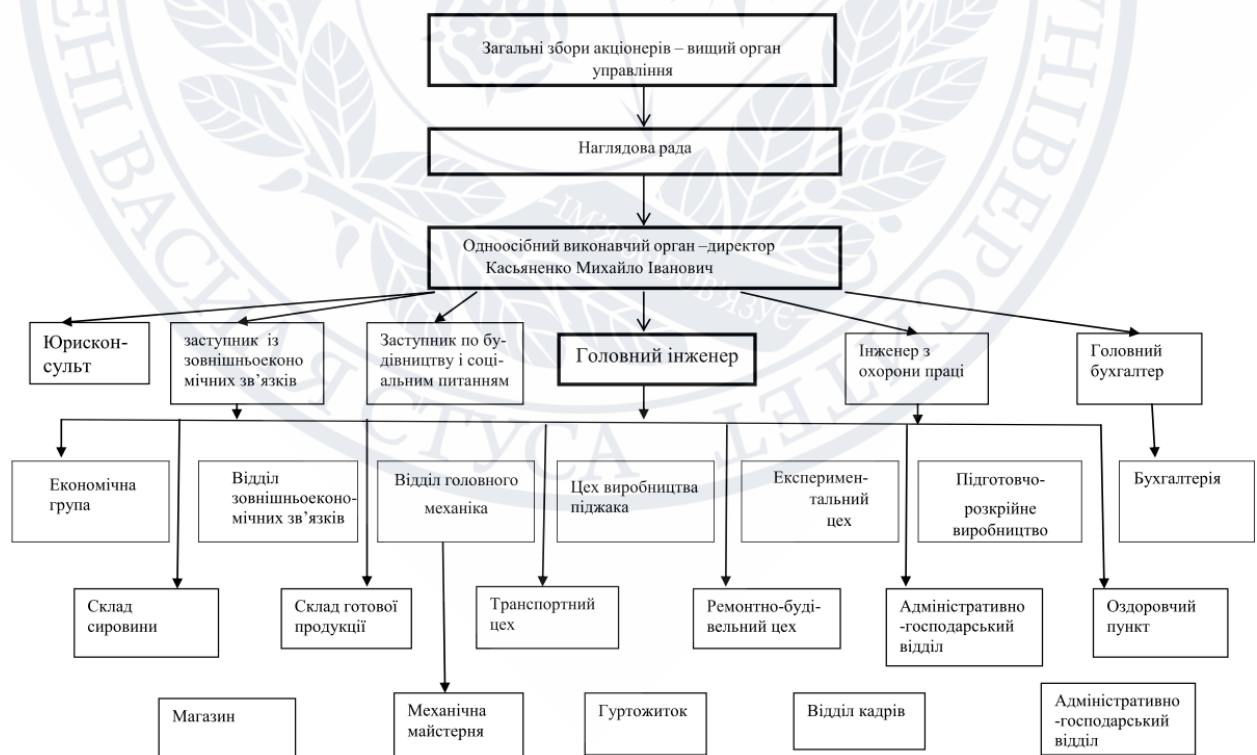


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Володарка» [22]

ПрАТ «Володарка» має ієрархічну лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами корпоративного управління, отже управління підприємством здійснюється через чітко визначені рівні підпорядкування та функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за певний напрям діяльності.

Основні елементи структури ПрАТ «Володарка» є наступними:

загальні збори акціонерів (вищий орган управління, який приймає стратегічні рішення щодо діяльності компанії);

наглядова рада (здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захищає інтереси акціонерів);

виконавчий орган (відповідає за оперативне управління підприємством);

ревізійна комісія (здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії);

функціональні підрозділи, що включають виробничі цехи, відділи маркетингу, збуту, фінансів, кадрів тощо, кожен з яких має свою сферу відповідальності;

Представлена організаційна структура є доцільною для ПрАТ «Володарка» з огляду на масштаби її діяльності, оскільки підприємство має значну кількість працівників та широкий асортимент продукції, що вимагає чіткої координації між підрозділами.

Наявність наглядової ради та ревізійної комісії забезпечує ефективний контроль за діяльністю виконавчого органу та фінансовими потоками, а функціональні підрозділи дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові технології.

В цілому, можна зробити висновок, що організаційна структура ПрАТ «Володарка» є ефективною та відповідає сучасним вимогам до управління підприємствами легкої промисловості. Її ієрархічна побудова забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ефективний контроль та можливість оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Проаналізуємо забезпеченість ПрАТ «Володарка» необоротними активами, зокрема основними засобами, задля розуміння виробничого потенціалу підприємства. В таблиці 2.1 наведені ключові показники використання основних засобів ПрАТ «Володарка».

Таблиця 2.1 – Аналіз основних засобів ПрАТ «Володарка» [26-28]

Показники	2021	2022	$\Delta_{22/21}$, %	2023	$\Delta_{23/22}$, %	2024	$\Delta_{24/23}$, %
Чистий дохід (тис. грн.)	53824	129246	140,13	167138	29,32	170601	2,1
Вартість основних засобів (тис. грн.)	15207,6	12669,1	-16,69	16851,4	33,01	21528,7	27,8
Фондовіддача	3,54	10,20	188,2	9,92	-2,8	7,92	-20,1
Фондоємність	0,283	0,098	-65,3	0,101	2,9	0,126	25,2
Фондоозброєність	28,16	28,53	1,3	41,40	45,1	56,51	36,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	540	444	-17,8	407	-8,3	381	-6,4

Як бачимо з даних, наведених в таблиці, вартість основних засобів у 2022 році скоротилася на 16,69 %, що може бути пов'язано з частковим списанням або переоцінкою активів, однак у наступні роки вона зросла: на 33,01 % у 2023 році та на 27,8 % у 2024. Це може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази, інвестиції у виробниче обладнання або реінвестування прибутку.

Фондоозброєність персоналу, що відображає обсяг основних засобів на одного працівника, демонструє поступове зростання: з 28,16 тис. грн у 2021 році до 56,51 тис. грн у 2024, що є позитивним сигналом про модернізацію виробничої бази та зниження частки ручної праці.

Водночас фондовіддача (відношення чистого доходу до вартості основних засобів) коливалась: після різкого зростання у 2022 році (188,2 %) спостерігається її зниження в наступні роки – на 2,8 % у 2023 та на 20,1 % у 2024. Це може свідчити про певне зменшення ефективності використання

активів унаслідок можливої інерційності впроваджених інвестицій або інших факторів, що впливають на продуктивність.

Фондоємність зазнала зменшення на 65,3 % у 2022 році, залишалася на відносно низькому рівні у 2023 (0,29) і зросла до 0,126 у 2024 році. Це підтверджує тенденцію до підвищення ефективності використання основних фондів у процесі виробництва продукції.

Результати аналізу свідчать про позитивні зрушення у техніко-економічному розвитку підприємства, зокрема в частині оновлення основних засобів. Водночас деякі показники вказують на необхідність подальшого підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Далі проаналізуємо особливості функціонування підприємства в умовах війни. Слід зазначити, що приватне акціонерне товариство «Володарка» зіткнулося з низкою викликів у зв'язку з воєнним станом, запровадженим після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році. Серед найбільш значущих чинників слід відзначити наступні.

1. Кадровий дефіцит через мобілізацію. В умовах воєнного стану багато підприємств, зокрема на Вінниччині, стикнулися з нестачею робочої сили через мобілізацію працівників до лав Збройних сил України. Це призвело до зменшення обсягів виробництва та ускладнило процеси набору нових кадрів. ПрАТ «Володарка» також відчула ці проблеми.

2. Зниження купівельної спроможності населення. Економічна нестабільність та зниження доходів населення внаслідок війни призвели до скорочення споживчого попиту на непродовольчі товари, включаючи одяг. Це вплинуло на обсяги продажів продукції ПрАТ «Володарка» на внутрішньому ринку.

3. Логістичні труднощі. Порушення транспортної інфраструктури та обмеження в логістиці ускладнили постачання сировини що спричинило затримки у виробничих процесах та виконанні замовлень ПрАТ «Володарка».

4. Умови воєнного стану обмежили доступ підприємства до фінансування та кредитних ресурсів. Це ускладнило інвестиції в модернізацію виробництва та підтримку стабільної діяльності.

5. Менеджмент ПрАТ «Володарка» був змушений швидко адаптуватися до змінених умов, зокрема, переглядати свою бізнес-модель, шукати нові ринки збуту та впроваджувати цифрові технології для оптимізації процесів. Це вимагало додаткових ресурсів та зусиль від керівництва та працівників.

Незважаючи на ці виклики, ПрАТ «Володарка» продовжує свою діяльність, демонструючи стійкість та здатність адаптуватися до складних умов. Компанія залишається важливим гравцем у легкій промисловості України, підтримуючи економіку регіону та забезпечуючи робочі місця для місцевого населення.

2.2 Аналіз фінансового стану та прибутковості підприємства

Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств легкої промисловості, які функціонують в умовах високої динаміки ринку, обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та зростаючого впливу зовнішніх ризиків, зокрема у період воєнного стану.

У цьому контексті аналіз фінансового стану ПрАТ «Володарка» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової політики підприємства, оцінити рівень його платоспроможності, фінансової стабільності та прибутковості, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо перспектив розвитку.

Проведемо комплексне дослідження фінансових показників діяльності підприємства, визначимо динаміку змін основних фінансово-економічних коефіцієнтів які демонструють рівень прибутковості.

В таблиці 2.2 представлена динаміка чисельності персоналу та основних фінансових показників ПрАТ «Володарка» за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу та основних фінансових показників ПрАТ «Володарка» за 2021-2024 роки [26-28; 33]

Показники	2021	2022	2023	2024	$\Delta 24/23$, %	$\Delta 24/22$, %
Кількість працівників, осіб	460	444	407	381	-6,4	-14,2
Дохід, тис. грн.	53824	129246	167138	170601	2,1	32,0
Чистий прибуток, тис. грн.	-16764	18040	8314	1073	-87,1	-94,1
Активи, тис. грн.	26072	37306	52834	62562	18,4	67,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	17848	11042	18256	26912	47,4	143,7
Власний капітал, тис. грн.	8224	26264	34578	35650	3,1	35,7

Представлені в таблиці дані вказують на комплекс змін у фінансово-економічному стані ПрАТ «Володарка», що відображає адаптацію підприємства до кризових умов, спричинених воєнним станом. Перш за все, простежується поступове скорочення чисельності персоналу – з 460 осіб у 2021 році до 381 у 2024, тобто на 17,2 % за весь період. Зменшення штату, ймовірно, є наслідком мобілізації частини працівників, а також заходів з оптимізації витрат і автоматизації виробництва.

На тлі скорочення персоналу спостерігається динамічне зростання доходу: у 2022 році після початку війни підприємство збільшило виручку на 140 %, у 2023 – ще на 29,3 %, а у 2024 ріст склав 2,1 %. Це свідчить про активну адаптацію до нових ринкових умов, можливо, через переорієнтацію асортименту, державні замовлення чи ефективне використання ресурсів. Утім,

цей позитивний тренд у доходах контрастує з різким скороченням чистого прибутку у 2023–2024 роках: у 2022 році прибуток сягнув 18,04 млн грн, у 2023 – вже 8,31 млн грн, а в 2024 – лише 1,07 млн грн (падіння на 94,1 % порівняно з 2022). Це свідчить про значне зниження прибутковості, попри зростання обсягів продажів, що ймовірно є результатом зростання витрат на логістику та енергоресурси.

У 2022–2024 роках значно зросла величина активів підприємства – з 26,1 млн. грн. у 2021 році до 62,6 млн. грн. у 2024 (приріст на 67,7 % за останній рік), що свідчить про інвестиційну активність, модернізацію або приріст запасів та дебіторської заборгованості. Однак одночасно спостерігається стрімке зростання поточних зобов'язань: з 11 млн грн у 2022 році до 26,9 млн грн у 2024, що становить приріст на 143,7 %. Це свідчить про зростання боргового навантаження на підприємство, зокрема через збільшення короткострокових кредитів, що створює потенційні ризики для ліквідності.

Позитивною динамікою відзначається збільшення власного капіталу, який виріс із 8,2 млн грн у 2021 році до 35,6 млн грн у 2024 (зростання на понад 333 %), що підтверджує ефективність капіталізації прибутку, накопичення резервів та загальне зміцнення власної фінансової бази компанії. Водночас темпи зростання капіталу значно поступаються зростанню зобов'язань у 2024 році, що свідчить про погіршення структури джерел фінансування.

Таким чином, попри успішну адаптацію у 2022 році та стрімке зростання доходу, в подальші роки спостерігається погіршення рентабельності діяльності та зростання фінансових ризиків, зумовлених перевантаженням витратної частини, борговим тиском та загальною економічною нестабільністю. Це свідчить про нагальну потребу в розробці антикризових управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності витрат, оптимізацію фінансування та збереження прибутковості в умовах воєнної економіки.

Далі проаналізуємо ключові індикатори фінансового стану ПрАТ «Володарка», динаміка яких представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Індикатори фінансового стану ПрАТ «Володарка» у 2021-2024 роках [33]

Показник	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA)	-64,3%	48,4%	15,7%	1,7%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-203,8%	68,7%	22,3%	4,1%
Коефіцієнт автономії	31,5%	70,4%	65,4%	57,0%
Коефіцієнт поточної ліквідності	60,37%	223,05%	197,06%	148,86%

Представлена в таблиці динаміка ключових фінансових індикаторів ПрАТ «Володарка» за 2021–2024 роки свідчить про суттєві коливання ефективності діяльності підприємства, що значною мірою зумовлені впливом кризових чинників, пов'язаних з воєнним станом, інфляційними процесами та порушенням стабільності бізнес-середовища.

Показник рентабельності активів (ROA) у 2021 році мав негативне значення –64,3 %, що є ознакою збиткової діяльності й неефективного використання ресурсів підприємства. Проте вже у 2022 році цей показник демонструє суттєве збільшення до 48,4 %, що свідчить про високий рівень прибутковості на фоні відносно обмеженої ресурсної бази. Надалі спостерігається спад: у 2023 році ROA зменшився до 15,7 %, а в 2024 - лише до 1,7 %. Така динаміка вказує на поступове зниження ефективності використання активів, що ймовірно пов'язано зі зростанням витратної складової, зменшенням маржі прибутку або низькою оборотністю ресурсів.

Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність власного капіталу (ROE): у 2021 році показник був критично низьким (-203,8 %), що вказує на значні збитки відносно власних вкладень. У 2022 році він зростає до 68,7 %, тобто підприємство не лише відновило прибутковість, а й забезпечило високий рівень доходу на власний капітал. Водночас у наступні роки рентабельність власного капіталу суттєво знижується - до 22,3 % у 2023 та

4,1 % у 2024 році. Це свідчить про зменшення ефективності управління капіталом, що може бути пов'язано з фінансовим навантаженням, інфляційним тиском або недостатньою гнучкістю структури витрат.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній структурі фінансування, у 2021 році становив 31,5 %, що вказує на значну залежність від позикових коштів. У 2022 році підприємство досягло найкращого значення - 70,4 %, що свідчить про фінансову незалежність і стабільність у цей період. Проте у 2023–2024 роках показник знижується - до 65,4 % та 57,0 % відповідно, що відображає тенденцію до повторного зростання частки зовнішніх зобов'язань у структурі капіталу, ймовірно через залучення нових короткострокових кредитів або відтерміновані платежі постачальникам.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який вказує на здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами, демонструє подібну динаміку: у 2021 році він був низьким (60,37 %), що свідчило про ризик браку ліквідності. У 2022 році ситуація значно покращилась - коефіцієнт зріс до 223,05 %, що вказує на надлишкову ліквідність, ймовірно пов'язану з накопиченням грошових коштів або залишків на рахунках. У 2023–2024 роках показник знижується до 197,06 % та 148,86 % відповідно, що загалом залишається в межах нормативних значень, однак показує зменшення фінансової гнучкості підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ПрАТ «Володарка» після критичного 2021 року зуміло відновити фінансову стабільність у 2022-му, проте в наступні два роки спостерігається зниження основних показників рентабельності, ліквідності та автономії. Це вказує на наявність внутрішніх проблем у системі управління витратами, фінансами та інвестиціями, які потребують стратегічного втручання для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та прибутковості.

Далі проаналізуємо активи підприємства за основними статтями (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз активів ПрАТ «Володарка» за статтями, тис. грн.

Рік	Необоротні активи	Основні засоби	Оборотні активи	Запаси	Дебіторська заборг-сть	Грошові кошти
2021	15,296.10 (100.0%)	15,207.60 (100.0%)	10,775.60 (100.0%)	5,255.70 (100.0%)	3,928.10 (100.0%)	0.90 (100.0%)
2022	12,677.70 (82.9%)	12,669.10 (83.3%)	24,627.90 (228.6%)	1,945.20 (37.0%)	7,126.20 (181.4%)	11,675.50 (1297277.8%)
2023	16,858.20 (110.2%)	16,851.40 (110.8%)	35,975.80 (333.9%)	1,939.90 (36.9%)	7,011.40 (178.5%)	25,283.00 (2809222.2%)
2024	22,502.20 (147.1%)	21,528.70 (141.6%)	40,060.10 (371.8%)	7,403.30 (140.9%)	11,277.40 (287.1%)	15,209.20 (1689911.1%)

Джерело: на основі [26-28]

Аналіз структури активів демонструє стабільне зростання оборотних активів (на 272% у 2024 році порівняно з 2021), що свідчить про підвищення гнучкості у фінансовому управлінні. Найбільший приріст показали грошові кошти та дебіторська заборгованість. Незначне, але стабільне зростання необоротних активів (з 15,3 млн грн до 22,5 млн грн) вказує на інвестиції в основні засоби. Оборотні активи у 2021 році скоротились на 34,85% через зменшення запасів та дебіторської заборгованості. У 2022 році відбулось зростання на 128,55% завдяки збільшенню дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Аналіз структури пасивів досліджуваного підприємства за основними статтями представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури пасивів ПрАТ «Володарка» за основними статтями, тис. грн. [26-28]

Рік	Власний капітал	Нерозподілений прибуток	Поточні зобов'язання	Кредити короткострокові
2021	8,223.70 (100.0%)	4,217.80 (100.0%)	17,848.00 (100.0%)	4,079.00 (100.0%)
2022	26,264.00 (319.4%)	22,258.10 (527.7%)	11,041.60 (61.9%)	0.00 (0.0%)
2023	34,577.60 (420.5%)	30,571.70 (724.8%)	18,256.40 (102.3%)	6,422.40 (157.5%)
2024	35,650.30 (433.5%)	31,644.40 (750.3%)	26,912.00 (150.8%)	14,367.10 (352.2%)

Як бачимо, у пасивах спостерігається суттєве збільшення власного капіталу (в понад 4 рази), особливо за рахунок накопиченого прибутку, що підтверджує покращення фінансових результатів. У 2021 році власний капітал зменшення на 67,09% через збитки, а в 2022 відбулось зростання на 219,37% завдяки отриманому прибутку.

Разом з тим, поточні зобов'язання, зокрема короткострокові кредити, значно зросли в 2024 році - це вимагає уважного контролю платоспроможності підприємства. Поточні зобов'язання у 2021 на 72,88% через короткострокові кредити та зобов'язання перед бюджетом. В 2022 відбулось зменшення на 38,14% завдяки погашенню кредитів. У 2024 знову зростання показника до 26 912,0 тис. грн., що може свідчити про нові короткострокові зобов'язання.

Динаміка показників маржі та чистого прибутку ПрАТ «Володарка» у 2020-2024 роках представлена на рисунку 2.2.

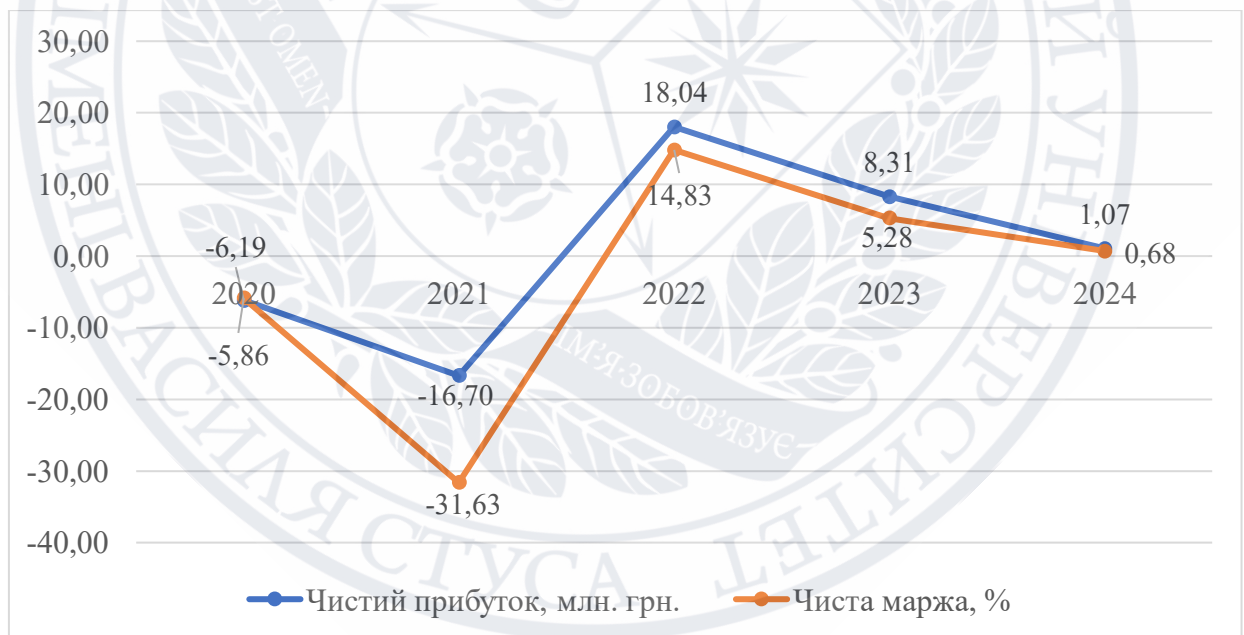


Рисунок 2.2 – Динаміка показників маржі та чистого прибутку ПрАТ «Володарка» у 2020-2024 роках [26-28; 33]

Аналіз динаміки чистого прибутку та чистої маржі ПрАТ «Володарка» за період 2020–2024 років свідчить про значні коливання фінансових результатів підприємства, що зумовлені як внутрішніми чинниками

ефективності операційної діяльності, так і зовнішніми викликами, зокрема впливом воєнного стану.

У 2020 році підприємство зазнало негативного фінансового результату - чистий збиток становив 6,19 млн грн, а рівень чистої маржі сягнув -5,86 %. У 2021 році фінансовий стан погіршився: збиток зріс до 16,70 млн грн, а чиста маржа знизилась до критичного рівня -31,63 %. Таке погіршення може свідчити про кризові явища у виробничо-господарській діяльності, ймовірно спричинені як скороченням обсягів реалізації, так і підвищенням витрат.

Починаючи з 2022 року підприємство вийшло на чистий прибуток у розмірі 18,04 млн грн, а рівень чистої маржі зріс до 14,83 %. Така позитивна динаміка свідчить про реалізацію ефективних управлінських рішень, можливо, пов'язаних із оптимізацією витрат, диверсифікацією продукції або розширенням ринків збуту.

У 2023 році спостерігалось зниження прибутковості: чистий прибуток зменшився до 8,31 млн грн, а маржа - до 5,28 %. Ці тенденції можуть свідчити про вплив зовнішніх нестабільних чинників (економічна та безпекова ситуація в країні), а також про зростання витратного навантаження на підприємство.

У 2024 році прибутковість підприємства залишилася позитивною, однак наблизилася до нульового рівня: чистий прибуток становив лише 1,07 млн грн, а маржа - 0,68 %. Така динаміка потребує детального аналізу причин зниження ефективності діяльності та розробки заходів щодо покращення фінансових результатів у майбутньому.

Отже, загальний тренд демонструє високу нестабільність фінансових результатів ПрАТ «Володарка», що вказує на вразливість підприємства до зовнішніх ризиків і водночас - на здатність оперативно адаптуватися до змін середовища в окремі періоди.

Загалом економічна ефективність ПрАТ «Володарка» залишається помірною. Після значного прориву в 2022 році, ефективність почала знижуватися у наступні роки. Основною проблемою є дисбаланс між

зростанням доходів і падінням прибутку, що свідчить про високу собівартість або втрату конкурентної переваги.

Підприємство продемонструвало тривале зростання виручки (понад утричі з 2021 по 2024 рік), що свідчить про ринкову адаптацію, оновлення асортименту або успішну маркетингову стратегію. Відновлення прибутковості у 2022 році після збиткового 2021-го є ознакою гнучкості бізнес-моделі та ефективного антикризового управління ПрАТ «Володарка».

Збільшення активів вдвічі за 4 роки демонструє інвестиційний розвиток підприємства, ймовірно, оновлення обладнання або розширення виробничої бази. Поліпшення ліквідності та високий коефіцієнт автономії у 2022–2023 роках - це свідчення фінансової стійкості в ці періоди.

Тривожними сигналами для фінансового стану ПрАТ «Володарка» можна відзначити наступне:

- 1) різке скорочення чистого прибутку у 2023–2024 роках - з 18 млн грн. до 1 млн грн., при тому що доходи продовжували зростати, це означає падіння рентабельності, ймовірно через зростання собівартості продукції, погіршення цінової політики та неефективне управління витратами;
- 2) збільшення зобов'язань у 2024 році - зростання боргового навантаження при одночасному падінні прибутку може призвести до проблем з платоспроможністю;
- 3) скорочення чисельності працівників - можливий наслідок автоматизації або зменшення обсягів виробництва, водночас це може знижувати адаптивність підприємства до нових викликів.

2.3 Оцінка впливу воєнного стану на витрати та фінансові результати діяльності ПрАТ «Володарка»

Воєнний стан, запроваджений в Україні у лютому 2022 року внаслідок повномасштабної збройної агресії, став визначальним фактором трансформації економічного середовища, у якому функціонує ПрАТ

«Володарка». У такій ситуації особливої уваги потребує дослідження того, як нинішні виклики позначились на витратах підприємства та на формуванні його фінансових результатів.

Від обсягів витрат підприємства, їх структури багато в чому залежить рівень прибутковості підприємства, адже прибуток формується як різниця між доходами від реалізації продукції (послуг) та сумарними витратами на її виробництво й збут. Чим вищими є витрати при незмінному рівні доходів, тим нижчим буде чистий прибуток, і навпаки - ефективне управління витратами дозволяє підприємству підвищити рентабельність, навіть без зростання обсягів реалізації. Проаналізуємо як змінювались витрати ПрАТ «Володарка» останніми роками, зокрема під час воєнного стану (див. рисунок 2.3)

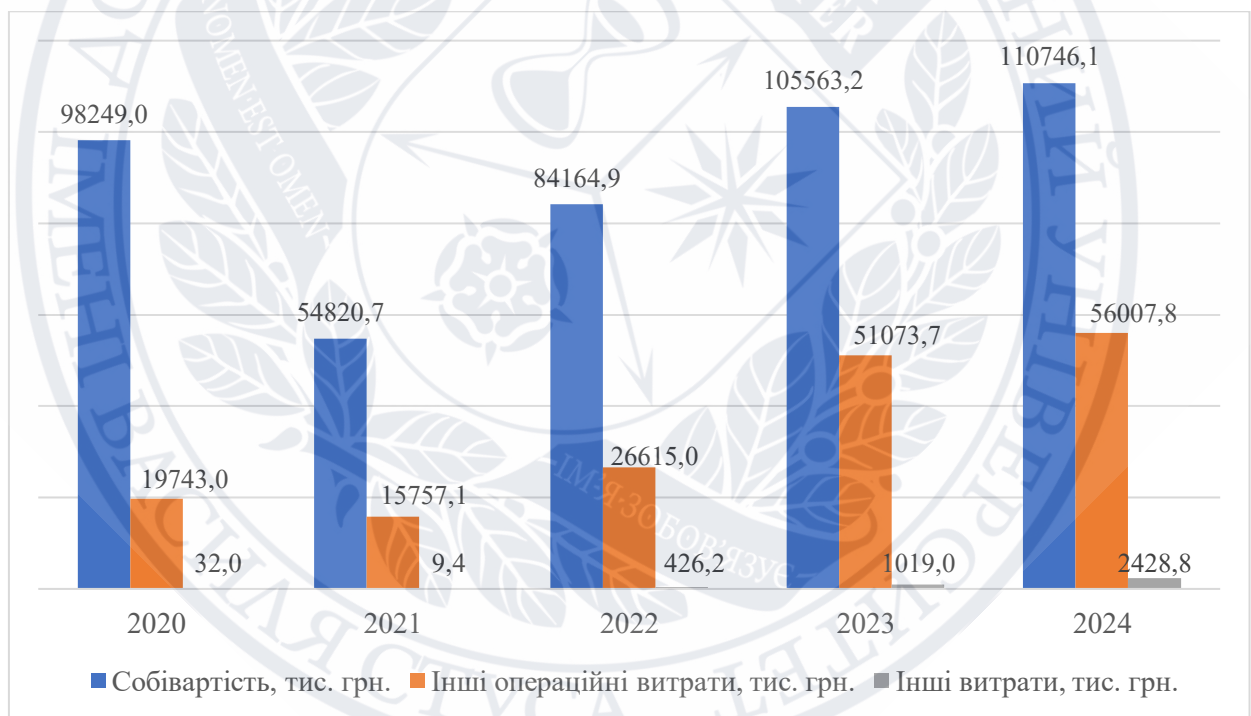


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат ПрАТ «Володарка» у 2020-2024 роках [26-28]

Аналіз структури та динаміки витрат ПрАТ «Володарка» за 2020–2024 роки свідчить про суттєві зміни у витратному профілі підприємства, що зумовлені адаптацією до умов воєнного стану, зміною економічного середовища та трансформацією операційної моделі. Загалом усі категорії витрат у період після 2021 року демонструють тенденцію до зростання,

причому найбільш стрімко - саме у 2023-2024 роках, що збігається з піком зовнішніх економічних і безпекових викликів.

Найбільшу частку в загальній структурі витрат стабільно займає собівартість реалізованої продукції, яка у 2020 році становила 98,2 млн грн, суттєво зменшилася у 2021 році до 54,8 млн грн (і це може бути пов'язано з падінням виробництва через пандемію та попередню кризу), однак вже з 2022 року стрімко зростає: до 84,2 млн грн, у 2023 - понад 105,5 млн грн, а у 2024 - до 110,7 млн грн. Таке динамічне зростання після початку війни, ймовірно, зумовлено зростанням цін на енергоносії, логістику, сировину, імпортозалежні комплектуючі, а також необхідністю підтримки базового виробництва за умов зменшення обсягів персоналу.

Показовою є динаміка інших операційних витрат, які у 2021 році становили лише 15,8 млн грн, а вже у 2022 подвоїлись до 26,6 млн грн, у 2023 - різко зросли до 51,0 млн грн, і досягли 56,0 млн грн у 2024 році. Це зростання є ознакою підвищеного адміністративного та маркетингового навантаження, витрат на адаптацію бізнес-процесів, зміни логістичних схем, пошук нових ринків збуту та, можливо, підтримку безпекових рішень. Таким чином, структура витрат відображає не лише виробничу, а й організаційно-кризову трансформацію компанії, викликану необхідністю реагування на військові ризики.

Інші витрати підприємства (неопераційні), хоч і займають меншу частку у витратній структурі, також зростають: з 32 тис. грн у 2020 році до понад 2,4 млн грн у 2024 році. Особливо помітним є приріст у 2023–2024 роках, що може свідчити про втрати, штрафи, коливання валютних курсів, списання активів або гуманітарну підтримку, яка не має прямого виробничого призначення.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що після початку повномасштабної війни структура витрат ПрАТ «Володарка» зазнала глибокої трансформації. Зросли всі основні статті витрат, особливо операційні, що підтверджує зміну моделі функціонування підприємства в умовах кризи. Попри збільшення доходів від реалізації, постійне зростання витрат є одним з

головних чинників зниження прибутковості у 2023–2024 роках, що потребує оптимізації витратної бази, контролю за неопераційними платежами та переоцінки ефективності внутрішніх процесів.

Для формування повноцінної картини того, як воєнний стан впливає на витрати та фінансові результати діяльності ПрАТ «Володарка», в ході дослідження було проведено SWOT-аналіз, його результати представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз впливу воєнного стану на витрати та фінансові результати діяльності ПрАТ «Володарка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власної виробничої бази й технологічного обладнання	Різне зростання операційних витрат у 2023–2024 рр.
Зростання виручки у 2022–2024 роках, попри кризові умови	Зниження рентабельності активів і капіталу в останні роки
Підвищення фондоозброєності та модернізація основних засобів	Збільшення короткострокових зобов'язань - ризик втрати ліквідності
Гнучкість організаційної структури та здатність до адаптації	Скорочення персоналу, що обмежує виробничі резерви
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у грантових та державних програмах підтримки бізнесу	Руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням, ризики форс-мажору
Виробництво спеціалізованого одягу (військового, робочого)	Інфляція та валютні коливання, які підвищують собівартість
Енергомодернізація та зменшення витрат на ресурси	Перебої в постачанні сировини, залежність від логістичних каналів
Розвиток онлайн-продажів та експортних каналів збуту	Зниження купівельної спроможності внутрішнього споживача

Джерело: на основі власних досліджень автора

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Володарка» демонструє здатність до адаптації в умовах глибокої зовнішньої нестабільності, спричиненої воєнним станом.

До основних сильних сторін підприємства належать наявність виробничих потужностей, технічна модернізація, позитивна динаміка доходів

та гнучка організаційна структура. Ці чинники дозволили компанії забезпечити базову операційну стійкість у кризовий період.

Разом з тим, виявлено низку внутрішніх слабких місць, зокрема стрімке зростання операційних витрат, зниження рентабельності активів та капіталу, а також зростання боргового навантаження, що підвищує ризики втрати ліквідності. Ці фактори свідчать про необхідність термінової оптимізації витратної структури та переосмислення фінансової моделі підприємства.

Аналіз також виявив значні зовнішні можливості, які варто використати: це участь у державних і міжнародних програмах підтримки, диверсифікація продукції (зокрема військово-практичного призначення), цифровізація збуту та енергомодернізація. Реалізація цих можливостей може суттєво посилити фінансову автономність підприємства та підвищити його прибутковість у середньостроковій перспективі.

Водночас ключові загрози для підприємства залишаються вагомими: це деградація інфраструктури, інфляція, нестабільність постачання сировини та зниження внутрішнього попиту. Вони створюють тиск як на витрати, так і на фінансові результати, що вимагає гнучкого, адаптивного та стратегічно обґрунтованого підходу до управління.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує наявність у ПрАТ «Володарка» як внутрішніх резервів стабільності, так і критичних зон, які потребують системної антикризової роботи. Подальше забезпечення прибутковості підприємства можливе лише за умови активного реагування на загрози, використання доступних можливостей підтримки та оптимізації ресурсної бази.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОЇ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Розробка антикризової стратегії для забезпечення стабільного прибутку ПрАТ «Володарка»

В умовах тривалої економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною в Україні, бізнес-середовище зазнало глибоких трансформацій, що поставили підприємства перед безпрецедентними викликами. Зростання вартості ресурсів, деструкція логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, мобілізаційні процеси та постійна загроза фізичного знищення інфраструктури – все це створює складне тло для забезпечення прибутковості та безперервності діяльності суб'єктів господарювання.

Особливо гостро ці проблеми відчуються у секторі легкої промисловості, де рівень залежності від внутрішнього попиту, сезонності та людського ресурсу є традиційно високим. У такому контексті розробка ефективної антикризової стратегії виступає ключовим завданням для збереження фінансової стабільності підприємства, підтримки конкурентоспроможності та формування адаптивного потенціалу до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

З огляду на це, у даному розділі буде здійснено обґрунтування концептуальних підходів до антикризового управління прибутковістю ПрАТ «Володарка», з урахуванням специфіки його галузевої приналежності, ресурсної бази та масштабу діяльності.

Розроблена стратегічна модель охоплює ключові напрями внутрішньої трансформації підприємства та налагодження зовнішньої взаємодії, що дозволяє сформувати системний механізм реагування на кризові загрози й забезпечити сталий прибуток навіть у надзвичайно несприятливих умовах господарювання. Концептуальна схема стратегії представлена на рисунку 3.1.

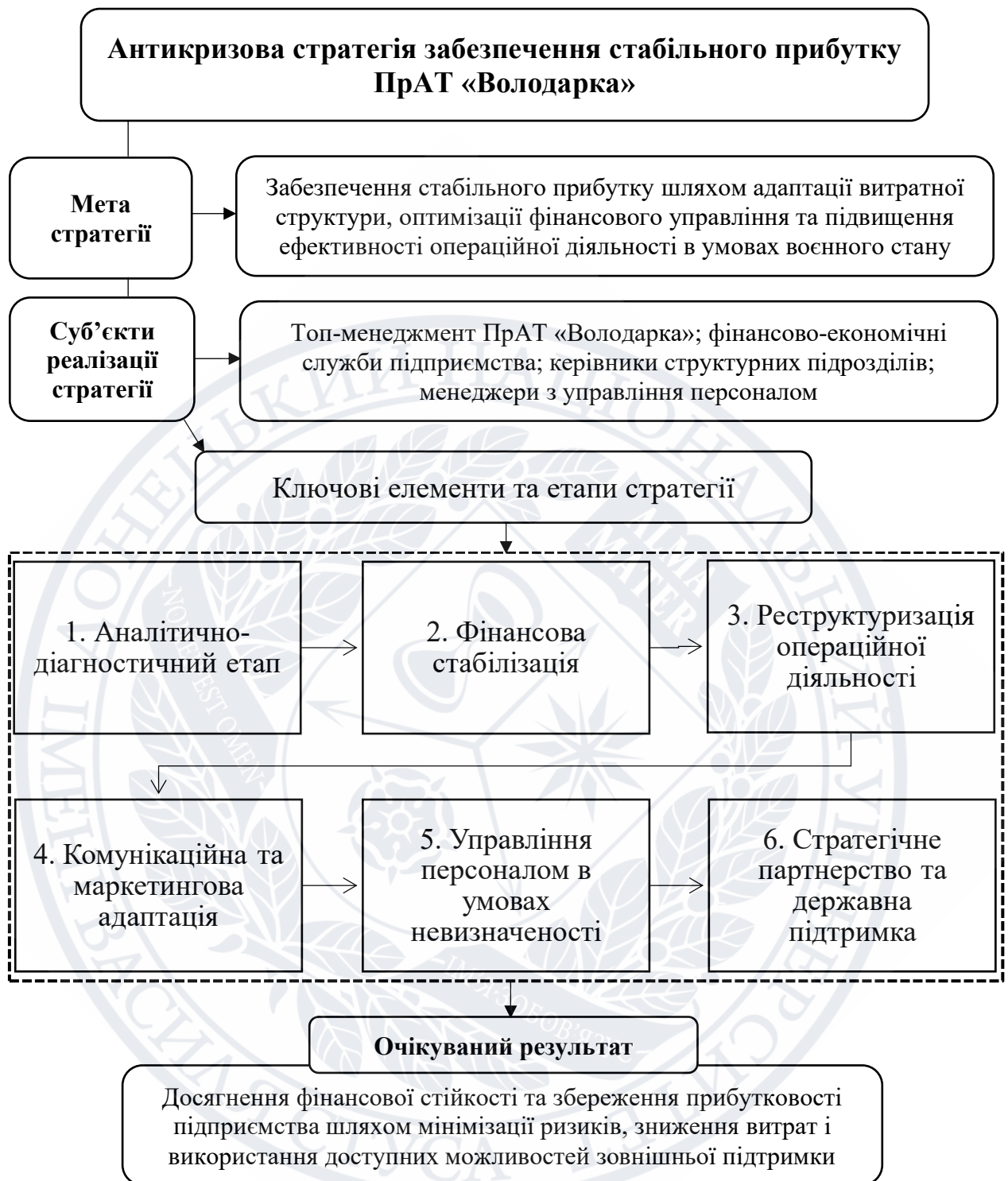


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель антикризової стратегії забезпечення стабільного прибутку ПрАТ «Володарка»

Розглянемо детальніше, представлені на рисунку елементи концептуальної моделі антикризової стратегії забезпечення стабільного прибутку ПрАТ «Володарка».

Першим ключовим елементом антикризової стратегії є аналітично-діагностичний етап, який виконує фундаментальну роль у забезпеченні своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні виклики в умовах воєнного стану. Його основною метою є виявлення на основі аналізу критичних зон ризику, кризових симптомів у фінансово-господарській діяльності підприємства та визначення потенційних точок зростання.

На цьому етапу доцільно застосовувати комплексний SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

У контексті управління прибутковістю, особливої уваги потребує аналіз руху грошових коштів у короткостроковій динаміці, оскільки саме здатність підприємства вчасно покривати поточні зобов'язання визначає його життєздатність у кризових умовах.

Крім того, на цьому етапі доцільно оцінити ступінь критичної залежності від окремих постачальників, імпортних компонентів та логістичних маршрутів, адже порушення ланцюгів поставок у сучасних умовах є одним із найвагоміших факторів виробничих ризиків.

Таким чином, аналітично-діагностичний етап не лише дає змогу об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, а й слугує основою для прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію прибутковості та забезпечення довгострокової стійкості ПрАТ «Володарка».

Другим, надзвичайно важливим елементом антикризової стратегії ПрАТ «Володарка» в умовах воєнного стану є фінансова стабілізація, яка спрямована на підтримання платоспроможності підприємства, мінімізацію витрат і забезпечення стійкості грошових потоків.

Основним завданням на цьому етапі є не тільки зменшення витрат, а й формування адаптивної фінансової моделі, що дозволяє оперативно реагувати на економічні шоки.

У першу чергу необхідно провести перегляд структури витрат, зокрема виділити статті, які є надлишковими або не мають прямого впливу на

виробничий процес. Це може включати скорочення витрат на зовнішні послуги, оптимізацію енергоспоживання, зниження непрямих адміністративних витрат тощо.

Наступним кроком є впровадження антикризового бюджету з можливістю щомісячного коригування, що дозволяє адаптувати фінансові показники до динамічних змін ринку, зокрема цін на сировину, коливань попиту чи валютних ризиків.

Окрему увагу слід приділити залученню зовнішнього фінансування, зокрема пільгових державних кредитів, грантових програм, а також фінансової допомоги від міжнародних організацій. У контексті війни важливо не лише економити, а й шукати додаткові джерела доходу, які не залежать від традиційних каналів збуту, наприклад, через участь у державних тендерах.

Результатом впровадження даного елементу стратегії має стати поступове зниження операційного дефіциту, оптимізація структури витрат і зміцнення фінансової незалежності підприємства, що є критично важливим для виживання та подальшого розвитку в нестабільному середовищі.

Третім стратегічним елементом запропонованої антикризової стратегії для ПрАТ «Володарка» є реструктуризація операційної діяльності, яка передбачає глибоку трансформацію виробничо-господарських процесів з метою підвищення ефективності, адаптації до нових умов ринку та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Центральною ідеєю на цьому етапі є перехід до більш гнучкої, мобільної та ресурсозберігаючої моделі операцій, яка дозволяє скорочувати витрати часу, матеріалів і праці без втрати якості продукції.

Першим кроком у межах реструктуризації має стати реорганізація виробничих ліній, що може включати як переналаштування окремих технологічних процесів, так і часткову автоматизацію операцій, що найменш залежні від ручної праці.

Наступним кроком є перегляд кадрової політики, зокрема гнучке управління чисельністю персоналу, запровадження багатofункціональності

працівників, а також організація дистанційної або змішаної форми роботи для адміністративного апарату – у разі загроз безпеці чи обмеженого доступу до виробничих приміщень.

Важливо також забезпечити диверсифікацію постачальників та логістичних маршрутів, щоби знизити ризики зупинки виробництва через перебої у поставках сировини. Одночасно доцільним є перегляд номенклатури продукції, з акцентом на найліквідніші позиції, які забезпечують найвищу прибутковість та користуються стійким попитом навіть у період кризових обмежень.

Крім того, значну увагу слід приділити цифровізації облікових і управлінських процесів, модулів контролю виробничих витрат, що дозволить оперативно відслідковувати ключові показники ефективності. У результаті реструктуризація операційної діяльності має забезпечити зменшення виробничих втрат та стійке збереження продуктивності підприємства.

Четвертим важливим елементом антикризової стратегії ПрАТ «Володарка» є комунікаційна та маркетингова адаптація, яка передбачає гнучке реагування на зміни в споживчому попиті, поведінці клієнтів та загальних тенденціях ринку.

В умовах війни, скорочення купівельної спроможності населення, руйнування логістичних зв'язків і зростання конкуренції з боку імпорту, саме ефективна маркетингова політика здатна забезпечити збереження клієнтської бази та виведення продукції на нові ринки. Насамперед, підприємству доцільно здійснити перегляд своєї ринкової стратегії, у тому числі позиціонування бренду – зокрема, акцентувати увагу на національній ідентичності продукції, соціально відповідальній місії (наприклад, "Виготовлено в Україні", "Підтримуємо оборону") та безпосередньому внеску підприємства в економічну стійкість країни.

Потенційним вектором розвитку може стати діджиталізація каналів збуту, зокрема розширення присутності на українських та міжнародних

маркетплейсах (Etsy, Amazon, Rozetka, Made with Bravery тощо), запуск власного інтернет-магазину або участь у партнерських онлайн-платформах.

Паралельно з цим слід активізувати комунікацію з цільовою аудиторією, використовуючи соціальні мережі, участь у соціальних ініціативах та виставках – навіть у форматі онлайн – щоб підвищити впізнаваність бренду. Також важливо розглянути можливість стратегічних партнерств з українськими та міжнародними ритейлерами або громадськими організаціями, які потребують текстильної продукції в гуманітарних чи соціальних проєктах.

У підсумку, комунікаційна та маркетингова адаптація дозволить підприємству не лише втриматися на ринку в умовах скорочення внутрішнього попиту, а й відкрити нові ринки збуту, сформувати лояльну аудиторію та забезпечити стабільне джерело прибутку через гнучке управління каналами продажів і комунікацій.

П'ятий елемент моделі антикризової стратегії ПрАТ «Володарка» – це управління персоналом в умовах невизначеності, що має ключове значення для збереження працездатності підприємства, підвищення мотивації співробітників і мінімізації соціальних ризиків у період воєнного стану.

З огляду на стресогенність зовнішнього середовища, мобілізаційні процеси, ризики переміщення персоналу та загальну втрату почуття стабільності, саме система внутрішнього управління кадрами має стати джерелом опори для колективу.

Надзвичайно важливим є збереження відкритого внутрішнього діалогу між керівництвом і персоналом, з регулярним інформуванням працівників про ситуацію на підприємстві, його фінансовий стан, заходи з підтримки зайнятості та перспективи діяльності. Одним із інструментів стабілізації може стати запровадження кризової системи мотивації, яка передбачає не лише матеріальне стимулювання за результативність, а й моральне визнання, участь у прийнятті рішень, підтримку працівників у складних життєвих обставинах.

Варто приділити увагу професійній мультифункціональності працівників, зокрема через перенавчання або тимчасове переміщення на

суміжні ділянки виробництва, що дозволяє гнучко компенсувати кадрові втрати у критичних напрямках. У випадках, коли підприємство має тимчасове зниження виробничих навантажень, доцільно реалізувати програми збереження трудового потенціалу через підвищення кваліфікації, у тому числі з використанням онлайн-курсів, внутрішнього менторства або обміну досвідом між підрозділами. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме підтримці трудової дисципліни, збереженню лояльності персоналу та створенню згуртованої команди, здатної ефективно діяти в умовах високої нестабільності, що, у свою чергу, є запорукою довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Шостим елементом моделі антикризової стратегії ПрАТ «Володарка» виступає інституційна та партнерська підтримка розвитку, яка орієнтована на активне використання зовнішніх можливостей для стабілізації та модернізації діяльності підприємства. В умовах воєнного стану, коли внутрішні ресурси обмежені, а ризики зростають, залучення зовнішньої допомоги стає критично необхідним для збереження функціонування та перспективного розвитку.

На цьому етапі підприємству доцільно налагодити системну взаємодію з державними, муніципальними та міжнародними структурами, що реалізують програми підтримки бізнесу, зокрема в частині фінансування, технічної модернізації або залучення до публічних закупівель.

Особливу увагу варто звернути на державні програми кредитування під пільгові відсотки, грантові ініціативи для підприємств легкої промисловості, які пропонуються Міністерством економіки України та обласними військовими адміністраціями.

Крім того, значний потенціал відкриває участь у партнерських кластерах, бізнес-асоціаціях, галузевих спілках, які не лише сприяють обміну досвідом та доступу до нових технологій, а й забезпечують колективне представлення інтересів підприємств перед державними органами та міжнародними донорами.

Перспективним є вихід на експортні ринки у співпраці з торговими представництвами України за кордоном або в межах таких проєктів як «Дія.Бізнес». Зрештою, реалізація цього етапу дозволить ПрАТ «Володарка» не лише зміцнити свої позиції в кризовий період, а й залучити нові джерела фінансування, підвищити рівень інноваційності та розширити горизонти розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, системний планомірний перехід ПрАТ «Володарка» до зазначених вище етапів антикризової стратегії сприятиме досягненню фінансової стійкості та збереженню рентабельності підприємства шляхом мінімізації ризиків, зниження витрат і використання доступних можливостей зовнішньої підтримки.

3.2 Пропозиції щодо забезпечення сталої прибутковості ПрАТ «Володарка» в умовах війни

У період збройної агресії, нестабільної економічної ситуації та змін у поведінці споживачів збереження та відновлення прибутковості підприємств є одним із ключових завдань антикризового управління. Для ПрАТ «Володарка», яке функціонує в секторі легкої промисловості й зазнало як зовнішніх (воєнних, інфляційних, логістичних), так і внутрішніх (кадрових, виробничих) викликів, доцільним є формування комплексного підходу до стабілізації та нарощування прибутковості.

У контексті цього в кваліфікаційній роботі сформовано напрями та організаційно-практичні пропозиції, що, на наш погляд, сприятимуть забезпеченню прибуткової діяльності підприємства з урахуванням його поточного стану та зовнішніх ризиків.

Сформульовані напрями удосконалення та пропозиції наведені в таблиці 3.1 та згруповані в розрізі ключових напрямів діяльності ПрАТ «Володарка» та їх взаємозв'язку з прибутковістю підприємства.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо забезпечення сталої прибутковості ПрАТ «Володарка»

Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Очікуваний результат
Оптимізація витрат		
1. Перегляд собівартості продукції	Аналіз структури витрат на одиницю продукції з метою виявлення прихованих перевитрат	Зменшення загальних витрат та підвищення прибутку
2. Логістична оптимізація	Оптимізація маршрутів постачання та зменшення залежності від нестабільних каналів	Зниження транспортних витрат
3. Підвищення продуктивності праці	Зі зростанням продуктивності праці знижуються витрати праці в розрахунку на одиницю продукції	Зменшення питомої ваги заробітної плати у структурі собівартості
Удосконалення управлінських процесів		
4. Антикризове планування	Розробка сценаріїв діяльності залежно від інтенсивності загроз (воєнних, енергетичних тощо)	Підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності
5. Управління дебіторською заборгованістю	Моніторинг стану дебіторської заборгованості, аналіз платіжної дисципліни	Зміцнення оборотного капіталу та покращення ліквідності
Оптимізація кадрової політики		
6. Гнучка зайнятість	Запровадження часткової або погодинної форми роботи, віддалених форматів	Збереження кадрового потенціалу без надмірного навантаження
7. Кваліфікація працівників	Організація внутрішнього навчання та освоєння суміжних професій	Підвищення гнучкості та універсальності персоналу
8. Нематеріальна мотивація	Використання форм нематеріальної мотивації для посилення продуктивності та задоволеності персоналу	Зростання лояльності та продуктивності працівників
Маркетинг і збут		
9. Розширення каналів збуту	Вихід на онлайн-платформи, маркетплейси	Збільшення обсягів продажу
10. Брендинг під час війни	Побудова образу соціально відповідального виробника, акцент на українському виробництві	Підвищення довіри клієнтів, лояльності працівників та продажів

Детальніше розглянемо нижче сутність представлених в таблиці пропозицій щодо забезпечення сталої прибутковості ПрАТ «Володарка».

1. Перегляд собівартості продукції. Для ПрАТ «Володарка» це має стати першочерговим завданням в межах системи фінансового контролю. Передусім, необхідно провести детальний аудит кожної статті витрат, що входить до собівартості – починаючи від вартості сировини та комплектуючих

і закінчуючи енерговитратами, оплатою праці, амортизацією та логістичними витратами.

Особливу увагу слід звернути на ті компоненти, вартість яких суттєво зросла з початком повномасштабної війни, а також на статті витрат, які традиційно включаються за інерцією без фактичної переоцінки доцільності. Наприклад, можна ідентифікувати використання надлишкових матеріалів або дублювання функцій у процесі виробництва, які збільшують загальні витрати без суттєвого впливу на якість продукції.

Зменшення вартості одиниці продукції дасть змогу або зберегти рентабельність при фіксованій ціні реалізації, або підвищити конкурентоспроможність товару на ринку за рахунок зниження ціни для споживача.

Окремим етапом має стати оптимізація внутрішніх виробничих процесів, що дозволить зменшити непродуктивні втрати - простой обладнання, витрати на переробки, нецільове споживання енергоресурсів тощо.

2. Логістична оптимізація. У цьому контексті ПрАТ «Володарка» має переосмислити підходи до побудови логістичних процесів. Передусім, слід здійснити повну інвентаризацію логістичних витрат, включаючи витрати на транспортування, зберігання, обробку вантажів, а також втрати, пов'язані з затримками або пошкодженням товару. Це дозволить точно визначити, на яких ділянках логістичного ланцюга виникають найбільші витрати або ризики.

Також варто розглянути можливість кооперації з іншими підприємствами для спільної логістики, що дозволить розділити витрати та підвищити завантаження транспорту.

3. Підвищення продуктивності праці. Одним із найбільш дієвих способів зниження витрат і підвищення прибутковості підприємства є зростання продуктивності праці, тобто збільшення обсягу виробленої продукції в розрахунку на одного працівника. У контексті ПрАТ «Володарка» це має особливе значення, адже у воєнний період підприємство стикнулося з

дефіцитом робочої сили через мобілізацію та загальне скорочення доступного кадрового ресурсу на ринку праці.

Підвищення продуктивності досягається насамперед за рахунок впровадження раціональних норм праці, технологічної модернізації, автоматизації окремих процесів, а також оптимізації організації виробництва. Наприклад, налагодження поточних ліній, зменшення простоїв, ефективно використання змінного графіка дозволяють підвищити випуск продукції без додаткових витрат на розширення штату.

Крім того, важливо впроваджувати мотиваційні системи, пов'язані з результатами роботи - премії за перевиконання норм, гнучкі системи оплати праці, визнання результатів.

Зростання продуктивності без збільшення фонду оплати праці автоматично зменшує витрати на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, що дозволяє знизити її собівартість. У довгостроковій перспективі це формує основу для збереження конкурентоспроможності та підтримки прибутковості в умовах обмежених ресурсів.

4. Антикризове планування. Для ПрАТ «Володарка» в умовах війни розробка мультисценарних моделей діяльності повинна стати обов'язковою складовою управлінської стратегії. Наші пропозиції щодо концептуальної моделі антикризової стратегії забезпечення стабільного прибутку підприємства представлені в попередньому пункті кваліфікаційної роботи.

5. Управління дебіторською заборгованістю. Для ПрАТ «Володарка» це питання має особливу актуальність, адже значна частина клієнтів може мати затримки з оплатою, що ставить під загрозу безперервність фінансування виробництва. Важливо запровадити регулярний моніторинг стану дебіторської заборгованості, аналіз платіжної дисципліни. У разі виникнення прострочених боргів - оперативне надсилання нагадувань, дзвінки від менеджера, за потреби - юридичні механізми стягнення.

7. Перекваліфікація працівників. В умовах воєнного стану, коли зовнішнє середовище змінюється з високою швидкістю, ПрАТ «Володарка»

повинно проявляти гнучкість не лише в управлінні ресурсами, а й у формуванні багатофункціонального та адаптивного кадрового складу. Одним із ключових інструментів для цього є перекваліфікація працівників.

Інвестування у навчання та розвиток персоналу дозволяє розширити професійні можливості працівників: наприклад, швачка може освоїти функції контролю якості, комірник - елементи складського обліку, а оператор - навички налаштування автоматизованих систем. Така універсалізація не тільки підвищує продуктивність, а й знижує ризики зупинки процесів у разі відсутності окремих працівників.

Крім того, перекваліфікація працівників - це ефективна альтернатива звільненням, які часто є вимушеним заходом у періоди скорочення виробництва. Натомість підготовка персоналу до виконання нових функцій дозволяє зберегти кадровий потенціал, скоротити витрати на пошук і адаптацію нових співробітників, підвищити лояльність колективу.

Особливо цінною є внутрішня система наставництва, коли досвідчені працівники передають знання іншим у межах коротких цільових курсів або практичних тренінгів. Такі заходи не потребують значних фінансових ресурсів, але дають помітний ефект у посиленні компетентності персоналу.

8. Нематеріальна мотивація. Для ПрАТ «Володарка» доцільно впроваджувати інструменти морального стимулювання, які не потребують значних витрат, але дають відчутний психологічний ефект. Наприклад, це можуть бути: публічне визнання результатів (на виробничих нарадах, в інформаційних бюлетенях), вручення подяк чи символічних відзнак, заохочення ініціативності або участі у корпоративних змінах.

Крім того, надзвичайно дієвим є запровадження гнучкого робочого графіка - можливість працювати за індивідуальним розкладом, дистанційно (для адміністративного персоналу) або за скороченим тижнем, коли це не шкодить процесам. Це дозволяє працівникам краще балансувати між особистим і професійним життям, особливо в умовах, коли багато хто поєднує роботу з волонтерством або доглядом за родиною.

Ще одним дієвим засобом є залучення персоналу до ухвалення важливих рішень, наприклад через виробничі ради, консультації або внутрішні опитування. Така форма залучення підсилює відчуття відповідальності та приналежності до спільної справи, що позитивно позначається на якості роботи та ініціативності працівників.

9. Розширення каналів збуту. В умовах війни, коли внутрішній ринок скорочується або стає нестабільним через зниження купівельної спроможності, для ПрАТ «Володарка» є диверсифікація каналів збуту. Основним стратегічним напрямом у цьому контексті є вихід за межі традиційної системи продажів, розширення присутності в цифровому середовищі та освоєння зовнішніх ринків. Насамперед, підприємству варто посилити онлайн-продажі за допомогою створення або оптимізації власного інтернет-магазину, а також активної присутності на платформах електронної комерції.

10. Брендинг під час війни. Для ПрАТ «Володарка» створення сильного, соціально відповідального бренду - це не лише можливість підвищити лояльність споживачів, а й конкурентна перевага на ринку, який все більше цінує автентичність, патріотизм і участь у спільній справі. Посилення візуальної ідентичності - логотипів, пакування, етикеток із патріотичними елементами, брендованого контенту у соціальних мережах - сприяє впізнаваності та залученню цільової аудиторії, особливо серед споживачів, які свідомо підтримують українське. Варто також активно залучатися до ініціатив з об'єднання вітчизняних виробників, спільного просування (кластерні бренди, галузеві кампанії), що посилить позиціонування компанії в очах як клієнтів, так і партнерів.

Таким чином, реалізація зазначених пропозицій у системному форматі дозволить ПрАТ «Володарка» не лише зберегти прибутковість у короткостроковій перспективі, а й сформувати підґрунтя для подальшого сталого розвитку після стабілізації економічної ситуації в країні.

ВИСНОВКИ

В теоретичній частині роботи досліджено теоретико-методологічні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах кризових викликів, обґрунтовано її ключове значення як для ефективності господарської діяльності, так і для довгострокової життєздатності бізнесу в умовах економічної нестабільності, спричиненої, зокрема, воєнним станом. Визначено, що прибутковість є багатогранною економічною категорією, яка поєднує у собі характеристики результативності, ефективності та стійкості функціонування підприємства, і потребує комплексного управлінського підходу.

Систематизовано підходи до трактування сутності прибутковості підприємства - економічний, фінансовий, управлінський та системний. Встановлено, що кожен з підходів відображає різні аспекти даної категорії: від співвідношення витрат і результатів до ролі прибутковості як об'єкта стратегічного менеджменту. Проаналізовано структуру суб'єктів управління прибутковістю, серед яких виокремлено власників, топ-менеджмент, фінансові служби, лінійних менеджерів, внутрішній аудит та зовнішніх консультантів. Розкрито їх функціональне навантаження в межах формування та забезпечення прибутковості підприємства.

В межах дослідження проаналізовано чинники, що впливають на прибутковість підприємства, із поділом на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх віднесено: економічну ситуацію в країні, політичну стабільність, рівень конкуренції, регуляторні зміни, соціально-демографічні параметри та технологічні зрушення. До внутрішніх чинників зараховано: рівень організації виробництва, структуру витрат, якість продукції, ефективність управління, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу, фінансову політику та маркетингову стратегію.

Сформульовано етапи трансформації управління прибутковістю в умовах воєнного стану, які включають: оцінку початкового стану,

ідентифікацію точок вразливості, розробку антикризових сценаріїв, перебудову фінансово-економічної системи, адаптацію внутрішніх процесів, постійний моніторинг в умовах невизначеності та формування нової стабілізованої моделі управління.

У аналітичному розділі досліджено ключові параметри діяльності ПрАТ «Володарка». Визначено, що підприємство, попри значні ризики, пов'язані з воєнним станом, зберігає виробничу активність, здійснює модернізацію основних фондів і намагається адаптуватися до нових ринкових реалій. Систематизовано відомості про становлення та розвиток компанії, а також структуру її корпоративного управління, що відзначається чіткою ієрархією та розподілом функціональних обов'язків. Констатовано, що така організаційна структура відповідає сучасним вимогам до управління підприємствами легкої промисловості та є ефективною в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Проаналізовано стан та динаміку використання основних засобів підприємства. Визначено, що з 2021 по 2024 роки спостерігалось поступове зростання вартості основних фондів, а також підвищення рівня фондоозброєності, що свідчить про оновлення виробничої бази. Водночас відзначено коливання таких показників, як фондівіддача та фондоемність, що потребує подальшої оптимізації структури капіталовкладень.

Досліджено динаміку фінансових результатів за 2021–2024 роки. Визначено, що після збиткових 2020–2021 років, у 2022 році підприємство досягло позитивного фінансового результату, однак у 2023–2024 роках прибутковість знову знизилася, що вказує на високу чутливість до зовнішніх змін та внутрішніх витратних процесів. Системно проаналізовано основні фінансово-економічні показники, зокрема рентабельність активів і власного капіталу, коефіцієнти ліквідності та автономії. Зафіксовано, що у 2022 році спостерігалася фінансова стабілізація, проте вже у 2024 році зниження рентабельності та зростання зобов'язань стали ознаками зниження ефективності управління фінансовими потоками.

У процесі дослідження систематизовано структуру активів і пасивів підприємства. Встановлено, що активи підприємства демонстрували поступове зростання, зокрема оборотні активи зросли майже вчетверо, що свідчить про наявність ліквідних ресурсів. Одночасно з цим простежено значне зростання поточних зобов'язань, у тому числі короткострокових кредитів, що може створювати ризики фінансової нестабільності в майбутньому.

На основі досліджень обґрунтовано, що ПрАТ «Володарка» є підприємством із потенціалом розвитку та стійкості, проте його фінансова ефективність у сучасних умовах залишається нестабільною. Отримані аналітичні результати свідчать про необхідність розробки комплексної антикризової стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та забезпечення довгострокової прибутковості.

У третьому розділі досліджено ключові аспекти формування антикризової стратегії забезпечення сталого прибутку підприємства в умовах воєнного стану. Визначено шість взаємопов'язаних елементів цієї стратегії: аналітично-діагностичний етап, фінансову стабілізацію, реструктуризацію операційної діяльності, комунікаційно-маркетингову адаптацію, управління персоналом в умовах невизначеності, а також стратегічне партнерство й залучення державної підтримки.

Розроблено організаційно-практичні пропозиції спрямовані на досягнення фінансової стійкості ПрАТ «Володарка», зниження залежності від нестабільних факторів та формування бази для сталого розвитку підприємства в середньо- і довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аврамчук Є. Є. Дослідження теоретичних аспектів прибутку підприємства. *Фінансове забезпечення економіки* : матеріали VII науково-практичної студентської конференції, 30 травня 2024 р. Житомир : Поліський університет. 2024. С. 6-8.
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf
3. Боденчук Л., Боденчук С., Нідельчу В. Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
4. Будякова О. Ю., Міркевич Ю. С. Необхідність використання бізнес-моделей для підвищення прибутковості підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 14. С. 18-23.
5. Букреева Д. С., Тупіцина К. О., Больша А. К. Стратегічне планування та управління прибутком підприємств в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 11(3). С. 98-104.
6. Буткевич О. Механізм управління прибутком підприємства в контексті мінімізації економічних ризиків. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №10 (24). С. 395-407. DOI:10.52058/2786-5274-2023-10(24)-395-407.
7. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент: магістерський курс : навч. посіб. 3-тє вид., змінєне і доп. Луцьк : Надстир'я, 2023. 640 с.
8. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 336 с.
9. Гринчук Ю.С., Шемігон О.І., Терещенко О.А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. - №9. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.16

10. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
11. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінантний індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 97-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2022_4_9
12. Іванюта П. В., Пиріжок С. Є. Управління формуванням і розподілом прибутку на підприємстві за допомогою факторного аналізу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 150-167.
13. Інформація про ПрАТ «Володарка». URL: <https://clarity-project.info/edr/05502381>
14. Кириченко О. М., Аумпа Д. В. Управління прибутковістю основних бізнес-процесів підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 2. С. 20-25.
15. Кобилецький В.Р. Відносні показники фінансової стійкості. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti>.
16. Кононенко Л., Юрченко О. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*, 2023. Вип. 185. С. 66-69.
17. Котляр Д. Напрями трансформації кризи в управлінні прибутковістю вітчизняних підприємств на можливості. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-92>
18. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Зайченко Р. А. Підвищення прибутку з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 287-293.
19. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. No 1. С. 120–128.

20. Мармуль Л. О., Новак Н. П., Кучеренко С. Ю. Підвищення ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення обліку й адміністрування прибутків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 33–38.

21. Мордань Є. Ю., Малиш Д. О., Рябуха А. Ю. Теоретичні основи системи управління прибутком підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 384–391.

22. Організаційна структура ПрАТ «Володарка». URL: <https://05502381.pat.ua/documents/organizaciina-struktura?doc=107918>

23. Офіційний сайт ПрАТ «Володарка». URL: <https://volodarka.com/pro-kompaniyu/>

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

25. Півторак М. В., Музиченко О. М. Методи прогнозування чистого прибутку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 124-129.

26. Річна звітність ПрАТ «Володарка» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05502381/yearly-finances?current_year=2022

27. Річна звітність ПрАТ «Володарка» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05502381/yearly-finances?current_year=2023

28. Річна звітність ПрАТ «Володарка» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05502381/yearly-finances?current_year=2024

29. Савіцький А. В. Розробка експортоорієнтованої стратегії розвитку в управлінні прибутковою діяльністю промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 175-179.

30. Сіренко К. Ю. Формування та розподіл прибутку підприємства. *Науковий вісник Сіверщини*. 2021. № 2. С. 171-185.

31. Стащук О., Жигар Н. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Економічний часопис*

Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 31. С. 12-17.

32. Ткаченко І. П., Горбачова А. В. Механізм формування прибутку підприємств в умовах викликів воєнного стану. *Scientific progress innovations achievements and prospects: Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*. May 29-31, 2023. MDPC Publishing. Munich, Germany. 2023. Рр. 554-560

33. Фінансова аналітика ПрАТ «Володарка». URL: <https://clarity-project.info/edr/05502381/finances>

34. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

35. Хачатрян В. В. Науково-методичні засади підвищення прибутковості підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 286-292.

36. Юдіна С.В., Ситнік О.О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 184-190.