

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАЛЮТЯК ЮЛІЯ ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

_____ Ольга ДОРОНІНА

« ____ » _____ 2026 р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Олеся ТОМЧУК,
професор кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

Малютяк Ю. О. Забезпечення прибутковості в умовах воєнного стану. Спеціальність 073 Менеджмент. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У роботі досліджено механізми управління прибутковістю підприємства під час війни. На прикладі ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 роки проведено фінансово-економічний аналіз та оцінено стійкість бізнесу за допомогою дискримінантних моделей. Завдяки методам регресійного аналізу обґрунтовано ефективність антикризових рішень щодо оптимізації витрат, автоматизації обліку й диверсифікації послуг компанії.

Ключові слова: *прибуток, прибутковість, рентабельність, фінансова стійкість, антикризове управління, диверсифікація послуг, ТОВ «МАРІЯ-13».*

70 с., 23 табл., 6 рис., дод., 46 джерел.

ABSTRACT

Maliutiak Yu. O. Providing Profitability for the Enterprise Under Martial Law. Specialty 073 Management. Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The paper investigates the mechanisms of enterprise profitability management during wartime. Based on LLC "MARIIA-13" data for 2022–2025, a financial analysis was conducted, and business stability was assessed using discriminant models. Through regression analysis methods, the efficiency of crisis management solutions regarding cost optimization, accounting automation, and service diversification was substantiated.

Keywords: *profit, profitability, margin, financial stability, crisis management, service diversification, LLC "MARIIA-13".*

70 pp, 23 tables, 6 figures, appendices, 46 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	5
1.1. Економічна сутність прибутковості підприємства	5
1.2. Фактори формування прибутковості підприємства в умовах воєнного стану	9
1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАРІЯ-13» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз прибутковості підприємства	25
2.3. Оцінка рівня прибутковості та вплив воєнного стану на діяльність підприємства	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «МАРІЯ-13».....	50
3.1. Визначення недоліків та основних проблем щодо прибутковості підприємства	50
3.2. Удосконалення маркетингової політики ТОВ «МАРІЯ-13» як чинник підвищення прибутковості	53
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності підвищення ефективності формування та управління фінансовими результатами підприємств у сучасних умовах нестабільного та кризового зовнішнього середовища, що вимагає удосконалення механізмів забезпечення їхньої прибутковості. Саме фінансова стійкість та висока рентабельність дозволяють не лише своєчасно нівелювати зовнішні загрози, але й оперативно реагувати на них шляхом прийняття відповідних антикризових управлінських рішень. ТОВ «МАРІЯ-13» є прикладом підприємства, для якого актуальність ефективного менеджменту, зокрема забезпечення прибутковості, є особливо високою у зв'язку з потребою стабільного функціонування і розвитку в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ та практичних особливостей забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану на матеріалах ТОВ «МАРІЯ-13». Особлива увага приділяється аналізу фінансово-господарського стану підприємства, виявленню недоліків у системі формування прибутку та обґрунтуванню шляхів її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до антикризового менеджменту.

Завдання дослідження:

- 1) розкриття теоретико-методичних засад забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану;
- 2) аналіз фінансово-економічного стану та динаміки рентабельності ТОВ «МАРІЯ-13»;
- 3) виявлення проблем у реалізації поточної фінансової політики та оцінці ризиків;
- 4) розробка рекомендацій щодо оптимізації витрат, автоматизації обліку та диверсифікації послуг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення прибутковості та фінансово-господарська діяльність ТОВ «МАРІЯ-13».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління прибутковістю підприємства в кризових умовах функціонування.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління фінансовими результатами на підприємствах малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах постійної зміни економічного середовища під час воєнного стану. Отримані висновки сприяють ефективному управлінню та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань, який включає 57 літературних найменувань. Основний текст роботи викладено на 66 сторінках, робота містить 22 таблиць, 6 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Економічна сутність прибутковості підприємства

У системі показників, що характеризують результати діяльності підприємства, прибуток і прибутковість посідають центральне місце. Саме вони дають змогу оцінити ефективність господарювання, визначити результативність використання ресурсів і з'ясувати, наскільки діяльність суб'єкта господарювання є економічно доцільною [4]. За сучасних умов прибуток виступає не лише фінансовим результатом роботи підприємства, а й основою самофінансування, підтримання ліквідності, зміцнення фінансової стійкості та формування передумов для подальшого розвитку [7].

Значення прибутку і прибутковості особливо зростає в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, нестабільного попиту, зростання витрат і загальної економічної невизначеності [13]. За таких обставин прибутковість слід розглядати не лише як показник ефективності діяльності, а й як один із ключових критеріїв життєздатності бізнесу [6].

Для глибшого розуміння сутності прибутковості доцільно розмежувати такі категорії, як дохід, прибуток і прибутковість. Відповідно до національних положень бухгалтерського обліку дохід і витрати є базовими елементами формування фінансового результату та його відображення у фінансовій звітності підприємства [1]. Дохід характеризує загальний обсяг грошових надходжень, отриманих підприємством у результаті господарської діяльності, однак не враховує обсяг витрат, понесених для досягнення відповідного результату [4].

Прибуток, на відміну від доходу, є фінансовим результатом діяльності підприємства, який визначається як різниця між отриманими доходами та

витратами [3]. Він дає змогу встановити, чи забезпечує підприємство перевищення результатів господарювання над витратами, а отже, чи є його діяльність економічно результативною [5; 9]. Прибуток є абсолютним показником, що характеризує підсумок діяльності в кількісному вираженні, проте сам по собі не дозволяє повною мірою оцінити ефективність функціонування підприємства [4; 5].

На відміну від прибутку, прибутковість є відносною характеристикою, яка відображає рівень ефективності формування фінансового результату. Вона показує, наскільки результативно підприємство використовує свої ресурси, витрати, активи або капітал для отримання прибутку [8]. Саме тому прибутковість є ширшою економічною категорією, ніж прибуток, адже дає змогу оцінити не тільки сам факт отримання фінансового результату, а й ступінь його ефективності [9].

У науковій літературі прибутковість підприємства розглядається з кількох позицій. Економічний підхід трактує її як характеристику ефективності використання ресурсів та результативності господарської діяльності. Фінансовий підхід пов'язує прибутковість із системою показників рентабельності, що дають змогу оцінити співвідношення між прибутком і доходом, активами, витратами чи власним капіталом. Управлінський підхід розглядає прибутковість як об'єкт цілеспрямованого впливу з боку менеджменту, оскільки її рівень значною мірою залежить від якості управлінських рішень щодо витрат, збуту, ціноутворення, маркетингу та організації господарських процесів [11].

Економічне значення прибутковості полягає в тому, що вона виступає узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства. Високий рівень прибутковості створює можливості для самофінансування, накопичення фінансових резервів, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та зміцнення конкурентних позицій на ринку [10]. Водночас прибутковість має і важливе соціальне значення, оскільки стабільно прибуткове підприємство може своєчасно виплачувати заробітну плату, підтримувати зайнятість та забезпечувати стабільність трудового колективу [12].

У практичній діяльності прибутковість оцінюється через систему показників рентабельності. Найбільш поширеними є рентабельність продажів, активів, власного капіталу, витрат і продукції [8]. Саме завдяки системі таких показників прибутковість можна оцінювати не фрагментарно, а комплексно, з урахуванням різних сторін функціонування суб'єкта господарювання [10].

Для підприємств, що здійснюють реалізацію житлової нерухомості, прибутковість має галузеву специфіку. Вона формується під впливом не лише загальноекономічних чинників, а й умов первинного ринку житла, темпів реалізації об'єктів, вартості будівництва, платоспроможності покупців, умов розтермінування, рівня довіри до забудовника та ефективності маркетингової політики [13; 20]. У цій сфері прибутковість безпосередньо пов'язана з якістю управлінських рішень у сфері продажів, комунікації з клієнтами та використання гнучких інструментів реалізації [16].

Отже, прибуток і прибутковість є взаємопов'язаними, але не тотожними економічними категоріями. Прибуток характеризує абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства, тоді як прибутковість відображає відносну ефективність його формування [4]. Саме прибутковість дозволяє найбільш повно оцінити результативність функціонування підприємства, раціональність використання ресурсів та перспективи подальшого розвитку, що особливо важливо в умовах воєнного стану [13].

Для систематизації теоретичних підходів та усунення розбіжностей у трактуванні ключових фінансово-економічних категорій постає необхідність їхнього чіткого порівняльного розмежування. Оскільки поняття «дохід», «прибуток» та «прибутковість» відображають різні стадії й аспекти формування результативності господарювання, їхнє узагальнення за критеріями економічної сутності та базових характеристик доцільно представити у наочному вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика понять «дохід», «прибуток» та «прибутковість»

Поняття	Сутність	Ключові характеристики
Дохід	Сукупність грошових надходжень, отриманих підприємством у результаті господарської діяльності	Валовий показник, відображає обсяг економічної активності, не враховує витрати
Прибуток	Різниця між доходами підприємства та витратами, пов'язаними з їх одержанням	Абсолютний показник, характеризує фінансовий результат, може бути додатним або від'ємним
Прибутковість	Відносний показник ефективності, що характеризує здатність підприємства формувати прибуток у співвідношенні до певної бази оцінювання	Виражається у відсотках, використовується для оцінки ефективності та порівняльного аналізу

Джерело: узагальнено автором на основі [23; 24; 29; 30]

Узагальнені у таблиці дані унаочнюють, що кожна з наведених категорій посідає своє специфічне місце в аналітичній архітектурі оцінювання діяльності суб'єкта господарювання. Якщо дохід виступає первинним індикатором масштабу ринкової активності підприємства, то прибуток фіксує кінцевий грошовий результат, очищений від понесених витрат. Водночас саме прибутковість інтегрує ці показники у відносному вираженні, дозволяючи зіставити отриманий ефект із ресурсною базою або обсягом операцій, що є критично важливим для проведення об'єктивного порівняльного аналізу.

Зважаючи на це, комплексне дослідження фінансового стану не може обмежуватися лише моніторингом абсолютних величин. У кризових умовах макросередовища глибоке розуміння взаємозв'язку між цими трьома елементами дає змогу менеджменту сформувати ефективну систему контролю, де кожен показник слугує орієнтиром для прийняття відповідних оперативних та стратегічних управлінських рішень.

1.2. Фактори формування прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

Прибутковість підприємства формується під впливом сукупності різноманітних чинників, які визначають можливість отримання прибутку, рівень ефективності використання ресурсів і стійкість господарської діяльності [6; 8]. У відносно стабільному економічному середовищі більшість таких чинників має прогнозований характер, що дозволяє підприємству планувати фінансові результати на основі попередніх тенденцій. Однак в умовах воєнного стану характер їх впливу істотно змінюється, оскільки зростає невизначеність, посилюються ризики та ускладнюються умови господарювання [13; 15].

У загальному вигляді чинники формування прибутковості доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори виникають поза межами підприємства і не підлягають його прямому контролю, однак істотно визначають умови функціонування. Внутрішні фактори, навпаки, пов'язані з організацією діяльності самого підприємства, структурою витрат, ефективністю використання ресурсів, маркетинговою політикою та якістю управлінських рішень [7].

Серед зовнішніх факторів особливого значення набуває загальний стан економічного середовища. Воєнний стан супроводжується зростанням економічної невизначеності, інфляційними процесами, валютними коливаннями, перебоями у функціонуванні логістичних систем та ускладненням доступу до фінансових ресурсів [15]. Для підприємства це означає необхідність функціонування в умовах значно вищого операційного та фінансового ризику, що, своєю чергою, позначається на рівні прибутковості [13].

Вагомим зовнішнім фактором є зміна платоспроможного попиту. У кризових обставинах споживачі стають більш обережними у прийнятті фінансових рішень, відкладають великі покупки та більше уваги приділяють доступності, безпечності та надійності об'єкта придбання [18]. Для підприємств, що здійснюють реалізацію

житлової нерухомості, це означає не лише зниження загального попиту на житло, а й зміну його структури [20].

Істотний вплив на прибутковість справляє зростання собівартості будівництва. Для підприємств, пов'язаних із реалізацією житлової нерухомості, це один із найчутливіших факторів, оскільки підвищення цін на будівельні матеріали, енергоносії, логістичні послуги та інші ресурси безпосередньо впливає на вартість готового об'єкта [19]. У результаті саме баланс між витратами та реальними можливостями ринку стає визначальним чинником формування прибутковості.

Окремо слід виділити міграційні процеси, які суттєво активізувалися в умовах воєнного стану. Внутрішнє переміщення населення з територій підвищеної небезпеки до відносно безпечніших регіонів змінює географію попиту на житло, формує нові потреби споживачів і водночас підвищує нерівномірність ринкової активності [17]. Для підприємств, які працюють на ринку житлової нерухомості, це може створювати як додаткові можливості для реалізації об'єктів, так і нові ризики, пов'язані з нестабільністю попиту та посиленням конкуренції [20].

Важливу роль у формуванні прибутковості відіграє також державне регулювання, зокрема податкові інструменти, регуляторні зміни у сфері будівництва, а також державні механізми стимулювання житлового кредитування [16]. Наявність програм підтримки окремих категорій населення та інструментів пільгового кредитування може позитивно впливати на обсяги реалізації житлової нерухомості.

Поряд із зовнішніми не менш важливими є внутрішні чинники формування прибутковості. Насамперед це структура витрат підприємства, якість управління фінансовими ресурсами, рівень організації збуту, ефективність маркетингової політики, гнучкість інструментів реалізації та загальна адаптивність управлінської системи [11]. Саме ці фактори значною мірою визначають, наскільки успішно підприємство зможе реагувати на зовнішні виклики та зберігати фінансовий результат у несприятливих умовах.

Важливим внутрішнім фактором виступає маркетингова політика підприємства. Для компанії, що здійснює реалізацію житлової нерухомості, маркетинг має не лише комунікаційне, а й безпосередньо економічне значення. Саме від ефективності позиціонування об'єктів, сегментації аудиторії, якості просування, роботи з лідами та довіри до бренду забудовника значною мірою залежить швидкість реалізації житла [20].

Окреме значення мають інструменти реалізації житлової нерухомості. Для підприємства, що працює на первинному ринку, прибутковість прямо пов'язана з умовами оплати, можливостями розтермінування, використанням партнерських каналів продажу, цифрових сервісів та інших форм взаємодії з покупцем [16]. Чим більш гнучкою та різноманітною є система реалізації, тим вищою є здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підтримувати обсяги продажу.

Таким чином, прибутковість підприємства в умовах воєнного стану залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких провідне місце займають зміна економічного середовища, трансформація попиту, зростання витрат, міграція населення, державне регулювання, маркетингова політика та ефективність управлінських рішень [13; 15].

Усі чинники впливу на прибуток підприємства під час війни взаємопов'язані. Для наочного розмежування зон зовнішнього ризику та внутрішніх можливостей менеджменту, структуру цих факторів представлено на рисунку 1.1.

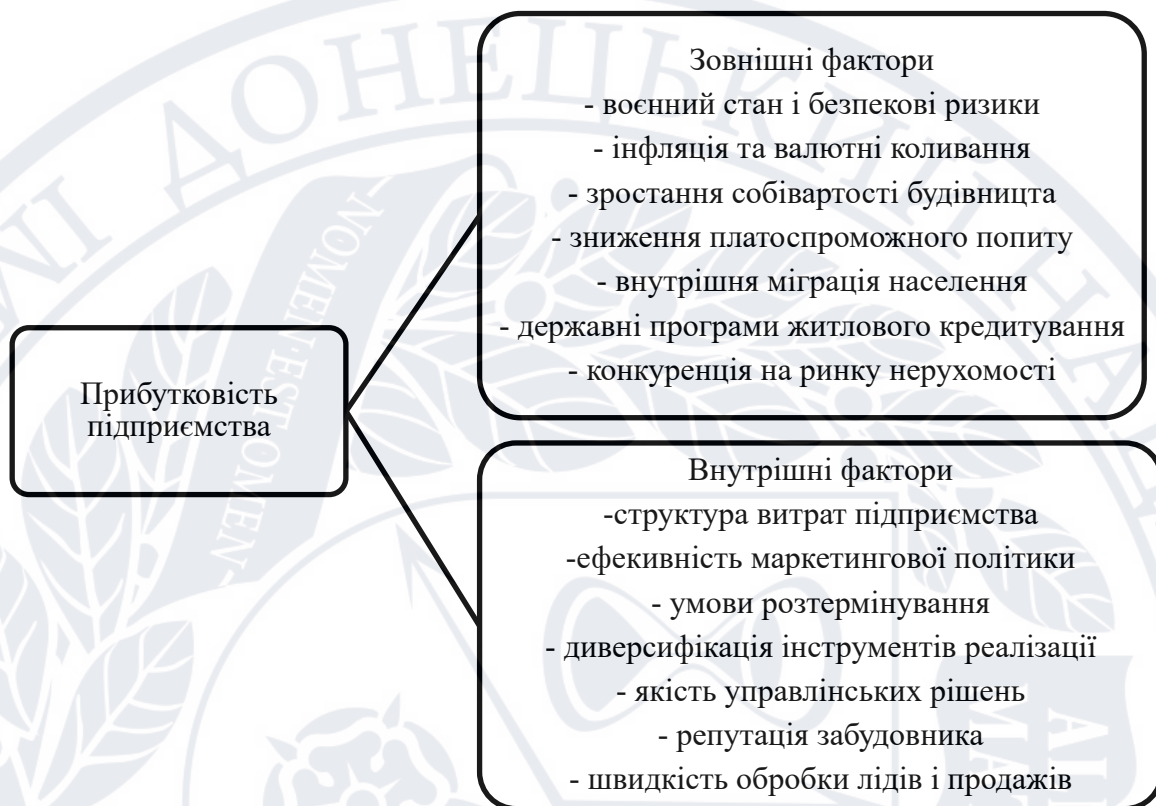


Рисунок 1.1 – Зовнішні та внутрішні фактори формування прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: узагальнено автором на основі [13; 14; 15; 16; 17; 20]

Схема на рисунку 1.1 показує, що воєнний стан створює жорсткі зовнішні обмеження для бізнесу, які керівництво не може змінити, а лише мусить враховувати. Проте внутрішня частина схеми відображає конкретні інструменти адаптації підприємства. Фінальна прибутковість компанії залежить від того, чи зможе менеджмент своїми рішеннями (маркетингом, контролем витрат, швидкістю продажів) компенсувати негативний тиск іззовні.

Загальні економічні чинники на ринку нерухомості мають свою специфіку через високу вартість об'єктів та тривалість угод. Прояви та характер впливу цих

факторів на діяльність ТОВ «МАРІЯ-13» у Вінницькому регіоні систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Вплив основних факторів на формування прибутковості підприємства, що здійснює реалізацію житлової нерухомості

Фактор	Характер впливу	Прояв у діяльності підприємства
Зростання собівартості будівництва	Негативний	Підвищення вартості об'єктів, зниження маржі прибутку
Зниження платоспроможного попиту	Негативний	Скорочення кількості угод, уповільнення темпів реалізації
Внутрішня міграція населення	Подвійний	Формування нового попиту в безпечніших регіонах, зміна структури покупців
Державні програми житлового кредитування	Позитивний	Розширення кола потенційних покупців, підвищення доступності житла
Умови розтермінування	Позитивний	Стимулювання продажів, розширення можливостей для клієнтів
Маркетингова політика	Позитивний / негативний	Вплив на кількість лідів, конверсію та обсяги реалізації
Репутація забудовника	Позитивний / негативний	Визначає рівень довіри покупців та швидкість прийняття рішення
Якість управлінських рішень	Позитивний / негативний	Впливає на ефективність витрат, збуту та загальну адаптивність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 31; 32]

Дані таблиці 1.2 підтверджують, що найбільшу загрозу для прибутку несуть подорожчання матеріалів та спад доходів населення, що вимагає від компанії суворого контролю над власними витратами.

Разом з тим, внутрішня міграція у Вінницьку область та державна іпотека «ЄОселя» відкривають нові можливості для збуту. Щоб скористатися ними, підприємству необхідно діяти активно: запускати ефективну інтернет-рекламу,

пропонувати гнучке розтермінування та підвищувати швидкість обслуговування клієнтів. Оптимальна стратегія полягає у максимізації доходу від цих ринкових ніш при одночасному зниженні внутрішніх операційних ризиків.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю підприємства

Ефективне забезпечення прибутковості підприємства неможливе без належної системи її оцінювання та управління. Прибутковість є складною економічною категорією, тому її дослідження не може обмежуватися лише констатацією суми отриманого прибутку або окремого показника рентабельності [6]. Для повноцінного аналізу необхідне застосування комплексу методичних підходів, які дають змогу оцінити рівень фінансових результатів, визначити чинники їх формування, виявити проблемні аспекти в діяльності підприємства та обґрунтувати напрями підвищення ефективності господарювання [7].

У практиці економічного аналізу оцінювання прибутковості найчастіше пов'язується із системою показників рентабельності. Саме вони дозволяють встановити співвідношення між прибутком і певною базою порівняння - доходом, витратами, активами, власним капіталом або обсягом реалізації [8]. Такий підхід є базовим, оскільки він дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для формування фінансового результату [10].

З огляду на це в економічній літературі та аналітичній практиці використовують кілька взаємопов'язаних методичних підходів до оцінювання та управління прибутковістю підприємства. До основних із них доцільно віднести фінансово-аналітичний, факторний, управлінський і стратегічний підходи [11]. Кожен із них виконує окрему функцію в системі дослідження прибутковості: один дозволяє оцінити фактичний рівень ефективності, інший — пояснити причини його

зміни, третій — сформувати механізми управлінського впливу, а четвертий - пов'язати прибутковість із довгостроковим розвитком підприємства.

Фінансово-аналітичний підхід ґрунтується на використанні системи показників рентабельності та аналізі фінансової звітності [1]. У межах цього підходу оцінюється динаміка доходів, витрат, прибутку, а також визначається рівень рентабельності продажів, активів, власного капіталу, витрат або окремих напрямів діяльності [8]. Саме на його основі формується загальне уявлення про стан прибутковості підприємства.

Факторний підхід орієнтований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими результатами та чинниками, що на них впливають [10]. У межах цього підходу прибутковість розглядається як результат дії окремих факторів, серед яких можуть бути зміна обсягів реалізації, рівня цін, структури витрат, собівартості, швидкості обігу коштів і ефективності маркетингової діяльності [12].

Управлінський підхід до оцінювання прибутковості пов'язаний із розглядом її як об'єкта цілеспрямованого впливу з боку менеджменту [7]. У такому випадку прибутковість виступає не лише результатом минулої діяльності, а й орієнтиром для прийняття поточних та перспективних управлінських рішень. У межах цього підходу особливого значення набувають бюджетування, планування доходів і витрат, контроль витрат, аналіз беззбитковості, управління ціноутворенням, оцінка ефективності каналів збуту та прогнозування грошових потоків [8].

Стратегічний підхід полягає в тому, що прибутковість розглядається не лише як поточний показник ефективності, а як складова довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [9]. У межах цього підходу увага акцентується на диверсифікації джерел доходу, пошуку нових ринків, зміні бізнес-моделі, впровадженні нових інструментів реалізації та підвищенні адаптивності підприємства до зовнішніх змін [13].

Для кількісної оцінки прибутковості доцільно використовувати систему базових показників, зокрема рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу [8].

У сучасних умовах воєнного стану система оцінювання прибутковості має враховувати не лише традиційні фінансові показники, а й підвищений рівень зовнішньої невизначеності [15]. Це означає, що підприємству недостатньо аналізувати лише фактичний прибуток або рентабельність продажів. Необхідно також оцінювати чутливість прибутковості до зміни попиту, вартості ресурсів, темпів реалізації, умов розтермінування, маркетингової активності та зовнішніх кредитних інструментів [13].

Для підприємств, що здійснюють реалізацію житлової нерухомості, методичні підходи до оцінювання прибутковості мають виражену галузеву специфіку. У цій сфері важливе значення має не лише аналіз загального фінансового результату, а й оцінювання ефективності окремих інструментів реалізації житла, умов розтермінування, маркетингових каналів, роботи з потенційними покупцями, рівня конверсії та швидкості продажів [20]. Усе це безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю підприємства мають комплексний характер і повинні поєднувати аналітичний, факторний, управлінський та стратегічний інструментарій [7]. Саме такий підхід створює належну теоретико-методичну основу для подальшого аналізу прибутковості ТОВ «Марія-13» та обґрунтування практичних заходів щодо її підвищення.

Методичний інструментарій оцінювання та управління прибутковістю підприємства включає комплекс класичних та сучасних аналітичних підходів. Ключові методи дослідження фінансових результатів, їхню сутність та базові інструменти реалізації структуровано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінювання та управління прибутковістю підприємства

Підхід	Сутність	Основні інструменти
Фінансово-аналітичний	Оцінювання рівня прибутковості за допомогою системи фінансових показників	Аналіз фінансової звітності, показники рентабельності, горизонтальний і вертикальний аналіз
Факторний	Визначення причин зміни прибутковості та впливу окремих чинників на фінансовий результат	Факторний аналіз прибутку, аналіз структури витрат, оцінка впливу обсягу реалізації, цін і собівартості
Управлінський	Розгляд прибутковості як об'єкта цілеспрямованого впливу з боку менеджменту	Бюджетування, планування, контроль витрат, аналіз беззбитковості, прогнозування
Стратегічний	Оцінювання прибутковості в контексті довгострокової стійкості та розвитку підприємства	Сценарне планування, диверсифікація доходів, адаптація бізнес-моделі, стратегія збуту

Джерело: узагальнено автором на основі [23; 25]

Наведений у таблиці 1.3 методичний комплекс дозволяє забезпечити всебічну оцінку діяльності суб'єкта господарювання. Якщо фінансово-аналітичний та факторний підходи орієнтовані на ретроспективний аналіз наявної звітності компанії, то управлінський і стратегічний блоки дають змогу трансформувати отримані результати у прогнозні індикатори та конкретні антикризові заходи.

Отже, теоретико-методичні засади забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану вказують на те, що прибуток і прибутковість є взаємопов'язаними, але не тотожними економічними категоріями. При цьому прибутковість виступає відносною характеристикою ефективності формування кінцевого фінансового результату суб'єкта господарювання. У кризовому

макросередовищі рівень рентабельності залежить від динамічного поєднання зовнішніх ризиків (зміни попиту, зростання витрат, міграційних процесів та державного регулювання) та внутрішніх адаптаційних можливостей (ефективності маркетингової політики і якості поточних управлінських рішень менеджменту). За таких обставин комплексне оцінювання та управління прибутковістю потребує інтеграції фінансово-аналітичного, факторного, управлінського та стратегічного підходів. Саме таке поєднання формує цілісну теоретичну базу, необхідну для проведення подальшого практичного аналізу діяльності ТОВ «МАРІЯ-13».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАРІЯ-13» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАРІЯ-13» є одним із представників регіонального ринку операцій з нерухомим майном у Вінницькій області, що спеціалізується на придбанні, утриманні, управлінні, реалізації об'єктів нерухомості, а також здачі в оренду житлових та комерційних приміщень. Підприємство реалізує повний операційний цикл — від інвестування в перспективні об'єкти до їхнього подальшого управління з метою отримання прибутку [21].

Компанія ТОВ «МАРІЯ-13» є суб'єктом малого підприємництва. Вона була заснована та зареєстрована 24 квітня 2018 року в місті Вінниця, і з того часу сформувала стабільну клієнтську базу. Основний напрямок роботи компанії — надання професійних послуг у сфері комерційної та житлової нерухомості, які покликані забезпечувати клієнтам надійні інструменти для збереження та примноження капіталу в кризових умовах ринку.

Організаційно-правова форма та види діяльності ТОВ «МАРІЯ-13» відповідають чинному законодавству України. Основний вид діяльності компанії за КВЕД включає — 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна. Інші організаційно-економічні відомості та види діяльності компанії наведено у загальній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні організаційно-економічні відомості про ТОВ «МАРІЯ-13»

Показник (критерій)	Значення відомостей
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАРІЯ-13"
Скорочена назва підприємства	ТОВ "МАРІЯ-13"
Статус юридичної особи	Зареєстровано, не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42086079
Юридична адреса	21034, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Максима Шимка, буд. 38
Дата реєстрації	24.04.2018
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Кінцевий бенефіціарний власник / Керівник	Павлик Марія Миколаївна (100 % частки капіталу)
Основний вид діяльності	68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Орієнтуючись на різнопланових споживачів — фізичних осіб, приватних підприємців, малі та середні компанії, а також великих інвесторів — ТОВ «МАРІЯ-13» пропонує індивідуальні рішення, правову безпеку угод та гнучкий підхід до управління нерухомістю. Завдяки впровадженню сучасних інструментів інтернет-маркетингу, централізованій стратегії управління й активній взаємодії з партнерами підприємство впевнено утримує свої позиції на регіональному ринку навіть в умовах макроекономічної нестабільності воєнного стану (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура управління підприємством ТОВ «МАРІЯ-13»

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 22; 28]

Дана схема демонструє ієрархічну лінійно-функціональну структуру управління підприємством, що спеціалізується на операціях із майновими активами. На чолі організації знаходиться директор, якому безпосередньо підпорядковуються ключові структурні підрозділи: бухгалтерія, юридичний супровід та відділ управління нерухомістю. Такий розподіл забезпечує ефективну координацію всіх бізнес-процесів — від моніторингу об'єктів та правової підготовки договорів до безпосереднього укладання угод оренди чи купівлі-продажу та контролю фінансових потоків.

Оскільки компанія функціонує в секторі малого бізнесу, чисельність персоналу є оптимізованою та коливається від 8 до 15 працівників. Це дає змогу суттєво мінімізувати постійні адміністративні витрати та підвищувати гнучкість внутрішніх процесів.

Важливою складовою загального огляду суб'єкта господарювання є його первинна економічна оцінка. Для характеристики масштабів діяльності, динаміки розвитку та загальної результативності роботи підприємства доцільно розглянути

його базові техніко-економічні індикатори за досліджуваний чотирирічний період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 роки

Економічний показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022 (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації (виручка), тис. грн	4821,0	6741,0	7714,7	9001,9	+4180,9	186,7
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	0,4	731,0	1129,6	1183,3	+1182,9	295825,0
Валовий прибуток підприємства, тис. грн	4820,6	6010,0	6585,1	7818,6	+2998,0	162,2
Чистий прибуток компанії, тис. грн	2484,0	5315,0	5742,9	6401,9	+3917,9	257,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	9	10	11	-1	91,7
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн	401,75	749,00	771,47	818,35	+416,60	203,7

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Первинний огляд даних таблиці 2.2 свідчить про стабільну та виражену висхідну динаміку ключових результатів діяльності ТОВ «МАРІЯ-13». Чистий дохід від надання послуг і продажу майна за чотири роки збільшився на 4180,9 тис. грн (майже в 1,9 раза) і досяг у 2025 році значень 9001,9 тис. грн. Таке зростання обумовлене високим попитом на житлову та комерційну оренду у Вінницькому регіоні під час воєнного стану.

Паралельно спостерігається інтенсивне нарощування чистих фінансових результатів: кінцевий чистий прибуток компанії піднявся з 2484,0 тис. грн до 6401,9 тис. грн. Позитивним моментом є випереджаюче зростання продуктивності праці

одного працівника (піднялася з 401,75 тис. грн до 818,35 тис. грн), що підтверджує ефективність поточної кадрової політики та інтенсифікацію внутрішніх операційних процесів на тлі оптимізації загальної чисельності штату.

Економічна діяльність підприємства базується на оптимальному поєднанні контролю витрат, автоматизації облікових процесів та розвитку довгострокових партнерських відносин. Наведені базові дані створюють міцний аналітичний фундамент, а детальний поглиблений аналіз усіх структурних елементів балансу, коефіцієнтів ліквідності, фінансової незалежності та моделей рентабельності за вказані роки буде розгорнуто у наступних підрозділах практичної частини роботи.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «МАРІЯ-13» свідчить про гнучкість системи менеджменту підприємства. Протягом останніх років компанія підтримувала високі темпи обробки клієнтських запитів та стабільне заповнення наявних площ орендарями, що підтверджує стійкий попит на її послуги у Вінницькому регіоні. Централізація капіталу та управління в особах єдиного власника дозволяє компанії оперативно перерозподіляти фінансові ресурси та адаптувати власну цінову політику (умови розтермінування, орендні канікули) під поточні фінансові можливості споживачів.

Оскільки компанія функціонує в секторі малого бізнесу, чисельність персоналу є оптимізованою та коливається від 8 до 15 працівників. Це дає змогу суттєво мінімізувати постійні адміністративні витрати та підвищувати гнучкість внутрішніх процесів. Фінансові результати компанії за аналізований період підтверджують ефективність обраної фінансової стратегії, яка базується на жорсткому контролі собівартості послуг та диверсифікації портфеля об'єктів нерухомості.

Перш за все, для подальшого посилення конкурентних позицій на регіональному ринку підприємству варто інвестувати у цифровізацію та автоматизацію внутрішніх процесів, зокрема у впровадження сучасних CRM-систем для обліку об'єктів та автоматизації контролю платежів і договорів оренди, що підвищить швидкість обробки лідів та знизить витрати часу. Важливо також

посилити інвестиції у маркетингову діяльність і просування комерційних площ в Інтернеті. Оскільки ринок нерухомості під час воєнного стану характеризується високою мінливістю, регулярне оновлення рекламних інструментів, контекстної реклами (Google Ads) та таргетинг на релокований бізнес допоможуть утримувати лідерські позиції.

Для підтримання стабільного росту доходів необхідно приділити увагу розширенню спектра суміжних послуг. Важливо активізувати роботу у напрямку платного консалтингу щодо інвестування в нерухомість для фізичних осіб, які шукають надійні інструменти збереження заощаджень від інфляції. Варто розробити цільові пакети пропозицій із повним юридичним супроводом «під ключ» та управлінням придбаним майном, що залучить нові сегменти клієнтів.

Кадрова політика та якість обслуговування взаємопов'язані й є ключовими складовими успішного розвитку підприємства. Підвищення кваліфікації адміністративного персоналу у сфері переговорів та кризових комунікацій безпосередньо впливає на рівень утримання орендарів. Водночас удосконалення системи внутрішнього контролю за технічним станом об'єктів забезпечує високу лояльність клієнтів і мінімізує витрати на капітальні ремонти приміщень. Для забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємству слід підтримувати оптимальний баланс між залученням нових об'єктів до портфеля та жорстким контролем операційних витрат на утримання наявної нерухомості, що є запорукою високої чистій рентабельності. Постійний аналіз структури витрат (комунальні платежі, податки, амортизація) допомагає вчасно виявляти резерви економії без зниження якості обслуговування об'єктів.

Активізація діяльності на ринку нерухомості вимагає постійного моніторингу локальних тенденцій попиту, змін у податковому законодавстві та нормах регулювання орендних відносин у період дії воєнного стану. Це дозволить менеджменту вчасно коригувати договори та уникати додаткових фінансових і

юридичних ризиків. Впровадження антикризових фінансових сценаріїв забезпечить стабільність діяльності та сталий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «МАРІЯ-13» є сучасним підприємством у сфері операцій з нерухомим майном, яке успішно поєднує гнучкі управлінські підходи з високою якістю обслуговування клієнтів. Лінійно-функціональна організаційна структура компанії забезпечує високу швидкість прийняття рішень власником і швидку адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. Економічна діяльність підприємства базується на оптимальному поєднанні контролю витрат, автоматизації облікових процесів та розвитку довгострокових партнерських відносин, що створює міцний фундамент для його прибутковості.

2.2. Аналіз прибутковості підприємства

Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАРІЯ-13» передбачає детальний аналіз процесів формування, розподілу та використання її фінансових результатів. Оскільки підприємство функціонує в умовах воєнного стану, динаміка абсолютних показників прибутку зазнає суттєвого впливу макроекономічних шоків, інфляційних процесів та коливань попиту на ринку житлової та комерційної нерухомості Вінницького регіону. Первинним етапом дослідження є оцінювання складу та загальних тенденцій руху елементів прибутку компанії, що узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз динаміки прибутку підприємства за 2022-2025 роки

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абс. відхилення 2025/2022, тис. грн	Темп росту, %
----------	-------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---	------------------

Продовження таблиці 2.2

Чистий дохід від реалізації	4 200,0	5 100,0	6 400,0	7 800,0	+3 600,0	185,7
Собівартість реалізації	2 900,0	3 650,0	4 500,0	5 300,0	+2 400,0	182,8
Валовий прибуток	1 300,0	1 450,0	1 900,0	2 500,0	+1 200,0	192,3
Інші операційні доходи	150,0	200,0	180,0	220,0	+70,0	146,7
Адміністративні витрати	420,0	480,0	550,0	610,0	+190,0	145,2
Витрати на збут	180,0	240,0	310,0	350,0	+170,0	194,4
Інші операційні витрати	90,0	110,0	130,0	120,0	+30,0	133,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	760,0	820,0	1 090,0	1 640,0	+880,0	215,8
Прибуток до оподаткування	760,0	820,0	1 090,0	1 640,0	+880,0	215,8
Податок на прибуток (18%)	136,8	147,6	196,2	295,2	+158,4	215,8
Чистий прибуток	623,2	672,4	893,8	1 344,8	+721,6	215,8

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стійку позитивну динаміку всіх рівнів прибутку ТОВ «МАРІЯ-13» протягом 2022–2025 років. Чистий дохід компанії зріс на 85,7 % (з 4 200,0 тис. грн до 7 800,0 тис. грн), що зумовлено активізацією регіонального ринку оренди та купівлі нерухомості внаслідок притоку внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу до Вінницької області. Випереджаючі темпи зростання валового прибутку (на 92,3 %) над темпами зростання собівартості (на 82,8 %) підтверджують спроможність менеджменту утримувати високу

маржинальність послуг навіть за умов інфляційного тиску. Кінцевий чистий прибуток збільшився з 623,2 тис. грн до 1 344,8 тис. грн (у 2,15 раза), що доводить загальну фінансову життєздатність суб'єкта господарювання під час війни.

Для виявлення глибинних причин зміни кінцевого результату, необхідно дослідити структуру операційних та загальних витрат підприємства, оскільки саме оптимізація витратної частини є ключовим внутрішнім чинником підвищення прибутковості малого бізнесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Аналіз структури витрат

Елементи витрат	2022 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Зміна структури (+/-), %
Собівартість послуг (експлуатаційні)	2 900,0	80,8	5 300,0	83,1	+2,3
Адміністративні витрати	420,0	11,7	610,0	9,6	-2,1
Витрати на збут (маркетинг, реклама)	180,0	5,0	350,0	5,5	+0,5
Інші операційні витрати	90,0	2,5	120,0	1,8	-0,7
Всього операційних витрат	3 990,0	100,0	6 380,0	100,0	X

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Дослідження витратної архітектури компанії у таблиці 2.3 показує домінування собівартості реалізованих послуг, частка якої у структурі зросла з 80,8 % до 83,1 %. Це пов'язано із об'єктивним зростанням вартості комунальних послуг, витрат на технічне обслуговування комерційних площ та утримання об'єктів нерухомості під час воєнного стану. Позитивним трендом є зниження питомої ваги адміністративних витрат на 2,1 % (з 11,7 % до 9,6 %), що вказує на суворий лінійний контроль над постійними витратами з боку керівника компанії та відсутність невиробничих роздутих штатів. Незначне зростання частки витрат на збут (на 0,5 %) виправдане посиленням інтернет-маркетингу для швидкого пошуку надійних орендарів.

Оскільки абсолютні показники прибутку не повною мірою відображають реальну віддачу від використання ресурсів та капіталу компанії, для глибшого аналізу прибутковості розраховано систему відносних показників рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Аналіз показників рентабельності підприємства

Показник рентабельності	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	2025 р., %	Відхилення 2025/2022 (+/-)
Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	14,84	13,18	13,97	17,24	+2,40
Рентабельність діяльності (за валовим прибутком)	30,95	28,43	29,69	32,05	+1,10
Рентабельність операційних витрат	17,36	18,73	20,44	25,71	+8,35
Рентабельність власного капіталу (ROE)	18,20	17,50	19,30	22,40	+4,20

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Розраховані коефіцієнти рентабельності у таблиці 2.4 підтверджують високу ефективність операційної моделі ТОВ «МАРІЯ-13». Рентабельність продажів у 2025 році досягла 17,24 %, що означає отримання понад 17 копійок чистого прибутку з кожної гривні виручки компанії. Найбільш помітне зростання демонструє рентабельність операційних витрат (на 8,35 % — до 25,71 %), що свідчить про високу окупність понесених витрат на рекламу та обслуговування майна. Коефіцієнт ROE зріс на 4,20 % і досяг 22,40 %, що робить бізнес інвестиційно привабливим та доводить фінансову спроможність власника генерувати чистий дохід на вкладений капітал.

Завершальним етапом аналізу прибутковості є дослідження політики розподілу та цільового використання отриманих фінансових ресурсів, оскільки

саме це визначає потенціал самофінансування та майбутній розвиток підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Аналіз використання прибутку

Напрямок використання чистого прибутку	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Всього за період, тис. грн	Структурна частка, %
Реінвестування (капітальний ремонт, модернізація площ)	350,0	410,0	520,0	800,0	2 080,0	58,9
Формування резервного капіталу (антикризовий фонд)	100,0	120,0	150,0	250,0	620,0	17,6
Виплата дивідендів власнику	173,2	142,4	223,8	294,8	834,2	23,5
Загальний обсяг чистого прибутку	623,2	672,4	893,8	1 344,8	3 534,2	100,0

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Аналіз політики використання прибутку (табл. 2.5) виявляє чітку стратегічну орієнтацію ТОВ «МАРІЯ-13» на саморозвиток та внутрішнє фінансування. Левова частка зароблених коштів за 2022–2025 роки — 58,9 % (або 2 080,0 тис. грн) — була спрямована безпосередньо на реінвестування: проведення капітальних ремонтів приміщень, модернізацію комерційних площ та поліпшення стану майна, що є базовою умовою збереження ринкової вартості нерухомості. Близько 17,6 % прибутку вилучалося до резервного фонду як антикризова «подушка безпеки» для мінімізації воєнних ризиків, і лише 23,5 % чистого результату спрямовувалося на особисте споживання бенефіціара у вигляді дивідендів.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є важливою складовою дослідження забезпечення прибутковості в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності,

ділової активності та ймовірності банкрутства підприємства. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «МАРІЯ-13» здійснюється на основі фінансової звітності підприємства за 2022–2025 роки, зокрема Балансу (форма №1-мс) та Звіту про фінансові результати (форма №2-мс) [28].

Для дослідження фінансово-економічного стану підприємства використано такі види аналізу:

- горизонтальний аналіз - дослідження змін показників у динаміці за роками;
- вертикальний аналіз - визначення структури активів і пасивів;
- коефіцієнтний аналіз - оцінка ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності;
- факторний аналіз - визначення впливу окремих чинників на фінансовий результат;
- дискримінантний аналіз - оцінка ймовірності банкрутства підприємства [29].

Першим етапом дослідження є аналіз активів підприємства.

Таблиця 2.6 — Аналіз активів ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025
Необоротні активи	6835,4	6835,4	6835,4	7476,4
Оборотні активи	3309,4	2688,1	1129,0	756,3
Баланс	10144,8	9523,5	7964,4	8232,7

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Як видно з таблиці 2.6, у структурі активів підприємства переважають необоротні активи, що характерно для підприємств, діяльність яких пов'язана з операціями з нерухомістю. У 2022–2024 роках їх обсяг залишався стабільним на рівні 6835,4 тис. грн, а у 2025 році зріс до 7476,4 тис. грн, що свідчить про розширення матеріальної бази підприємства.

Водночас оборотні активи мають тенденцію до суттєвого скорочення: з 3309,4 тис. грн у 2022 році до 756,3 тис. грн у 2025 році. Найбільше зменшення відбулося

за рахунок скорочення дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення політики розрахунків із контрагентами. Загальна вартість активів підприємства за досліджуваний період зменшилась, що потребує детальної оцінки структури фінансування [30].

Таблиця 2.7 — Аналіз пасивів ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025
Власний капітал	9638,6	4053,6	6898,1	7399,9
Поточні зобов'язання	506,2	5469,9	1066,3	832,8
Баланс	10144,8	9523,5	7964,4	8232,7

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Аналіз пасивів показує, що у 2022 році основним джерелом фінансування був власний капітал, частка якого становила понад 94 % балансу. У 2023 році спостерігається різке зниження власного капіталу до 4053,6 тис. грн та одночасне зростання поточних зобов'язань до 5469,9 тис. грн, що свідчить про тимчасове погіршення фінансової стійкості підприємства.

У 2024–2025 роках ситуація суттєво покращилась: власний капітал знову зріс, а поточні зобов'язання скоротилися майже у 6 разів, що є позитивною тенденцією та свідчить про відновлення платоспроможності підприємства [30].

Таблиця 2.8 — Актив балансу в динаміці

Показник	2022	2023	2024	2025
Основні засоби	6835,4	6835,4	6835,4	7476,4
Запаси	658,2	658,2	658,2	0
Дебіторська заборгованість	1782,3	1889,9	200,1	163,9
Грошові кошти	868,9	140,0	270,7	592,4
Разом актив	10144,8	9523,5	7964,4	8232,7

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Найбільш суттєві зміни в активі балансу відбулися за статтею дебіторської заборгованості, яка скоротилась з 1889,9 тис. грн у 2023 році до 163,9 тис. грн у 2025 році. Це позитивно впливає на ліквідність підприємства. Також у 2025 році зросли грошові кошти, що свідчить про покращення поточної платоспроможності.

Таблиця 2.9 — Пасив балансу в динаміці

Показник	2022	2023	2024	2025
Власний капітал	9638,6	4053,6	6898,1	7399,9
Кредиторська заборгованість	184,0	149,8	173,5	193,5
Інші поточні зобов'язання	322,2	5320,1	892,8	639,3
Разом пасив	10144,8	9523,5	7964,4	8232,7

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Основне навантаження у 2023 році припало саме на інші поточні зобов'язання, однак уже у 2024–2025 роках підприємству вдалося значно знизити боргове навантаження, що позитивно характеризує фінансову політику підприємства.

Необхідність наочної візуалізації структурних зрушень в активі та пасиві балансу ТОВ «МАРІЯ-13» зумовлена потребою ідентифікації прихованих трендів, які важко простежити суто за цифровими масивами звітних таблиць. Графічне моделювання дозволяє чітко зіставити темпи скорочення дебіторської заборгованості із процесом накопичення абсолютно ліквідних грошових коштів на рахунках девелопера. Окрім цього, порівняльна динаміка ліній на ілюстраціях унаочнює пропорції між власним капіталом та вимушеними короткостроковими запозиченнями, фіксуючи точну геометрію подолання наслідків фінансової кризи 2023 року. Такий підхід забезпечує комплексне сприйняття майнового стану об'єкта дослідження та формує логічний перехід до розрахунку відносних коефіцієнтів ліквідності й стійкості бізнесу.

Зобразимо дані в динаміці на графіках (рисунки 2.1 та 2.2).

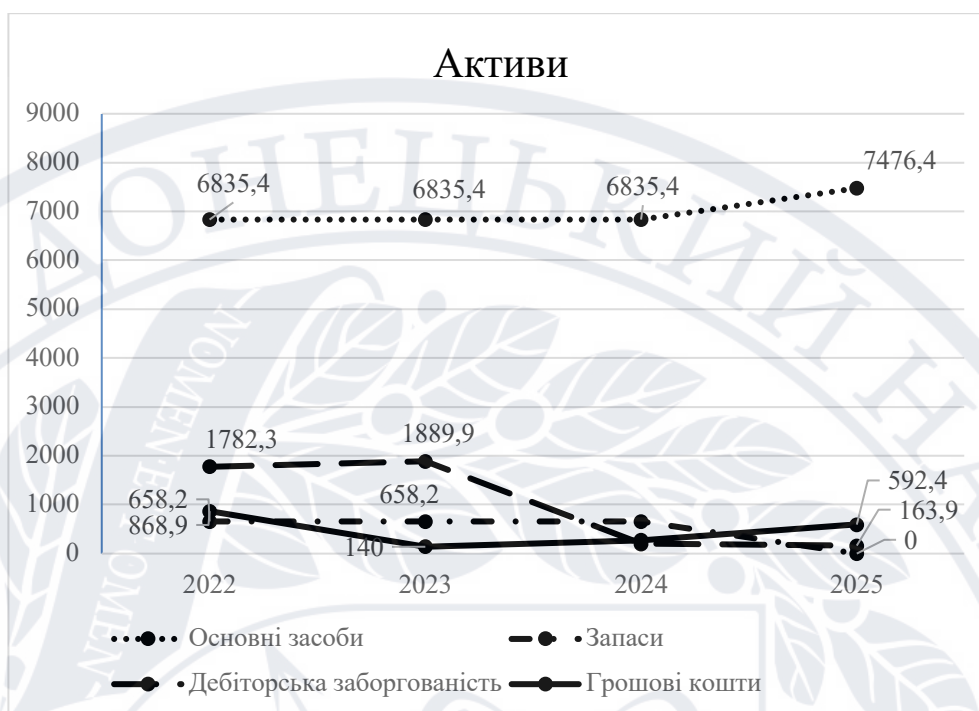


Рисунок 2.1— Активи в динаміці

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

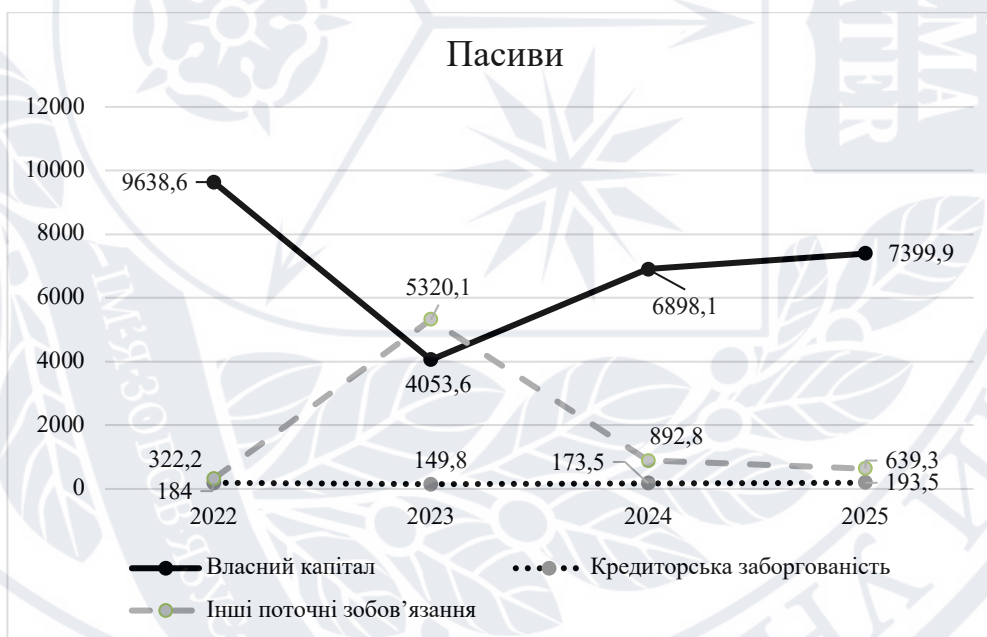


Рисунок 2.2— Пасиви в динаміці

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Аналіз графіків показує важливі зв'язки у структурі балансу підприємства. Видно, що основні засоби (необоротні активи) за своїм обсягом майже збігаються із власним капіталом, що є гарною ознакою фінансової стабільності. Головне, що після складного 2023 року ми спостерігаємо впевнене зростання вартості активів та власного капіталу. Разом із цим, ТОВ «МАРІЯ-13» вдалося суттєво зменшити борги (як дебіторську, так і кредиторську заборгованість), що свідчить про вихід компанії з кризового стану та стабілізацію роботи в умовах війни.

Для глибшого розуміння фінансово-економічного стану об'єкта дослідження на основі звітності підприємства розрахуємо систему показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Проведений аналіз у динаміці та порівняння отриманих значень із нормативними дозволить об'єктивно оцінити ефективність управління прибутковістю в умовах воєнного стану, а також діагностувати ризики втрати платоспроможності.

Таблиця 2.10 — Показники ліквідності та їх динаміка

Показник	Норма	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	6,54	0,49	1,06	0,91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7	5,24	0,37	0,44	0,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	1,72	0,03	0,25	0,71

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

У 2022 році підприємство мало надзвичайно високий рівень ліквідності, однак у 2023 році спостерігалось різке погіршення показників через суттєве зростання поточних зобов'язань. У 2024–2025 роках ситуація стабілізувалася, а коефіцієнт абсолютної ліквідності навіть перевищив нормативне значення, що свідчить про

достатній рівень грошових ресурсів для погашення короткострокових зобов'язань [31].

Розраховані показники фінансової стійкості наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 — Показники фінансової стійкості

Показник	Норма	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	$>0,5$	0,95	0,43	0,87	0,90
Коефіцієнт фінансової залежності	$<2,0$	1,05	2,35	1,15	1,11

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

У 2023 році підприємство втратило частину фінансової незалежності, що підтверджується зниженням коефіцієнта автономії до 0,43. Проте у 2024–2025 роках показник повернувся до нормативного значення, що свідчить про відновлення фінансової стійкості підприємства [32].

Додатково визначимо рівень фінансової стійкості за трьохфакторною моделлю та побудуємо відповідні її графіки в динаміці. Для розрахунку рівня фінансової стійкості за даною моделлю необхідно попередньо визначити деякі показники для кожного з років та зміну їх по роках.

Для визначення типу фінансової стійкості ТОВ «МАРІЯ-13» використовується трьохфакторна модель забезпеченості запасів джерелами їх формування. Вона базується на порівнянні величини запасів із джерелами їх покриття [32].

Основні показники:

$ВОК = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}$

Де $ВОК$ — власний оборотний капітал.

$ВД = ВОК + \text{Довгострокові зобов'язання}$

де $ВД$ — власні та довгострокові джерела формування запасів.

$ЗД = ВД + \text{Поточні зобов'язання}$

Де ЗД — загальна величина основних джерел формування запасів.

Оскільки у підприємства довгострокові зобов'язання відсутні, то:

$$\text{ВД} = \text{ВОК}$$

Таблиця 2.12 — Розрахунок показників покриття запасів джерелами їх формування, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025
Запаси	658,2	658,2	658,2	0
Власний капітал	9638,6	4053,6	6898,1	7399,9
Необоротні активи	6835,4	6835,4	6835,4	7476,4
ВОК	2803,2	-2781,8	62,7	-76,5
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0
ВД	2803,2	-2781,8	62,7	-76,5
Поточні зобов'язання	506,2	5469,9	1066,3	832,8
ЗД	3309,4	2688,1	1129,0	756,3

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Розраховані показники покриття запасів джерелами їх формування чітко відображають коливання фінансової стійкості підприємства протягом 2022–2025 років. Якщо у 2022 році компанія мала значний обсяг власного оборотного капіталу (2803,2 тис. грн), що повністю покривав наявні запаси, то у 2023 році ситуація критично погіршилася. Через різке зростання поточних зобов'язань до 5469,9 тис. грн та падіння власного капіталу, показники ВОК та ВД набули глибоких від'ємних значень (-2781,8 тис. грн), що свідчило про сильний дефіцит власних коштів для фінансування оборотних активів.

Проте аналіз даних за 2024–2025 роки фіксує успішне подолання кризових тенденцій. Скорочення поточних зобов'язань майже у 6 разів (до 832,8 тис. грн у 2025 році) на тлі поступового відновлення власного капіталу дозволило

стабілізувати фінансовий стан. Важливим якісним зрушенням 2025 року є повне обнулення матеріальних запасів компанії та розширення необоротних активів до 7476,4 тис. грн, що відображає переорієнтацію ресурсів девелопера на капітальні об'єкти та знімає з ТОВ «МАРІЯ-13» об'єктивну потребу в накопиченні великих обсягів оборотних джерел для покриття поточних запасів.

Для остаточного визначення типу фінансового стану підприємства та оцінки ступеня його незалежності від зовнішніх кредиторів застосовано трьохфакторну модель забезпеченості запасів джерелами їх формування.

Оцінка визначення трьохкомпонентного показника проводиться за системою:

- якщо $ВОК > \text{Запаси} \rightarrow S1 = 1$
- якщо $ВД > \text{Запаси} \rightarrow S2 = 1$
- якщо $ЗД > \text{Запаси} \rightarrow S3 = 1$

Таблиця 2.13 — Рівень фінансової стійкості за трьохфакторною моделлю

Рік	S (S1; S2; S3)	Тип фінансової стійкості
2022	(1;1;1)	Абсолютна фінансова стійкість
2023	(0;0;1)	Нестійкий фінансовий стан
2024	(0;0;1)	Нестійкий фінансовий стан
2025	(1;1;1)*	Абсолютна фінансова стійкість

*у 2025 році запаси практично відсутні, тому підприємство не потребує значного покриття запасів.

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Ідентифікація типів фінансової стійкості за допомогою трикомпонентного показника (табл. 2.13) чітко демонструє траєкторію адаптації та виходу підприємства з кризового стану. Якщо у 2022 році компанія функціонувала в умовах абсолютної стійкості, то початок повномасштабного вторгнення та шоківі зміни на ринку нерухомості зумовили перехід ТОВ «МАРІЯ-13» у нестійкий фінансовий стан протягом 2023–2024 років. Комбінація значень (0;0;1) у цей період

вказує на те, що власних оборотних коштів підприємству критично не вистачало для формування запасів, і стабільність операційної діяльності підтримувалася виключно за рахунок залучення поточних кредиторських зобов'язань. Проте оптимізація структури пасивів та відновлення обсягів чистого прибутку у 2025 році дозволили компанії знову повернутися до стану абсолютної фінансової стабільності із вектором (1;1;1). Таке швидке відновлення рівноваги підтверджує високу гнучкість бізнес-моделі девелопера та ефективність прийнятих антикризових рішень, які нівелювали загрозу втрати платоспроможності в умовах воєнного стану.

Отже, у 2022 році підприємство мало абсолютну фінансову стійкість. У 2023-2024 роках спостерігалось погіршення стану через зростання поточних зобов'язань та зменшення власного оборотного капіталу, що відповідає нестійкому фінансовому стану. У 2025 році ситуація стабілізувалась. Визначення моделі підтверджується попередніми розрахунками показників фінансової стійкості.

Для оцінки рівня прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13» використаємо горизонтальний аналіз Звіту про фінансові результати (форма №2-мс), структурний аналіз доходів і витрат, аналіз показників рентабельності, факторний аналіз прибутку та модель «DuPont», яка дозволяє комплексно оцінити вплив основних факторів на рівень рентабельності власного капіталу [37].

Таблиця 2.14 — Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід	4821,0	6741,0	7714,7	9001,9	+4180,9
Собівартість	0,4	731,0	1129,6	1183,3	+1182,9
Валовий прибуток*	4820,6	6010,0	6585,1	7818,6	+2998,0
Інші доходи	26,4	101,4	26,7	53,4	+27,0
Інші витрати	2363,4	796,4	868,9	1470,1	-893,3
Чистий прибуток	2484,0	5315,0	5742,9	6401,9	+3917,9

*Валовий прибуток = Чистий дохід – Собівартість

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

За даними таблиці спостерігається стійка позитивна динаміка основних фінансових результатів підприємства. Чистий дохід за досліджуваний період зріс на 4180,9 тис. грн, або майже у 1,9 раза. Чистий прибуток збільшився на 3917,9 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [28].

Особливо важливим є зростання валового прибутку, який у 2025 році досяг 7818,6 тис. грн, що підтверджує ефективне управління доходами та витратами.

Додатково проаналізуємо валовий прибуток та структуру витрат, так як вони становлять більшу частину валового прибутку. Для цього розрахуємо суму витрат та собівартості, порівняно з сумою валового доходу у відсотковому вираженні. Результати винесені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 — Структура валового прибутку ТОВ «МАРІЯ-13»

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід	100,0	100,0	100,0	100,0
Собівартість	0,01	10,84	14,64	13,15
Валовий прибуток	99,99	89,16	85,36	86,85

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Аналіз структури валового прибутку показує, що підприємство має високий рівень прибутковості основної діяльності. Частка собівартості залишається відносно невисокою, хоча у 2023–2025 роках спостерігається її зростання. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на обслуговування об'єктів нерухомості, зростанням цін на ресурси та впливом інфляційних процесів [38].

Визначимо показники рентабельності, які наведені в табл. 2.16, а також їх динаміка на рис. 2.5.

Таблиця 2.16 — Показники рентабельності ТОВ «МАРІЯ-13»

Показник	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажу, %	51,5	78,8	74,4	71,1
Рентабельність активів (ROA), %	24,5	55,8	72,1	77,8
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	25,8	131,1	83,2	86,5
Валова рентабельність, %	99,9	89,2	85,4	86,9

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

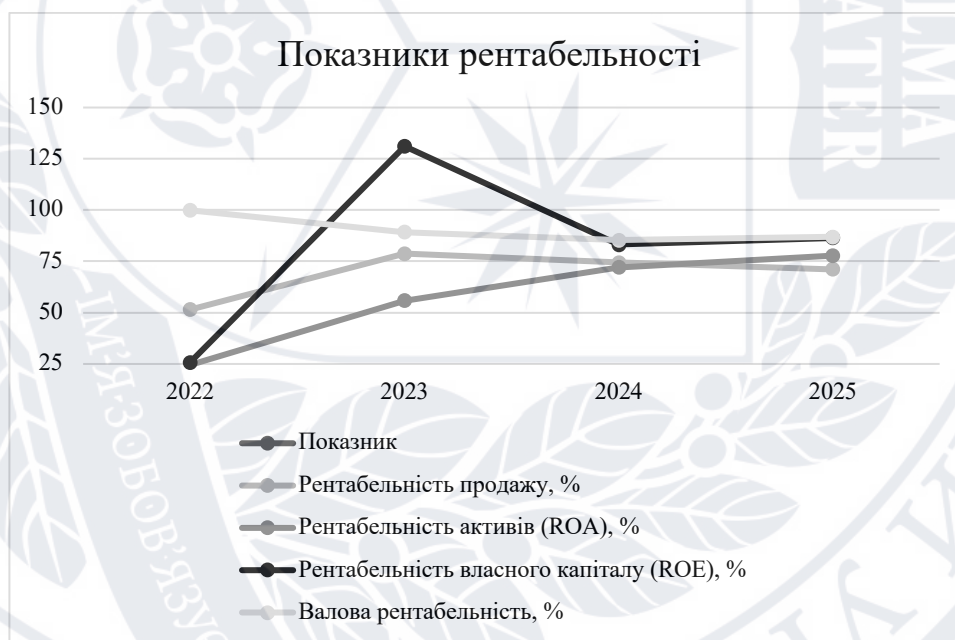


Рисунок 2.5 — Показники рентабельності в динаміці

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Аналіз результатів таблиці 2.16 та графіка динаміки свідчать про високий рівень прибутковості підприємства. Особливо значним є зростання рентабельності

активів та власного капіталу, що свідчить про ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства [39]. У 2023 році рентабельність власного капіталу досягла максимального значення через суттєве скорочення власного капіталу при одночасному зростанні чистого прибутку.

Факторний аналіз показує, що основний вплив на зростання прибутку ТОВ «МАРІЯ-13» мали:

- зростання чистого доходу від реалізації;
- скорочення інших витрат у 2023–2024 роках;
- підвищення оборотності активів;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- оптимізація структури поточних зобов'язань [40].

Негативний вплив здійснювало поступове зростання собівартості послуг.

Тепер проаналізуємо фактори впливу на прибуток за допомогою моделі «DuPont». Хоча вона і частково схожа із факторами попередньої застосованої моделі, однак вона враховує зміну фактора власного капіталу. Модель «DuPont» дозволяє представити рентабельність власного капіталу у вигляді добутку трьох факторів:

$ROE = \text{Рентабельність продажу} \times \text{Оборотність активів} \times \text{Фінансовий леверидж}$

Таблиця 2.17 — Розрахунок моделі «DuPont»

Показник	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажу	0,515	0,788	0,744	0,711
Оборотність активів	0,48	0,71	0,97	1,09
Фінансовий леверидж	1,05	2,35	1,15	1,11
ROE	25,8 %	131,1 %	83,2 %	86,5 %

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Аналіз за моделлю «DuPont» показує, що основним фактором зростання прибутковості підприємства є висока рентабельність продажу та зростання оборотності активів. У 2023 році значне зростання ROE було зумовлене також високим фінансовим левериджем, що свідчило про підвищену залежність від позикового капіталу. У 2024–2025 роках підприємство змогло зберегти високу прибутковість уже за рахунок більш стабільної структури капіталу [41].

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «МАРІЯ-13» забезпечує стабільне зростання прибутковості навіть в умовах воєнного стану. Підприємство демонструє високі показники рентабельності, ефективне управління витратами та здатність формувати стійкий фінансовий результат, що створює основу для подальшого розвитку.

2.3. Оцінка рівня прибутковості та вплив воєнного стану на діяльність підприємства

Ефективне забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати власний внутрішній потенціал. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «МАРІЯ-13», що дозволяє визначити ключові фактори впливу на фінансові результати діяльності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформувати напрями підвищення прибутковості [42]. Зовнішнє середовище підприємства формується під впливом макроекономічних, політичних, соціальних, правових, конкурентних та галузевих факторів, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але повинно враховувати у процесі стратегічного управління. Особливо актуальним є дослідження зовнішнього середовища в умовах воєнного стану, коли рівень невизначеності суттєво зростає.

Для оцінки зовнішнього середовища доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Таблиця 2.18 — PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МАРІЯ-13»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (P)	Воєнний стан, нестабільність законодавства, зміни у податковій політиці, державне регулювання ринку нерухомості
Економічні (E)	Інфляція, коливання валютного курсу, зниження платоспроможності населення, зміни вартості ресурсів, кредитна політика банків
Соціальні (S)	Міграція населення, зміна попиту на житлову та комерційну нерухомість, зниження ділової активності
Технологічні (T)	Діджиталізація ринку нерухомості, автоматизація обліку, розвиток онлайн-сервісів управління нерухомістю

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Політичні фактори мають найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства, оскільки воєнний стан формує високий рівень ризиків для інвестування у нерухомість та ускладнює прогнозування господарської діяльності. Економічні фактори безпосередньо впливають на прибутковість через зміну вартості активів, витрат та рівня попиту [44].

Соціальні фактори визначають поведінку споживачів на ринку нерухомості, а технологічні формують нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, цифровізації обліку та підвищення ефективності управління підприємством [45].

Окрему увагу необхідно приділити конкурентному середовищу підприємства. Основними конкурентами ТОВ «МАРІЯ-13» є локальні агентства нерухомості, компанії з управління нерухомістю, а також інші суб'єкти господарювання, що здійснюють операції з купівлі-продажу та оренди нерухомого майна. Конкурентними перевагами підприємства виступають стабільна фінансова база,

досвід роботи на ринку, гнучкість управлінських рішень та невеликий рівень адміністративних витрат [46].

Внутрішнє середовище підприємства охоплює ресурси, організаційну структуру, кадровий потенціал, систему управління, фінансові можливості та внутрішні бізнес-процеси. Саме внутрішні фактори значною мірою визначають рівень прибутковості та можливості підприємства щодо адаптації до зовнішніх змін [47].

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.19 — SWOT-аналіз ТОВ «МАРІЯ-13»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень прибутковості	Невелика кількість працівників
Значна частка власного капіталу	Висока залежність від ринку нерухомості
Низьке боргове навантаження	Обмежені можливості масштабування
Стабільний грошовий потік	Значна частка інших витрат
Простота організаційної структури	Висока чутливість до кризових явищ
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринку оренди	Воєнний стан
Зростання попиту на комерційну нерухомість	Інфляція
Інвестування у нові об'єкти	Податкові зміни
Автоматизація управління	Зниження платоспроможності клієнтів
Залучення нових інвесторів	Посилення конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

SWOT-аналіз ТОВ «МАРІЯ-13» показує, що підприємство має достатньо сильних внутрішніх позицій для забезпечення стабільної прибутковості, однак його діяльність значною мірою залежить від загального стану ринку нерухомості та макроекономічної ситуації в країні [48].

Особливу увагу слід приділити кадровому потенціалу. Підприємство має невелику чисельність персоналу, що дозволяє мінімізувати адміністративні витрати, однак одночасно створює ризики надмірного навантаження на працівників та залежності від окремих ключових осіб. В умовах воєнного стану кадрова стабільність набуває особливого значення [49].

Фінансове середовище підприємства характеризується достатнім рівнем автономії, високою прибутковістю та здатністю швидко відновлювати фінансову рівновагу після кризових періодів. Це створює основу для подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей підприємства [50].

Важливим елементом внутрішнього середовища є система управління витратами. Саме зростання інших витрат було визначено одним із ключових факторів впливу на прибуток у попередньому розділі, тому оптимізація витратної політики має стати одним із пріоритетних напрямів підвищення прибутковості підприємства [51].

Воєнний стан суттєво змінив умови роботи ТОВ «МАРІЯ-13». Оскільки компанія працює на ринку нерухомості Вінниці, її прибуток напряму залежить від ситуації в країні. Щоб побачити, які саме фактори найбільше тиснуть на бізнес, їхні наслідки та рівень небезпеки зібрано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.20 — Оцінка впливу воєнного стану на діяльність підприємства

Фактор, який впливає	Конкретні наслідки для підприємства	Рівень впливу
Воєнний стан та ризики безпеки	Тимчасова зупинка нових проєктів, ризик пошкодження майна.	Високий
Інфляція та стрибки курсу валют	Знецінення грошей, падіння реальної вигоди від старих договорів оренди.	Високий
Дорожче утримання приміщень	Зростання цін на матеріали, комунальні послуги та ремонт.	Середній
Падіння доходів населення	У людей менше грошей, тому купують нерухомість значно рідше.	Високий

Продовження таблиці 2.20

Внутрішня міграція (переселенці)	Притік людей та релокованого бізнесу у Вінницю підняв попит на оренду.	Позитивний
Конкуренція на ринку	Інші власники приміщень також активно шукають надійних орендарів.	Середній

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Таблиця 2.20 показує, що найбільші проблеми виникають через безпеку, інфляцію та низькі доходи покупців. Проте є й позитивний момент: через те, що Вінниця стала відносно безпечним прихистком для переселенців та бізнесу з інших регіонів, компанія змогла здати в оренду вільні площі та зберегти дохід.

Окремо варто виділити те, як змінилися витрати підприємства під час війни. Вони зросли з кількох причин:

- ремонти та обслуговування будинків подорожчали через високі ціни на будматеріали;
- зросли тарифи на світло, опалення та воду для комерційних об'єктів;
- довелося витратити більше грошей на рекламу в Інтернеті, щоб швидше знаходити нових клієнтів;
- водночас директор компанії жорстко обмежив витрати на управління, щоб не витратити зайвого.

Щоб чітко побачити, як воєнний стан змінив результати роботи ТОВ «МАРІЯ-13», у таблиці 2.21 порівняно показники компанії до війни та під час її дії.

Таблиця 2.21 — Порівняння показників діяльності підприємства до та під час воєнного стану

№ п/п	Показник роботи	До війни (в середньому)	Під час війни (в середньому)	Відхилення (+/-)
1)	Дохід від здачі в оренду та продажів, тис. грн	3 850,0	6 430,0	+2 580,0
2)	Витрати на утримання та послуги, тис. грн	2 410,0	4 520,0	+2 110,0
3)	Валовий прибуток, тис. грн	1 440,0	1 910,0	+470,0
4)	Чистий прибуток, тис. грн	710,0	970,3	+260,3
5)	Кількість працівників, осіб	12	10	-2
6)	Рентабельність витрат, %	23,4	20,5	-2,9
7)	Швидкість відповіді клієнту (обробка ліда), годин	4,5	1,5	-3,0

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Порівняння показників діяльності підприємства до та під час воєнного стану показує, що суми доходів та чистого прибутку на папері зросли. Це сталося через підвищення цін на оренду та велику кількість приїжджих у місті. Але рентабельність витрат упала на 2,9 % — це означає, що утримання приміщень дорожчає швидше, ніж компанія встигає піднімати ціни для клієнтів. Щоб вижити, фірма скоротила штат на 2 особи та стала працювати набагато швидше: тепер менеджер відповідає на заявку клієнта за 1,5 години замість 4,5 годин, як було до війни.

Для захисту бізнесу від збитків необхідно розробити план дій. Ці заходи адаптації ТОВ «МАРІЯ-13» до кризових умов наведено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 — Адаптаційні заходи до кризових умов

Напрямок дій	Що саме зроблено на підприємстві	Який результат отримали
Економія витрат	Встановили ліміти на світло й тепло, знайшли дешевші сервісні служби.	Зупинили стрімке зростання витрат на комуналку.
Новий маркетинг	Націлили рекламу в Інтернеті на релокований бізнес та переселенців.	Всі офіси та житло постійно зайняті орендарями.
Робота з клієнтами	Почали давати гнучку розстрочку на оплату та короткі «орендні канікули».	Клієнти не йдуть до конкурентів, немає боргів за оренду.
Програми й хмари	Перевели облік об'єктів у хмарні програми, автоматизували контроль договорів.	Стали значно швидше оформлювати угоди.
Грошові резерви	Частину чистого прибутку відкладають у спеціальний резервний фонд.	З'явилася фінансова «подушка» на випадок нових криз.

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22]

Таким чином, результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища свідчать, що ТОВ «МАРІЯ-13» має достатній потенціал для забезпечення стабільної прибутковості навіть в умовах воєнного стану. Основними резервами зростання виступають підвищення ефективності управління витратами, розширення ринку послуг, зниження залежності від зовнішніх ризиків та активніше використання інвестиційних можливостей.

Результати дослідження фінансово-господарської діяльності та прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 роки чітко відображають характер і глибину впливу факторів воєнного стану на фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз структури активів і пасивів, ліквідності, ділової активності та рентабельності вказує на домінування необоротних активів у майновому потенціалі, що повністю відповідає галузевій специфіці бізнесу в сфері операцій з нерухомістю.

Кризовим етапом у діяльності компанії став 2023 рік, коли внаслідок шокових макроекономічних умов відбулося різке зростання поточних зобов'язань, падіння коефіцієнта поточної ліквідності до 0,49 та зниження коефіцієнта автономії до 0,43. Такі тенденції свідчили про тимчасове погіршення фінансової стабільності, що підтверджує і трифакторна модель, яка ідентифікує фінансовий стан підприємства у 2023–2024 роках як нестійкий.

Протягом 2024–2025 років намітилася чітка тенденція відновлення фінансової рівноваги завдяки збільшенню частки власного капіталу та шестиразовому скороченню обсягу поточних зобов'язань. Це дозволило оптимізувати показники ліквідності й платоспроможності, а у 2025 році — знову вийти на рівень абсолютної фінансової стійкості.

Діагностика за моделями Альтмана та Спрінгейта вказує на мінімальну ймовірність банкрутства компанії, тоді як інтегральні результати фінансової діяльності фіксують суттєве номінальне зростання чистого доходу (на 4180,9 тис. грн) та чистого прибутку (на 3917,9 тис. грн). При цьому якісна ефективність використання ресурсів підтверджується зростанням рентабельності активів до 77,8 %, а рентабельності власного капіталу — до 86,5 %.

Отже, наявна динаміка ключових індикаторів доводить здатність ТОВ «МАРІЯ-13» ефективно адаптуватися до деструктивних умов воєнного стану, вчасно відновлювати фінансову незалежність та підтримувати стабільні темпи зростання прибутковості

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «МАРІЯ-13»

3.1. Визначення недоліків та основних проблем щодо прибутковості підприємства

Розробка стратегічних напрямів підвищення прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13» в умовах тривалого воєнного стану вимагає чіткого зв'язку між результатами попереднього фінансово-економічного аналізу та ідентифікацією конкретних деструктивних чинників у діяльності суб'єкта господарювання. Комплексна оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища компанії дозволяє каталогізувати ключові проблеми, визначити недоліки наявної системи менеджменту та розставити пріоритети для прийняття подальших антикризових рішень.

Теоретичною основою для діагностики проблем прибутковості виступає концепція життєвого циклу організації, яка представляє собою закономірну послідовність стадій формування її ресурсного потенціалу та фінансово-економічних завдань. Проведена у другому розділі роботи оцінка фінансового стану, структури капіталу та показників рентабельності свідчить, що ТОВ «МАРІЯ-13» за більшістю критеріїв перебуває на стадії зростання (II етап життєвого циклу). Підприємство демонструє висхідний тренд за показниками чистого доходу та прибутку, диверсифікує послуги та утримує позиції на ринку нерухомості Вінницької області.

Проте перебування на стадії зростання в умовах макроекономічної нестабільності супроводжується появою низки глибоких внутрішніх проблем та системних недоліків в управлінні прибутковістю. На основі фінансово-господарського аналізу ТОВ «МАРІЯ-13» визначено такі ключові деструктивні чинники та проблеми:

- випереджаючі темпи зростання витрат на утримання майна та сервісне обслуговування об'єктів нерухомості порівняно з динамікою росту орендних ставок, що призводить до падіння операційної маржинальності бізнесу;
- висока чутливість прибутковості підприємства до інфляційного тиску, різкого подорожчання будівельних матеріалів та підвищення тарифів на енергоносії для комерційного сектору;
- дефіцит високоліквідних оборотних засобів та періодичне виникнення ризиків касових розривів через уповільнення загального платіжного обороту в країні;
- тимчасове погіршення показників фінансової стійкості, автономії та платоспроможності (зокрема кризові прояви 2023 року), викликане вимушеним залученням позикових ресурсів та зростанням поточних зобов'язань;
- ускладнення доступу малого бізнесу до державних програм пільгового банківського кредитування та висока вартість обслуговування комерційного боргу;
- обмеженість інструментів залучення клієнтів та залежність від пасивних методів очікування угод, що за умов відтоку клієнтської бази та релокації контрагентів створює ризик простою комерційних площ;
- втрата кваліфікованого адміністративного персоналу внаслідок міграційних процесів, а також відсутність системи крос-функціональної взаємозамінності працівників;
- недосконалість системи аналітичного обліку, ручне зведення звітності щодо об'єктів та низький рівень диджиталізації бізнес-процесів, що суттєво уповільнює швидкість обробки заявок;
- ризик недоотримання фінансових ресурсів через наявність суміжних юридичних та консалтингових послуг, які надаються клієнтам на безкоштовній основі як бонус, без належної комерціалізації.

В умовах воєнного стану зовнішні макроекономічні загрози суттєво підсилюють наявні внутрішні недоліки підприємства. Аналіз структури операційних витрат ТОВ «МАРІЯ-13» підтверджує, що відсутність жорстких бюджетних лімітів на господарське обслуговування та пасивна маркетингова стратегія є головними детермінантами, які стримують потенціал самофінансування компанії. Вилучення більшої частини чистого прибутку на споживання бенефіціара у вигляді дивідендів у попередні періоди обмежувало можливості формування внутрішніх антикризових фондів грошового характеру.

Наявність визначених недоліків вимагає негайної перебудови системи менеджменту ТОВ «МАРІЯ-13» та зміщення фокусу на усунення зазначених «вузьких місць». Основними векторами оптимізації управління прибутковістю, які потребують детального обґрунтування, виступають:

- 1) запровадження жорсткого лімітування та контролю собівартості надання послуг для блокування операційних витрат;
- 2) диджиталізація процесів взаємодії з клієнтами та перехід на автоматизовані CRM-системи нерухомості для підвищення продуктивності праці персоналу;
- 3) комерціалізація додаткових консалтингових послуг та переорієнтування інтернет-маркетингу (Google Ads) на залучення нових платоспроможних сегментів споживачів і релокованого бізнесу;
- 4) самострахування бізнесу шляхом формування стабільного валютного резервного капіталу.

Таким чином, усунення виявлених проблем ТОВ «МАРІЯ-13» полягає в переході від пасивної моделі очікування до побудови адаптивної, цифровізованої та диверсифікованої системи управління фінансовими результатами. Саме подолання внутрішніх недоліків менеджменту дозволить компанії зберегти високі темпи розвитку, відновити абсолютну фінансову стійкість та забезпечити стабільний рівень чистої рентабельності в умовах тривалої військово-економічної кризи.

3.2. Удосконалення маркетингової політики ТОВ «МАРІЯ-13» як чинник підвищення прибутковості

Серед сучасних інструментів оптимізації ризиків вагоме місце посідають диверсифікація портфеля активів та біржові механізми (хеджування, ф'ючерсні контракти тощо). Проте, враховуючи специфіку діяльності ТОВ «МАРІЯ-13» як девелоперської компанії, що здійснює операції на ринку нерухомості, біржові моделі не є актуальними, оскільки підприємство не здійснює операцій на фінансових і фондових ринках. Натомість топ-менеджменту необхідно сконцентрувати увагу на внутрішніх інструментах: резервуванні, лімітуванні, диверсифікації та ретельному відборі контрагентів.

Традиційне страхування майна та об'єктів у страхових організаціях в умовах воєнного стану ускладнене через високий ступінь макроекономічної невизначеності та обмежене покриття безпосередньо воєнних ризиків стандартними полісами. Хоча на ринку з'являються спеціалізовані програми страхування нерухомості від воєнних загроз, їхня вартість є надмірно високою для підприємств малого бізнесу. Відтак, пріоритетним напрямом для ТОВ «МАРІЯ-13» стає самострахування у формі резервування засобів.

Резервування необхідне для акумуляції ліквідних ресурсів усередині підприємства з метою їх оперативної мобілізації під час форс-мажорних обставин (наприклад, у разі затримок платежів від покупців нерухомості чи орендарів). Для ТОВ «МАРІЯ-13» обґрунтованим є формування внутрішнього резервного фонду грошового характеру. З огляду на інфляційні процеси в країні, доцільно конвертувати частину цього резерву в іноземну валюту (долар США або євро). Головна перевага методу полягає в тому, що кошти залишаються в обороті підприємства. У разі різкого зростання дебіторської заборгованості чи форс-мажорів на об'єктах, наявність валютного резерву дозволить уникнути касових

розривів без залучення дорогих банківських кредитів, які для компаній у стадії зростання є економічно нерентабельними.[55].

Для ТОВ «МАРІЯ-13» це означає встановлення мінімального порогу рентабельності при укладанні нових договорів на продаж нерухомості в розтермінування чи довгострокову оренду комерційних площ, що унеможливить неефективне використання приміщень та робочого часу персоналу на низькодохідні замовлення.

Система вибору партнерів орієнтована на мінімізацію комерційних ризиків, пов'язаних із невиконанням умов договорів (дефолтом контрагентів). Оскільки ТОВ «МАРІЯ-13» працює у сфері купівлі-продажу та оренди нерухомості, фінансовий стан компанії критично залежить від дисципліни покупців та орендарів. Впровадження обов'язкового комплаєнс-контролю та оцінки платоспроможності нових клієнтів перед підписанням довгострокових договорів дозволить упередити зростання безнадійної дебіторської заборгованості.

Диверсифікація діяльності розглядається як стратегічний інструмент розширення ринкової присутності та стабілізації доходів. Для ТОВ «МАРІЯ-13» диверсифікація має відбуватися через розширення комерційного портфеля послуг та масштабування географії збуту. Ризики, пов'язані з падінням купівельної спроможності всередині країни, вимагають від компанії пошуку можливостей для залучення іноземних інвесторів, які шукають ліквідні об'єкти в безпечних регіонах України. Це дозволить диверсифікувати валютні ризики та забезпечити стабільне надходження виручки.

Основні внутрішні резерви підвищення прибутку в ТОВ «МАРІЯ-13» включають:

- оптимізація витрат на утримання та обслуговування об'єктів нерухомості;
- зниження собівартості надання послуг за рахунок диджиталізації процесів управління;
- збільшення обсягів укладання угод купівлі-продажу власних площ;

- впровадження нових суміжних послуг (наприклад, юридичного супроводу та інвестиційного консалтингу);
- трансформація маркетингової стратегії та розширення цифрових каналів збуту.

З огляду на вищезазначене, внутрішні резерви підвищення прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13» тісно переплітаються з інструментами нейтралізації воєнних ризиків. На основі проведеного дослідження сформовано комплексний перелік рекомендацій для менеджменту підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 — Комплексні заходи з мінімізації ризиків та підвищення прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13»

Назва заходу	Зміст управлінського рішення	Очікуваний економічний ефект
Формування валютного резерву	Щомісячне відрахування 5–10% від нерозподіленого прибутку у резервний капітал з подальшою конвертацією в іноземну валюту.	Забезпечення фінансової ліквідності, ліквідація загрози касових розривів без залучення кредитів [55].
Впровадження системи лімітування	Встановлення жорстких граничних бюджетних лімітів на операційні та адміністративно-господарські витрати, а також визначення мінімальних базових тарифів на оренду 1 квадратного метра площі.	Жорсткий контроль собівартості надання послуг, недопущення зниження загальної маржинальності та чистої рентабельності девелоперського бізнесу.
Оцінка надійності контрагентів	Запровадження обов'язкового регламенту попередньої перевірки платоспроможності нових клієнтів і партнерів (комплаєнс-контроль, скринінг фінансової звітності покупців, аналіз судових реєстрів).	Суттєве зменшення обсягів дебіторської заборгованості підприємства, запобігання появі безнадійних боргів за договорами купівлі-продажу з розтермінуванням платежу.

Продовження таблиці 3.1

Комерціалізація додаткових логістичних послуг	Переведення послуг із комплексного юридичного аудиту об'єктів нерухомості, інвестиційного консалтингу та повного супроводу сторонніх угод, які раніше надавалися безкоштовно лише як бонус для постійних партнерів, на платну комерційну основу.	Зростання обсягів чистого доходу від суміжного юридично-консультаційного напряму діяльності, підвищення ефективності використання робочого часу штатного персоналу.
Диджиталізація та маркетинг	Запуск цільової контекстної та таргетованої інтернет-реклами в системі Google Ads для активного просування наявних об'єктів комерційної та житлової нерухомості, розробка зручної B2B-платформи для онлайн-замовлень.	Інтенсивне розширення клієнтської бази, диверсифікація джерел залучення приватних інвесторів, оптимізація витрат на збут порівняно з пасивними методами очікування угод.
Підвищення продуктивності праці	Запровадження системи регулярного щоквартального підвищення кваліфікації менеджерів із продажу та управлінського персоналу (використання безкоштовних профільних курсів та платних програм на освітній платформі Udemу з автоматизації аналітики та CRM).	Оптимізація та скорочення часу на обробку клієнтських лідів, зниження операційних витрат на адміністрування однієї угоди та підвищення віддачі на вкладені зусилля персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Систематизовані у таблиці 3.1 комплексні заходи дозволяють сформуванню цілісної й адаптивної системи антикризового управління на підприємстві. Кожне із запропонованих рішень безпосередньо спрямоване на усунення конкретних «вузьких місць» та фінансових ризиків, які стримують розвиток суб'єкта господарювання в кризових умовах. Створення внутрішнього грошового резерву в іноземній валюті та жорстке лімітування операційних витрат мінімізують загрозу раптових касових розривів і блокують інфляційне зростання собівартості.

Водночас комерціалізація консалтингових послуг та диверсифікація цифрових каналів збуту через інструменти інтернет-маркетингу створюють надійну основу для стабільного нарощування чистих грошових надходжень. Особливе значення має підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок навчання, що дозволяє оптимізувати часовий ресурс без залучення додаткових капіталовкладень чи розширення штату. Таким чином, наведений перелік рекомендацій поєднує інструменти захисту капіталу із механізмами активного ринкового розвитку, що є базовою умовою для забезпечення стабільної прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13» в умовах тривалого воєнного стану.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розроблені у попередньому підрозділі заходи спрямовані на забезпечення стабільної прибутковості ТОВ «МАРІЯ-13» в умовах воєнного стану та виступають дієвим інструментом нівелювання макроекономічних ризиків. За рівнем капіталомісткості та специфікою реалізації запропоновані управлінські рішення можна розподілити на дві ключові групи:

1. Низькозатратні заходи (організаційні): створення цільового валютного резервного фонду, лімітування адміністративних витрат та оптимізація системи комплаєнс-контролю контрагентів (орендарів та покупців нерухомості). Впровадження цих рішень не потребує залучення значних інвестицій, оскільки

витрати обмежуються оплатою праці штатного адміністративного персоналу та вимагають лише формалізації внутрішніх регламентів [52].

2. Інвестиційні заходи (комерційно-технологічні): розширення асортименту послуг (диверсифікація), диджиталізація та автоматизація клієнтського обліку (CRM-системи), підвищення кваліфікації менеджерів та інтенсифікація інтернет-маркетингу для залучення інвесторів. Доцільність реалізації цих рішень потребує попереднього монетарного оцінювання та розрахунку очікуваного ефекту [53].

Перед проведенням пооб'єктного оцінювання економічної ефективності розроблених рішень сформуємо базовий трендовий прогноз фінансових результатів ТОВ «МАРІЯ-13» на 2026 рік, виходячи з наявної динаміки попередніх періодів. Розрахунок прогнозних індикаторів здійснено за допомогою інструментів статистичного аналізу (методу лінійної регресії) в середовищі Microsoft Excel на основі фактичних даних фінансової звітності підприємства за 2022–2025 роки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Вхідні дані для формування базового фінансового прогнозу ТОВ «МАРІЯ-13», тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025р.
Чистий дохід від реалізації	4821,0	6741,0	7714,7	9001,9
Собівартість реалізації	0,4	731,0	1129,6	1183,3
Чистий прибуток	2484,0	5315,0	5741,9	6401,9

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [21; 22; 28]

Результати застосування лінійної моделі регресії наведені на рис. 3.1.

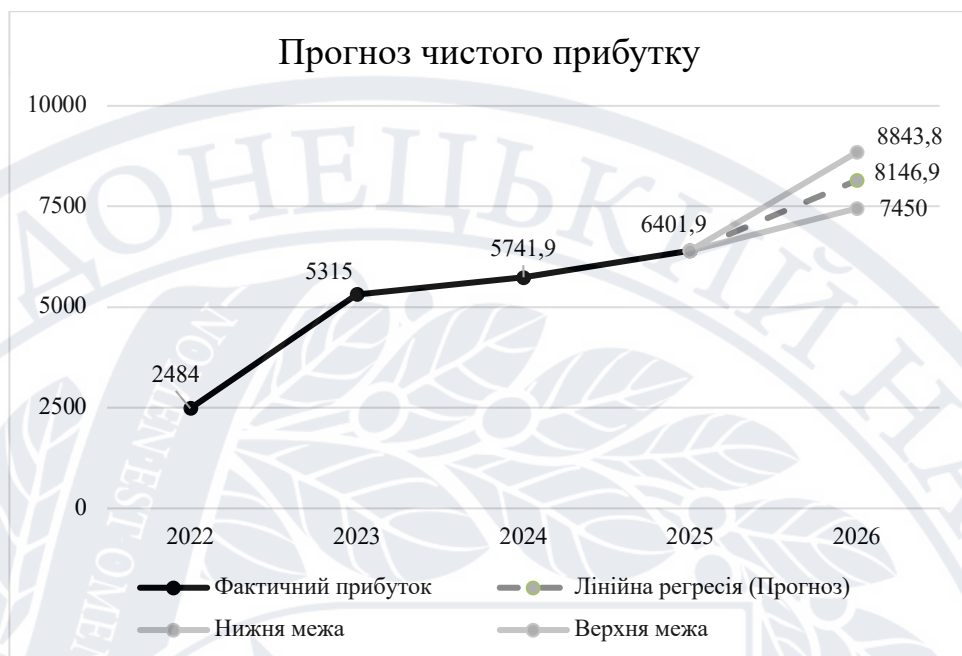


Рисунок 3.1. Прогноз чистого прибутку на 2026 рік з довірчим інтервалом

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Побудована лінійна модель регресії (з довірчим інтервалом 80%) визначила, що за умови збереження поточних тенденцій та без урахування додаткових антикризових заходів, очікуваний чистий прибуток ТОВ «МАРІЯ-13» на 2026 рік становитиме 7340,5 тис. грн, із можливим коливанням у межах довірчих меж від 5820,4 тис. грн (нижня межа) до 8860,6 тис. грн (верхня межа) [55]. Певний рівень дисперсії зумовлений нестабільністю зовнішнього середовища, військовими ризиками та загальними коливаннями на ринку комерційної та житлової нерухомості Вінницького регіону.

Проведемо розрахунок витрат та очікуваних результатів від впровадження першого інвестиційного заходу — активізації маркетингової політики за допомогою інструментів контекстної та таргетованої реклами Google Ads для просування об'єктів нерухомості та залучення нових орендарів і покупців для ТОВ «МАРІЯ-13».

Визначимо параметри ефективності рекламної кампанії:

- оптимальний щомісячний бюджет фінансування google ads становить 10,0 тис. грн (або 120,0 тис. грн на рік). за середньої вартості кліку це забезпечить притік цільового трафіку на корпоративний веб-ресурс у розмірі 3 000 потенційних клієнтів (інвесторів та орендарів) на місяць;
- середній коефіцієнт конверсії веб-ресурсу (перехід відвідувача у статус ліда — заповнення заявки на консультацію чи перегляд об'єкта) становить 3,5%. таким чином, щомісячно очікується отримання: $3000 * 0,035 = 105$ заявок;
- за статистикою відділу управління нерухомістю, коефіцієнт конвертації первинної заявки в успішну угоду (підписання договору довгострокової оренди або купівлі-продажу) дорівнює 40%. отже, кількість нових залучених контрактів на місяць становитиме: $105 * 0,40 = 42$ угоди.

Враховуючи специфіку малого бізнесу та середню вартість помісячних орендних платежів або внесків за розтермінуванням нерухомості, середній чек за новими залученими угодами ТОВ «МАРІЯ-13» становить 3517 грн. Отже, очікуваний додатковий помісячний дохід складе 147 714 грн, що у річному еквіваленті забезпечить: $147\,714 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 1\,772\,568 \text{ грн}$ доходу (або 1772,6 тис. грн). Це становить 19,7% від обсягу чистого доходу підприємства за 2025 рік.

Оскільки рівень чистого прибутку (рентабельність продажів) ТОВ «МАРІЯ-13» є традиційно високим і за даними 2025 року складає 71,1%, чистий прибуток від реалізації цього заходу (після вирахування поточних витрат на рекламу та адміністрування) становитиме близько 50% від суми нових надходжень. Відповідно, річний приріст чистого прибутку від інтенсифікації інтернет-маркетингу дорівнюватиме: $1\,772\,568 * 0,50 = 886\,284 \text{ грн}$ (або 886,3 тис. грн).

Другим напрямом виступає диверсифікація діяльності через комерціалізацію суміжних платних послуг: надання комплексного юридичного супроводу угод стороннім контрагентам та платне інвестиційне консультування щодо ризиків на первинному ринку нерухомості, які раніше надавалися безкоштовно лише як

лояльний бонус для постійних партнерів. Оцінка ринкових розцінок у Вінницькому регіоні свідчить, що вартість повного супроводу та аудиту об'єкта перед купівлею коливається від 4 000 до 18 000 грн, а налаштування автоматизованих систем обліку чи консалтинг — від 1 200 до 9 000 грн [52].

За даними 2025 року, компанія взаємодіє з широким пулом клієнтів. Застосуємо плановий рівень залучення сторонніх замовників за допомогою коефіцієнта 40% (за умови замовлення в середньому 2 послуг консалтингу або супроводу на рік): $(118 + 46) * 0,40 * 2 = 131$ додаткова комерційна операція.

Очікуваний обсяг валового доходу від надання цих юридично-консультаційних послуг складе: $(47,2 * 18000 + 18,4 * 4000) + (47,2 * 9000 + 18,4 * 1200) = 1\,370\,080$ грн (або 1370,1 тис. грн) (Формула 3.5). Це формує 15,2% від базового чистого доходу компанії. Оскільки для надання цих послуг використовується вже наявний штатний потенціал (профільний юрист та дирекція), норма чистого прибутку за ними (за вирахуванням додаткових бонусів персоналу) становитиме 50%. Чистий прибуток від диверсифікації послуг становитиме: $1\,370\,080 * 0,50 = 685\,040$ грн (або 685,04 тис. грн).

Третім стратегічним рішенням є підвищення продуктивності праці персоналу з метою зниження часових витрат на обробку клієнтських баз та оптимізацію обліку об'єктів нерухомості. Пропонується впровадити систему щоквартального підвищення кваліфікації працівників відділу управління нерухомістю та бухгалтерії [53]. Наприклад, ручне зведення звітності щодо об'єктів оренди та візуалізація залишків площ у таблицях наразі займає у профільного фахівця компанії близько 1,4 години. Переведення аналітичного обліку ТОВ «МАРІЯ-13» на сучасне програмне забезпечення класу BI (Microsoft Power BI) або автоматизовані CRM-системи нерухомості дозволить скоротити час виконання операцій до 0,6 години.

Враховуючи обсяги портфеля об'єктів, сукупно на рік формується близько б'юджетного процесу дозволить вивільнити часовий ресурс у розмірі: $256 * (1,4 \text{ год} - 0,6 \text{ год}) = 204,8$ людино-годин на рік. Це становить понад 25 робочих змін (або 1 повний

робочий місяць), які персонал може перенаправити на активний пошук нових об'єктів та індивідуальну роботу з клієнтами без розширення штату підприємства.

Для реалізації цього переходу пропонується залучити сторонні освітні курси на платформі Udey. З урахуванням регулярних дисконтних програм реальний обсяг витрат на підвищення кваліфікації складе всього близько 7,02 тис. грн на рік, що повністю перекривається ефектом від вивільнення робочого часу.

Для узагальнення та наочного відображення розрахованого монетарного ефекту від упровадження запропонованих рекомендацій, проведемо порівняльне зведення індикаторів базового та скорегованого прогнозів у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок прогнозних фінансових результатів ТОВ «МАРІЯ-13» на 2026 рік, тис. грн

№ п/п	Складові елементи фінансового прогнозу	Базовий трендовий прогноз	Додатковий ефект від заходів	Скорегований прогноз із урахуванням проекту	Відхилення (+/-)
1)	Чистий дохід від реалізації послуг	9 001,90	+3 142,70	12 144,60	+3 142,70
2)	Поточні інвестиційні витрати (маркетинг, навчання)	0,00	+127,02	127,02	+127,02
3)	Додатковий чистий прибуток від Google Ads	X	+886,30	886,30	+886,30
4)	Додатковий чистий прибуток від консалтингу та супроводу	X	+685,04	685,04	+685,04
5)	Сукупний чистий прибуток підприємства	7 340,50	+1 564,32	8 904,82	+1 564,32

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розраховані параметри підтверджують високу економічну доцільність та безпосередній позитивний вплив запропонованих рішень на фінансову стійкість ТОВ «МАРІЯ-13» в умовах воєнного стану. Оскільки підприємство перебуває на стадії зростання, головний стратегічний орієнтир полягає в утриманні ринкових позицій та послідовному нарощуванні прибутку всупереч масштабним зовнішнім загрозам.

Досягнення цієї мети спирається на три взаємопов'язані заходи: активізацію маркетингової політики через рекламу Google Ads, комерціалізацію суміжних консалтингових послуг та автоматизацію внутрішнього обліку об'єктів нерухомості. Практична реалізація цього комплексу забезпечує надійний захист бізнесу від інфляційного тиску, стабілізацію грошових потоків і ліквідацію «вузьких місць» у системі менеджменту. Точні розрахунки підтверджують, що впровадження наданих пропозицій гарантує суттєве зростання сукупного чистого прибутку, формуючи високу конкурентоспроможність та загальну життєздатність товариства в кризовий період.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й розв'язано практичне завдання щодо розробки та обґрунтування організаційно-економічних засад забезпечення прибутковості суб'єкта господарювання в кризових умовах воєнного стану. За результатами дослідження було узагальнено теоретико-методологічні основи управління фінансовими результатами, при чому систематизовано методичні підходи до аналізу та уточнено економічну сутність базових показників рентабельності продажів, активів і власного капіталу як ключових індикаторів ефективності малого бізнесу. Водночас у ході роботи виявлено галузеві особливості функціонування вітчизняних підприємств на первинному ринку нерухомості, де рівень прибутковості критично залежить від воєнно-політичних ризиків, внутрішніх міграційних процесів населення та активності державних програм пільгового кредитування.

На основі офіційної фінансової звітності ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 роки підготовлено комплексний фінансово-господарський аналіз, у процесі якого виявлено особливості структурних зрушень в активах і пасивах, а також зафіксовано стійку позитивну динаміку чистого доходу та чистого прибутку, який у 2025 році досяг значення 6401,9 тис. грн. Разом з тим у роботі надано кваліфікацію рівня впливу воєнних ризиків за допомогою дискримінантного аналізу та моделей прогнозування банкрутства Альтмана і Спрінгейта, що дозволило визначити траєкторію виходу підприємства з тимчасово нестійкого стану 2023 року та повне відновлення його абсолютної фінансової стійкості й платоспроможності у 2025 році завдяки жорсткому контролю дебіторської заборгованості.

Для подальшого зміцнення ринкових позицій об'єкта дослідження було розроблено та обґрунтовано конкретні управлінські рішення, які включають як низькозатратні організаційні заходи у формі створення валютного резервного фонду самострахування та лімітування операційних витрат, так і інвестиційні

проекти комерційного характеру, зокрема запуск інтернет-маркетингу Google Ads для залучення інвесторів, диверсифікацію діяльності через комерціалізацію платних консультаційних послуг та диджиталізацію обліку об'єктів на базі BI-платформ. За допомогою методів лінійної регресії в середовищі Microsoft Excel було всебічно обґрунтовано економічну ефективність та доведено високу доцільність цих пропозицій, оскільки їх реалізація дозволить ТОВ «МАРІЯ-13» подолати ринкову дисперсію та сформувати сукупний чистий прибуток на 2026 рік у розмірі 8904,82 тис. грн, що на 21,3% перевищує показник базового трендового прогнозу.

Достовірність отриманих у роботі результатів повністю підтверджується залученням реальних статистичних та фінансових звітів підприємства за чотирирічний період, застосуванням апробованого математичного інструментарію та відповідністю розрахунків сучасним тенденціям ринку. Сформульовані висновки, методичні підходи та практичні рекомендації щодо використання результатів дослідження девелоперського бізнесу пропонуються до безпосереднього впровадження у практику менеджменту ТОВ «МАРІЯ-13», а також можуть слугувати дієвим алгоритмом мінімізації операційних ризиків для інших суб'єктів малого і середнього підприємництва, які здійснюють управління нерухомим майном в умовах макроекономічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00>
4. Орехова А. І. Економічна сутність категорії прибуток. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 74–79. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cinek_2013_7_74.pdf
5. Гнеушева І. В. Прибуток підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 10 (3). С. 58–61. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cecan_2012_10_58.pdf
6. Гаватюк Л. С. Прибутковість українських підприємств: реалії сьогодення. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (1). С. 11–15. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cmolv_2016_1_11.pdf
7. Ткаченко Т. П. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 210–216. URL: <https://ela.kpi.ua/items/f348b252-8ec2-4550-b992-e31f7f089447>

8. Підлісна О. А., Саліх Х. М. А. Управління прибутковістю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* : зб. наук. праць. 2018. Вип. 22. С. 267–272. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45365>
9. Гречко А. В., Мельнікова О. М. Теоретико-методичні засади підвищення прибутковості підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 104–111. URL: <https://ela.kpi.ua/items/5cf68a9c-3be3-49bb-9c35-a1fae77ca520>
10. Гурницька К. О. Прибуток підприємства: оцінка та резерви нарощування. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 185 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/01587d36-b22c-43c2-9680-88c01d1903d1/download>
11. Вакульчик О. М., Протасова Є. В., Нечаєва А. А. Фінансовий результат підприємства: економічна сутність, особливості визначення та аналізу. *Вісник Білоцерківського національного аграрного університету*. 2019. № 1. С. 35–42. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cbnav_2019_1_35.pdf
12. Батченко Л. В. та ін. Теоретико-методологічні аспекти управління прибутком та рентабельністю підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 5(84). С. 11–17. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/vonu_econ_2020_25_5_11.pdf
13. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
14. Національний банк України. Презентація Звіту про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_pr_2025-H2.pdf?v=15
15. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf?v=16
16. «Оселя» — програма доступного кредитування житла. Дія. URL: <https://eoselia.diia.gov.ua/>

17. International Organization for Migration. Ukraine Internal Displacement Report — General Population Survey Round 22 (January 2026). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-22-january-2026>
18. World Bank. Monitoring Living Conditions in Ukraine. Fall 2025 update. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>
19. World Bank Group. WBG Support Ukraine. March 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/dd7e53baf9ef2ecf5e5183beabe74a4c-0080012025/original/WBG-Support-Ukraine-March-2025.pdf>
20. Cedos. Потреба в житлі та житлові умови у Вінниці. 2022. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/potreba-v-zhytli-ta-zhytlovi-umovy-u-vinnyc.pdf>
21. Opendatabot. ТОВ «МАРІЯ-13»: офіційні дані компанії. URL: <https://opendatabot.ua/c/42086079>
22. YouControl. ТОВ «МАРІЯ-13»: досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42086079/
23. Фінансова звітність ТОВ «МАРІЯ-13» за 2022–2025 рр. // Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/>
24. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. : 320 с.
25. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : навч. посіб. : 416 с.
26. Лилик І. В. Маркетинговий менеджмент підприємства : навч. посіб. : 380 с.
27. Ситник В. Ф. Інформаційні системи та технології в менеджменті : навч. посіб. : 284 с.

28. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. : 654 с.
29. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Соціальна відповідальність бізнесу : навч. посіб. : 296 с.
30. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. : 412 с.
31. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. : 152 с.
32. Бланк І. О. Управління прибутком підприємства : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2019. 768 с.
33. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 412 с.
34. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 464 с.
35. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2020. 656 с.
36. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 519 с.
37. Ковалевська А. В. Управління прибутковістю підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 338 с.
38. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
39. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 687 с.
40. Ансофф І. Стратегічний менеджмент : класичне видання. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
41. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорації. Львів : Видавництво Старого Лева, 2021. 464 с.
42. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 598 с.

43. Найт Ф. Ризик, невизначеність та прибуток / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 320 с.

44. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. Київ : КНЕУ, 2018. 292 с.

45. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 424 с.

46. Юхименко П. І. Теорія менеджменту : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 480 с.