

DOI: 10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293599pp56-62  
УДК 336.64:336.671

**Коваленко О.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське  
ORCID ID: 0000-0001-8157-1013  
e-mail: kovalenko1965@i.ua

**Татценко В.І.**, здобувач другого (магістерського) рівня, Дніпровський державний технічний університет  
e-mail: lera-tattsenko@i.ua

**Kovalenko Olena**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor at Department of Management  
Dniprovsky State Technical University, Kamianske  
**Tattsenko Valeriia**, applicant of the second (master's) level  
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF ENTERPRISE PROFITABILITY MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

*Стаття присвячена аналізу та оптимізації процесів управління прибутковістю суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації підприємств до складних умов війни, включаючи непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, непередбачувані дії держави, обмежений капітал, зниження платоспроможності клієнтів та інші фактори, що впливають на економічний ландшафт.*

*Мета статті – розроблення напрямів покращення управління прибутковістю підприємств в умовах сучасних економічних викликів і нестабільного середовища. Для досягнення мети в процесі дослідження було вирішено ряд завдань: визначено поняття «прибуток» та «управління прибутковістю»; розглянуто основні принципи побудови ефективної системи управління прибутковістю підприємства; проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на прибутковість підприємств України в сучасних умовах; запропоновано напрями удосконалення управління прибутковістю суб'єкта господарювання. В ході дослідження використані загальнонаукові методи пізнання: критичного аналізу, синтезу інформації, індукції та дедукції.*

*За результатами дослідження встановлено, що розробка напрямів підвищення ефективності управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Однак особливу увагу необхідно приділити внутрішнім факторам, що підконтрольні підприємству, оскільки управління ними є дієвим інструментом підвищення ефективності та прибутковості. Саме тому такі напрями повинні включати ефективну кадрову політику; підвищення ефективності збутової політики; оптимізацію витрат; підвищення якості продукції та ліквідацію втрат; ефективний маркетинг; оновлення бізнес-моделей; постійний моніторинг та аналіз; ефективне внутрішнє управління.*

*Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження розроблених стратегій та рекомендацій підприємствами для підвищення їх прибутковості та стабільності в умовах сучасного економічного середовища.*

**Ключові слова:** прибуток, управління прибутковістю, податкова реформа, єБронювання, кадрова політика, конкурентоспроможність, маркетинг.

*The article is devoted to the analysis and optimization of the processes of managing the profitability of an enterprise in modern conditions. The relevance of the study is due to the need for enterprises to adapt to the difficult conditions of war, including unpredictable development of the situation in Ukraine, unpredictable actions of the state, limited capital, reduced consumer solvency and other factors affecting the economic landscape.*

*The purpose of the article is to develop directions for improving the management of enterprise profitability in the context of current economic challenges and an unstable environment. To achieve this goal, the study solved a number of tasks: the concepts of "profit" and "profitability management" are defined; the basic principles of building an effective system for managing enterprise profitability are considered; internal and external factors affecting the profitability of Ukrainian enterprises in the current environment are analyzed; and directions for improving the management of profitability of an economic entity are proposed. The study used general scientific methods of cognition: critical analysis, information synthesis, induction and deduction.*

*According to the results of the study, it is found that the development of directions for improving the efficiency of enterprise profitability management in modern conditions should be based on an integrated approach that takes into account both internal and external factors. However, special attention should be paid to the internal factors under the control of an enterprise, since their management is an effective tool for increasing efficiency and profitability. That is why such areas should include an effective personnel policy; improving the effectiveness of sales policy; cost optimization; improving product quality and eliminating losses; effective marketing; updating business models; continuous monitoring and analysis; and effective internal management.*

*The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the developed strategies and recommendations by enterprises to increase their profitability and stability in the current economic environment.*

**Key words:** *profit, profitability management, tax reform, e-Bonus, personnel policy, competitiveness, marketing.*

**JEL Classification:** *L21, M11, M20*

**Постановка проблеми.** Результати діяльності суб'єкта господарювання охоплюють безліч економічних показників, серед яких прибуток є найважливішим індикатором. Прибуток, як основний фінансовий показник, відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та ліквідності підприємства, слугуючи фінансовою основою його зростання та розвитку. Як рушійна сила економічної діяльності, прибуток виступає в ролі каталізатора, мотивуючи підприємців до участі у фінансових авантюрах, тим самим сприяючи розвитку соціально-економічної системи. Для забезпечення сталого розвитку та стабільності підприємства необхідно приділяти ретельну увагу оптимізації доходів, витрат та джерел фінансування. Отже, створення ефективного механізму управління прибутком на підприємстві є вкрай необхідним, оскільки це не тільки забезпечує процвітання підприємства, але й сприяє цілісному розвитку економіки країни.

В умовах війни Україна опинилася в невизначеному економічному та політичному середовищі. Таке середовище змушує більшість суб'єктів господарювання здійснювати свою діяльність з урахуванням різноманітних факторів впливу, серед яких непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, непередбачувані дії держави, обмежений капітал, зниження платоспроможності клієнтів, а також низка інших елементів, що формують економічний ландшафт. У світлі цих обставин тема дослідження набуває особливого значення, оскільки вона спрямована на розгляд тонкощів управління прибутковістю підприємств у складних умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних умовах економічної нестабільності та складних економічних викликів управління прибутковістю підприємства стає дедалі важливішим. Науковці, такі як Жигалевич Ж.М. та Фісенко Е.С. [2], Парій Л.В. [3], Нагайчук В.В. [4], Партин Г.О. та Фаріон С.Я. [5], Моїсєєв В. [7], Мосорко А. [8], Длігач А. [9] та інші акцентують увагу на важливості оптимізації та підвищення прибутковості суб'єктів

господарювання для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка напрямів удосконалення управління прибутковістю підприємств в умовах сучасних економічних викликів і нестабільного середовища.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – розроблення напрямів покращення управління прибутковістю підприємств в умовах сучасних економічних викликів і нестабільного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загально прийнято вважати, що прибуток являє собою різницю між доходами від реалізації продукції та фінансовими витратами, пов'язаними з виробництвом. Зазначений показник набуває першочергового значення в економіці, враховуючи його роль як основного внутрішнього джерела фінансових ресурсів підприємства. Ці ресурси, у свою чергу, формують фундамент, на якому будуються умови для його розвитку [1].

Зважаючи на важливість прибутку, ключовою складовою фінансової політики кожного підприємства є управління прибутковістю. Управління прибутковістю – це складний процес розробки та реалізації найбільш економічно ефективних рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових результатів, отриманих в результаті діяльності підприємства. Його основною метою є забезпечення стійкої фінансової стабільності підприємства та сприяння його ефективному функціонуванню як у поточному, так і в перспективному періоді [2].

Цей управлінський процес займає ключове місце в більш широкому контексті управління підприємством, оскільки його основна місія є подвійною: сприяти ефективному генеруванню прибутку та розумно оптимізувати його розподіл. Важливо, що в кожному аспекті діяльності підприємства рішення, прийняті керівництвом, мають значний вплив на рівень прибутку. Тому система управління прибутком повинна бути нерозривно пов'язана із загальною системою управління підприємством. Така єдність розширює можливості для розвитку та відкриває нові шляхи для залучення фінансових ресурсів [3].

В основі побудови ефективної системи управління прибутком підприємства лежить декілька керівних принципів [4]:

- *принцип інтеграції.* Підкреслює важливість узгодження цілей системи управління прибутком із загальними стратегічними цілями розвитку підприємства;
- *принцип безперервності.* Підкреслює нагальну необхідність безперервного функціонування системи управління прибутком, враховуючи безперервну діяльність підприємства;
- *принцип системності.* Передбачає послідовну розробку управлінських рішень щодо управління прибутком, спрямованих на досягнення максимального економічного ефекту при використанні наявних ресурсів;
- *принцип комплексності.* Орієнтований на забезпечення високої ефективності формування та використання прибутку підприємства в цілому;
- *принцип динамічності управління.* Передбачає необхідність швидкої адаптації системи управління прибутком до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються;
- *принцип варіативності підходів.* Сприяння розробці та оцінці альтернативних сценаріїв господарської діяльності підприємства з подальшим прийняттям на їх основі рішень з управління прибутком;
- *принцип відповідності стратегічним цілям.* Орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства, що забезпечує гармонійне поєднання управління прибутком з більш широким баченням еволюції підприємства.

Дотримуючись цих фундаментальних принципів, підприємство може побудувати надійну систему управління прибутком, яка гармонійно поєднується з загальною системою управління, оптимізуючи таким чином свою прибутковість і забезпечуючи фінансову стійкість.

Для забезпечення безперебійного функціонування системи управління прибутком на підприємстві необхідне ретельне вивчення всіх факторів, що впливають на нього. Прибуток за своєю природою є результатом складної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1).

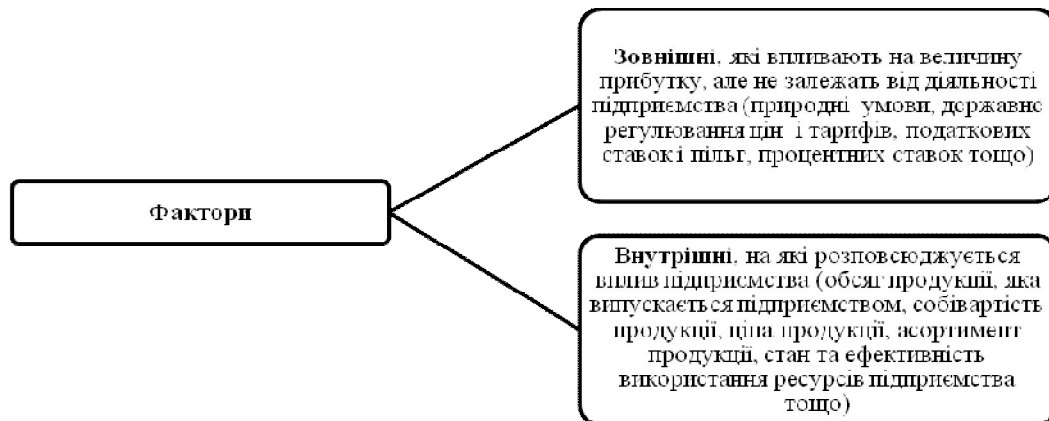


Рис. 1. Фактори, які впливають на прибуток підприємства [5]

Джерело: систематизовано авторами

У 2022 році українські підприємства продемонстрували суттєві зміни у своїх фінансових результатах, звітуючи про помітне падіння прибутку до оподаткування від звичайної діяльності. Зафіксований показник склав 88,484 млрд. грн., що в 12,6 разів менше, ніж у попередньому році, коли він становив 1119,262 млрд. грн. Згідно з даними Державної служби статистики, таке різке падіння пов'язане зі значним зростанням частки збиткових підприємств – з 26,7 % у 2021 році до 33,8 % у 2022 році. Сукупні збитки таких підприємств зросли вчетверо – з 232,8 млрд. грн. до 928,2 млрд. грн. [6]. При цьому найбільших збитків зазнали підприємства металургії, оскільки деякі з них повністю зруйновані або пошкоджені під час бойових дій, і зараз щодо них розпочато процедури банкрутства. Крім того, значних втрат зазнали газопостачальні компанії, компанії з нерухомості, виробники електроенергії, добрив, торговці зерном та продуктовий ритейл [7].

Водночас у 2022 році 66,2 % підприємств країни продемонстрували прибутковість і сукупно отримали 1016,711 млрд грн. прибутку. Це, однак, контрастує з попереднім роком, який мав більш сприятливий сценарій, коли 73,3 % підприємств звітували про прибутковість та сукупний прибуток 1352,1 млрд грн. [8].

Падіння прибутку підприємств та зростання частки збиткових компаній обумовлене низкою внутрішніх та зовнішніх факторів, що суттєво вплинули на їх діяльність. Згідно з дослідженням AdvanterGroup про стан малого та середнього бізнесу в умовах війни, негативними факторами, які заважають розвитку підприємницької діяльності та відповідно впливають на прибуток підприємств, є непрогнозованість розвитку ситуації в Україні (56,2 %), непередбачувані дії держави (47,7 %), недостатня кількість платоспроможних клієнтів (47,6 %), недостатня кількість кваліфікованих працівників (34,3 %), обмежений капітал (30,7) та інші (рис. 2).

Більшість факторів, що впливають на величину прибутку підприємства, є зовнішніми (непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, непередбачувані дії держави, перешкоди з боку контролюючих органів, високі податки та збори, демпінг конкурентів, недоступність кредитних коштів та інші). Як підкреслювалося раніше, зовнішні фактори знаходяться поза межами контролю компанії, проте створення ефективної системи управління прибутком неможливе без подолання їх негативного впливу, яке на думку підприємців, є основним завданням уряду. Згідно з опитуванням, переважна більшість респондентів (72,8 %) вважають, що в першу чергу повинна бути викорінена корупція. 48,8 % учасників виступають за судову реформу, визнаючи її ключову роль у розбудові справедливого та рівноправного суспільства. Крім того, 40,8 % опитаних підкреслили нагальність підвищення доступності кредитів, оскільки це є важливим для підвищення прибутковості. Ще 36,7 % висловилися на підтримку податкової реформи 1010-10, підкресливши прагнення до більш збалансованої податкової політики (рис. 3).



Рис. 2. Зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на прибутковість підприємств в 2023 році, % [9]

Джерело: систематизовано авторами



Рис. 3. Пріоритети уряду в умовах зовнішніх викликів для збільшення прибутковості підприємств, % [9]

Джерело: систематизовано авторами

Водночас, вирішальне значення для забезпечення стабільної роботи та підвищення прибутковості підприємств мають внутрішні фактори (нестача кваліфікованих працівників, втома власників та персоналу, відсутність необхідного обладнання, застарілі бізнес-моделі тощо).

Розробка ефективних напрямів підвищення ефективності управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Однак особливу увагу слід приділити внутрішнім

факторам, що підконтрольні підприємству, оскільки управління ними є дієвим інструментом підвищення ефективності та прибутковості.

Напрями для досягнення цієї мети повинні включати:

- *ефективну кадрову політику*. Забезпечення належного навчання та розвитку персоналу для збільшення продуктивності та якості роботи;
- *підвищення ефективності збутової політики*. Зосередження на реалізації продукції та залученні нових клієнтів, що сприяє збільшенню прибутку;
- *оптимізацію витрат*. Нормування, планування та аналіз витрат з метою уникнення непродуктивних витрат;
- *підвищення якості продукції та ліквідацію витрат*. Модернізація виробництва та припинення виробництва неконкурентоспроможних товарів;
- *ефективний маркетинг*. Вдосконалення механізмів реклами та стимулювання попиту на продукцію;
- *оновлення бізнес-моделей*. Аналіз та адаптація бізнес-стратегій для відповіді на зміни на ринку та збільшення конкурентоспроможності;
- *постійний моніторинг та аналіз*. Використання аналітичних інструментів для контролю фінансових показників та оперативного реагування на можливі проблеми;
- *ефективне внутрішнє управління*. Забезпечення ефективного внутрішнього спілкування та співпраці між різними відділами та командами для досягнення спільних цілей.

Отже, забезпечення стабільної роботи та підвищення прибутковості підприємств в сучасних умовах вимагає впливу як на зовнішні, так і на внутрішні фактори. Однак важливо ретельно управляти внутрішніми аспектами, оскільки вони підконтрольні підприємству та можуть найбільше вплинути на прибутковість суб'єкта господарювання.

**Висновки.** Розробка ефективних напрямів удосконалення управління прибутковістю підприємства в сучасному бізнес-середовищі потребує комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. При цьому важливо підкреслити значущість внутрішніх чинників, які знаходяться під безпосереднім контролем компанії, у формуванні ефективності та прибутковості.

Запропоновані напрямки охоплюють широкий спектр дій – від впровадження правильної кадрової політики та оптимізації практики продажів до управління витратами, підвищення якості продукції, мінімізації втрат, впровадження інноваційних методів маркетингу, оновлення бізнес-моделей, підтримки постійної пильності та оптимізації внутрішніх операцій. Ці напрямки мають значну практичну цінність, дозволяючи бізнесу підвищити свою прибутковість і зміцнити стабільність в умовах економічної нестабільності.

У період економічної невизначеності та нових викликів підприємства, які застосовують комплексний підхід до управління прибутковістю, мають більше можливостей для адаптації, процвітання та збереження конкурентних переваг. Впроваджуючи ці напрямки, компанії можуть прокласти шлях до стабільного успіху та стійкості перед обличчям сучасних економічних складнощів.

### Список використаної літератури

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства Фінансів України від 07.02.2013 № 73. ВРУ. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 07.09.2023).
2. Жигалевич Ж. М., Фісенко Е.С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. С. 145-148.
3. Парій Л. В. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 86-92. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.038692
4. Нагайчук В. В. Показники оцінки якості прибутку ті їх залежність від обраної стратегії. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Сер. Економічні науки*. 2011. Вип. 2 (42). Ч.1. С. 139-146.

5. Партин Г. О., Фаріон С. Я. Економічна сутність майнового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 296-301.
6. Державна служба статистики України. Ukrstat. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.09.2023).
7. Моїсєєв В. Як збиток у 714 мільярдів розподілився між 100 компаніями. PG. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-100-zbitkovih-kompanij-v-ukrayini-u-2022-roci> (дата звернення: 07.09.2023).
8. Мосорко А. Українські підприємства у 2022 році скоротили до податковий прибуток у 12,6 рази – Держстат. Мінд. 2023. URL: <https://mind.ua/news/20262363-ukrayinskihttps://mind.ua/news/20262363-ukrayinski-pidpriemstva-u-2022-roci-skorotili-dopodatkovij-pributok-u-126-raza-derzhstatpidpriemstva-u-2022-roci-skorotili-dopodatkovij-pributok-u-126-raza-derzhstat> (дата звернення: 07.09.2023).
9. Длігач А. Як почувасться малий і середній бізнес під час війни. Результати дослідження. Українська Правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (дата звернення: 07.09.2023).

### References

- [1] Pro zatverdzhennya Natsional'noho polozhennya (standartu) bukhhalters'koho obliku «Zahal'ni vymohy do finansovoyi zvitnosti»: nakaz Ministerstva Finansiv Ukrayiny vid 07.02.2013 № 73. (2023). [On the approval of the National Regulation (standard) of accounting 1 "General requirements for financial reporting": order of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 7, 2013 No. 73]. VRU. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed 07 September 2023).
- [2] Zhyhalevych, ZH. M., Fisenko, E.S. (2016) Systema upravlinnya prybutkom yak umova efektyvnoho funktsionuvannya pidpryyemstva [The profit management system as a condition for the effective functioning of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*, 4, 145-148.
- [3] Pariy, L. V. (2022). Upravlinnya prybutkom pidpryyemstva v suchasnykh umovakh [Enterprise profit management in modern conditions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no 3-4 (40), pp. 86-92.
- [4] Nahaychuk, V. V. (2011) Pokaznyky otsinky yakosti prybutku ti yikh zalezhnist' vid obranoyi stratehiyi [Indicators of profit quality assessment and their dependence on the chosen strategy]. *Naukovyy visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Ser. Ekonomichni nauky*, no 2 (42), 1, pp. 139-146.
- [5] Partyn, H. O., Farion, S. YA. (2013) Ekonomichna sutnist' maynovoho potentsialu pidpryyemstva [Economic essence of the property potential of the enterprise]. *Biznes Inform*, no 6, pp. 296-301.
- [6] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. (2023). [State Statistics Service of Ukraine]. Ukrstat. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 07 September 2023).
- [7] Moiseyev, V. (2023) Yak zbytok u 714 mil'yardiv rozpodilyvsya mizh 100 kompaniyamy [How the loss of 714 billion was distributed among 100 companies]. PG. Available at: <https://thepage.ua/ua/economy/top-100-zbitkovih-kompanij-v-ukrayini-u-2022-roci> (accessed 07 September 2023).
- [8] Mosorko, A. (2023) Ukrayins'ki pidpryyemstva u 2022 rotsi skorotyly do podatkovyy prybutok u 12,6 raza – Derzhstat [In 2022, Ukrainian enterprises reduced their tax profit by 12.6 times - State Statistics Service]. Mind. Available at: <https://mind.ua/news/20262363-ukrayinskihttps://mind.ua/news/20262363-ukrayinski-pidpriemstva-u-2022-roci-skorotili-dopodatkovij-pributok-u-126-raza-derzhstatpidpriemstva-u-2022-roci-skorotili-dopodatkovij-pributok-u-126-raza-derzhstat> (accessed 07 September 2023).
- [9] Dlihach, A. (2023) Yak pochuvayet'sya малыy i seredniy biznes pid chas viyny. Rezul'taty doslidzhennya [How small and medium-sized businesses feel during the war. Research results]. *Ukrayins'ka Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (accessed 07 September 2023).