

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Управління доходами підприємства в нестабільних умовах господарювання на
прикладі виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ
«Укрзалізниця»

Виконав: студент
Групи ЕК-23
спеціальність: 051 Економіка
освітня програма: Економіка та
управління бізнесом
Шаповал Валентина Степанівна
Науковий керівник
Професор, д.е.н,
Куклін Олег Володимирович

Допущено до захисту
протокол № 9 від «1» серпня 2026
р.
завідувач кафедри бізнес-економіки та
маркетингу
к.е.н.
Здір Віктор Анатолійович

Черкаси 2026

Анотація
на кваліфікаційну роботу

«Управління доходами підприємства в нестабільних умовах
господарювання»

Студентки: Шаповал Валентина Степанівна

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: Економіка та управління бізнесом

Мета — теоретичне обґрунтування сутності управління доходами підприємства та розробка пропозицій і рекомендацій щодо його удосконалення в нестабільних умовах господарювання.

Проблема. У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в умовах значної економічної нестабільності, що зумовлена інфляційними процесами, коливанням валютних курсів, змінами законодавства, посиленням конкуренції та впливом воєнних факторів. Особливої гостроти ця проблема набуває для виробничих підрозділів великих державних корпоративних структур, зокрема гірничодобувних підприємств, де висока капіталомісткість виробництва, залежність від єдиного великого замовника та недосконалість системи фінансового планування призводять до критичних коливань доходів і хронічних касових розривів.

Результати. У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до трактування категорії «дохід», розкрито їх класифікацію та роль в системі управління підприємством, досліджено систему і методи управління доходами в умовах нестабільності, а також обґрунтовано особливості управління доходами в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів — систем ковзного прогнозування, аналітичних платформ і електронних каналів збуту — є об'єктивною необхідністю для підвищення якості управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр»

філії «Центр управління промисловістю» АТ «Укрзалізниця» за 2023–2025 роки. Виявлено критичне падіння чистого доходу від реалізації у 2024 році на 74,3% порівняно з 2023 роком, погіршення показників рентабельності та ефективності використання ресурсів, нагромадження дебіторської заборгованості, яка спричинила гострий дефіцит ліквідних коштів. Визначено, що основними проблемами є надмірна залежність від єдиного замовника, відсутність ефективної системи бюджетування та недостатня диверсифікація джерел доходів.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління доходами підприємства. Запропоновано впровадження системи козовних прогнозів із щомісячним оновленням та багатосценарним моделюванням, диверсифікацію ринків збуту з нарощуванням частки комерційних замовників до 20–25%, розширення асортименту продукції за рахунок введення мобільних дробильно-сортувальних комплексів, а також систему стимулювання передоплати для прискорення інкасації заборгованості. Реалізація запропонованих заходів забезпечить стабільне зростання доходів та фінансову незалежність підрозділу у середньостроковій перспективі.

Ключові слова: управління доходами, нестабільність, фінансове планування, диверсифікація, дебіторська заборгованість, козовне прогнозування, цифрова трансформація.

Abstract

«Enterprise Revenue Management in Unstable Business Conditions»

Student: Shapoval Valentyna Stepanivna

Specialty: 051 Economics

Study Programme: Economics and Business Management

Purpose — to provide a theoretical justification for the nature of enterprise revenue management and to develop proposals and recommendations for its improvement under unstable economic conditions.

Introduction. Modern enterprises operate in a highly volatile economic environment driven by inflationary pressures, currency fluctuations, legislative changes, intensifying competition, and the impact of armed conflict. This challenge is particularly acute for production units within large state-owned corporate structures, especially in the mining sector, where high capital intensity, dependence on a single major customer, and inadequate financial planning systems lead to critical revenue fluctuations and chronic cash flow gaps.

Results. The first chapter systematises theoretical approaches to the concept of "revenue", presents its classification and role in enterprise management, examines revenue management systems and methods under conditions of instability, and substantiates the specific features of revenue management in the context of digital transformation.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the financial and economic activities of the Khlystunivskyi Quarry production unit of the Centre for Industry Management Branch of JSC Ukrzaliznytsia for 2023–2025. The analysis revealed a critical decline in net sales revenue in 2024 by 74.3% compared to 2023, deterioration in profitability and resource efficiency indicators, and an accumulation of accounts receivable that caused a severe liquidity shortfall. The main problems

identified include excessive dependence on a single customer, the absence of an effective budgeting system, and insufficient diversification of revenue sources.

The third chapter develops a set of practical recommendations to improve revenue management. These include the introduction of a rolling forecast system with monthly updates and multi-scenario modelling, diversification of sales markets by increasing the share of commercial customers to 20–25%, expansion of the product range through mobile crushing and screening plants, and a prepayment incentive system to accelerate debt collection. Implementation of the proposed measures will ensure stable revenue growth and financial independence of the unit in the medium term.

Keywords: revenue management, instability, financial planning, diversification, accounts receivable, rolling forecast, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1.Сутність, види та роль доходів підприємства	10
1.2.Система та методи управління доходами в умовах нестабільності.....	14
1.3. Особливості управління доходами підприємства в умовах цифрової трансформації	16
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Галузеві особливості та характеристика виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «Центр управління промисловістю» АТ «Українська залізниця»	22
2.2. Оцінка динаміки, структури та факторів формування доходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»	28
2.3. Аналіз проблем управління доходами виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»	37
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ .	45
3.1. Напрями удосконалення системи планування та прогнозування доходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця».....	45
3.2. Удосконалення виробництва та системи збуту продукції виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»	47
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»	50
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання діяльність підприємств відбувається під впливом значної нестабільності економічного середовища, що спричинено інфляційними процесами, коливанням валютних курсів, змінами податкового законодавства, посиленням конкуренції, а також впливом кризових та воєнних факторів. Тому особливого значення набуває ефективне управління доходами підприємства, яке забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і платоспроможність.

Нестабільність зовнішнього середовища ускладнює процес планування та прогнозування доходів, що потребує удосконалення існуючих підходів до управління ними. Особливо це актуально для підприємств виробничої сфери, зокрема тих, що функціонують у структурі великих державних компаній. Від ефективності управління доходами таких підрозділів значною мірою залежить результативність діяльності всієї організації, що обумовлює необхідність більш поглибленого дослідження даної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: І. Бланк, Ф. Котлер, П. Самуельсон, М. Портер, В. Савчук, А. Поддєрьогін, О. Терещенко та інші. У їхніх роботах висвітлено теоретичні засади формування доходів, механізми управління фінансовими результатами та вплив факторів зовнішнього середовища. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації системи управління доходами підприємств до умов нестабільності, зокрема у виробничих підрозділах великих корпоративних структур.

Мета і завдання дослідження — теоретичне обґрунтування сутності управління доходами підприємства та розробка пропозицій і рекомендацій щодо його удосконалення в нестабільних умовах господарювання.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність доходів підприємства та їх класифікацію;
- дослідити фактори впливу на формування доходів в умовах нестабільності;
- проаналізувати сучасні підходи до управління доходами підприємства;
- здійснити аналіз доходів та фінансових результатів діяльності підприємства;
- виявити проблеми у формуванні доходів та запропонувати шляхи їх вирішення;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління доходами.

Об'єкт дослідження - процес формування та управління доходами підприємства в умовах нестабільного господарського середовища.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління доходами підприємства.

Суб'єкт дослідження - виробничий підрозділ «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця».

Методи дослідження базуються на використанні наукових та спеціальних методів, зокрема: методу теоретичного узагальнення - для визначення сутності доходів підприємства; аналізу та синтезу - для дослідження структури доходів; порівняльного методу - для оцінки динаміки показників; економіко-статистичних методів - для аналізу фінансових результатів; графічного методу - для наочного відображення результатів; методів прогнозування - для визначення перспектив управління доходами.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, законодавчі та підзаконні документи з питань господарської діяльності, бухгалтерського обліку та оподаткування, фінансову звітність виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ

«Укрзалізниця» за останні роки, а також наукові публікації і статистичні матеріали.

Методична основа дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, матеріалах науково-практичних конференцій, довідково-інформаційних виданнях, а також сучасних методиках економічного аналізу, фінансового планування та управління доходами підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління доходами виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр», які можуть бути використані для підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності, оптимізації структури доходів, зниження витрат та забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та роль доходів підприємства

У ринковій економіці доходи підприємства посідають центральне місце в системі фінансових показників, оскільки саме вони відображають результати господарської діяльності та визначають можливості подальшого функціонування і розвитку суб'єкта господарювання. Рівень, структура та стабільність доходів безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, інвестиційну привабливість і конкурентні позиції на ринку.

Сутність доходів підприємства розкривається через їх економічний зміст як приріст економічних вигод, що виникає в процесі господарської діяльності. Такий приріст може проявлятися у вигляді надходження грошових коштів, збільшення вартості активів або зменшення зобов'язань, що в підсумку сприяє зростанню власного капіталу підприємства. При цьому важливо враховувати, що до доходів не належать внески власників, оскільки вони не є результатом операційної діяльності.

Різноманітність підходів до визначення сутності доходу зумовлена розвитком економічної думки та формуванням різних наукових шкіл. Узагальнення основних теоретичних підходів до трактування категорії «дохід» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Теоретичні підходи до трактування категорії «дохід»

Напрямок	Характеристика підходу до розуміння доходу
Класична економічна школа	Прибуток формується не лише у процесі виробництва, а й під час реалізації продукції на ринку

Маржиналістська економічна школа	Дохід розглядається через призму взаємодії попиту та пропозиції, з урахуванням поведінки споживачів і виробників.
Неокласична маржиналістська школа	Основна увага приділяється ролі доходів у макроекономічних процесах та розвитку продуктивних ресурсів.
Неокласична економічна школа	Доходи пояснюються дією ринкових закономірностей, відповідно до яких кожен фактор виробництва отримує винагороду.
Марксистська економічна школа	Ґрунтується на концепції доданої вартості, де праця виступає ключовим джерелом створення доходу.

Як свідчать наведені підходи, трактування доходу змінювалося залежно від історичного етапу розвитку економічної науки та домінуючих теоретичних концепцій. У сучасних умовах категорія доходу розглядається комплексно, з урахуванням як виробничих, так і ринкових чинників.[1]

Формування доходів підприємства відбувається під впливом широкого кола факторів, серед яких важливу роль відіграють обсяг реалізації продукції, рівень цін, структура асортименту, ефективність використання ресурсів, стан ринку, рівень конкуренції та загальна економічна ситуація в країні. У нестабільних умовах господарювання вплив цих факторів посилюється, що ускладнює процес управління доходами та потребує більш гнучкого підходу до прийняття управлінських рішень.

Для глибшого розуміння природи доходів важливим є їх систематизація за певними класифікаційними ознаками. Однією з базових є класифікація за видами діяльності підприємства. Відповідно до неї доходи поділяються на

доходи від операційної діяльності, фінансової та інвестиційної діяльності. Доходи від операційної діяльності формують основну частину надходжень і пов'язані з реалізацією продукції, виконанням робіт або наданням послуг. Саме вони є визначальними для оцінки ефективності основної діяльності підприємства.

Доходи від фінансової діяльності виникають у результаті операцій з фінансовими інструментами, зокрема отримання відсотків, дивідендів, доходів від участі в капіталі інших підприємств. Доходи від інвестиційної діяльності пов'язані з реалізацією необоротних активів, фінансових інвестицій та іншими операціями інвестиційного характеру. Окремо виділяють інші доходи, які не належать до основних видів діяльності, але впливають на загальний фінансовий результат.

Важливе значення має класифікація доходів за джерелами їх формування. У цьому контексті виділяють внутрішні доходи, що генеруються безпосередньо в процесі діяльності підприємства, та зовнішні, які виникають внаслідок залучення ресурсів із зовнішнього середовища. За регулярністю отримання доходи поділяються на постійні та разові, що дає можливість оцінити стабільність грошових потоків. За ступенем стабільності розрізняють стабільні та нестабільні доходи, що є особливо важливим у періоди економічної нестабільності.

У фінансовому аналізі широко використовується поділ доходів на валові та чисті. Валовий дохід характеризує загальний обсяг надходжень від реалізації продукції чи послуг, тоді як чистий дохід визначається після вирахування непрямих податків. Саме чистий дохід більш точно відображає реальний фінансовий результат діяльності підприємства та використовується для подальших розрахунків показників ефективності.

Роль доходів підприємства не обмежується лише відображенням результатів діяльності. Вони виконують низку важливих функцій у системі управління підприємством. Передусім доходи є основним джерелом формування прибутку, який, у свою чергу, забезпечує фінансування розвитку,

оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. Крім того, доходи забезпечують покриття поточних витрат підприємства, виконання зобов'язань перед бюджетом, працівниками та контрагентами.

Доходи також виступають важливим індикатором ефективності господарської діяльності. Їх динаміка дозволяє оцінити результати роботи підприємства за певний період, виявити тенденції розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Зростання доходів свідчить про розширення діяльності та зміцнення ринкових позицій, тоді як їх зниження може сигналізувати про наявність проблем у функціонуванні підприємства.

В умовах нестабільного економічного середовища значення доходів посилюється. Коливання попиту, зміни цін, інфляційні процеси та інші зовнішні фактори впливають на обсяги реалізації та фінансові результати діяльності підприємства. За таких обставин особливого значення набуває забезпечення стабільності доходів, диверсифікація джерел їх формування та підвищення ефективності управління ними.

Рациональне управління доходами передбачає не лише їх облік і аналіз, а й активне використання інструментів планування, прогнозування та контролю. Важливим завданням є оптимізація структури доходів, підвищення їх якості та забезпечення відповідності стратегічним цілям підприємства. Значна увага приділяється також пошуку резервів зростання доходів, що може досягатися шляхом розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, удосконалення цінової політики та впровадження сучасних управлінських підходів.

Тому, доходи підприємства виступають ключовою економічною категорією, що відображає результати його діяльності та визначає фінансові можливості розвитку. Їх ефективне формування та використання є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільності господарського середовища.

1.2. Система та методи управління доходами в умовах нестабільності

Ефективне управління доходами підприємства є необхідною умовою забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Невизначеність ринкової кон'юнктури, коливання попиту, зміни цінової політики, інфляційні процеси та інші зовнішні чинники суттєво впливають на формування доходів, що вимагає від підприємств застосування комплексного підходу до управління ними. Ефективне управління доходами і витратами має на меті збільшити потенціал підприємства і покращити його фінансові можливості, насамперед, збільшити прибуток. [2]

Система управління доходами підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування, розподіл, аналіз і контроль доходів з метою досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. До основних елементів цієї системи належать: планування доходів, організація їх формування, аналіз і оцінка, контроль та регулювання.

Планування доходів є одним із ключових етапів управління, що передбачає визначення обсягів майбутніх надходжень з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов. У нестабільному середовищі особливого значення набуває використання гнучких підходів до планування, які дозволяють оперативно коригувати показники залежно від змін ринку.

Організація формування доходів передбачає створення ефективної системи реалізації продукції, вибір каналів збуту, формування цінової політики та управління асортиментом. Важливу роль відіграє також маркетингова діяльність, спрямована на забезпечення стабільного попиту на продукцію або послуги підприємства.

Аналіз доходів забезпечує оцінку їх динаміки, структури та факторів впливу. На основі результатів аналізу визначаються тенденції розвитку підприємства, виявляються резерви зростання доходів та приймаються

обґрунтовані управлінські рішення. У нестабільних умовах аналіз повинен здійснюватися регулярно та з урахуванням можливих ризиків.

Контроль доходів передбачає зіставлення фактичних показників із запланованими, виявлення відхилень та встановлення причин їх виникнення. Це дає можливість своєчасно реагувати на негативні тенденції та коригувати діяльність підприємства. Регулювання доходів полягає у розробці та реалізації заходів, спрямованих на підвищення їх рівня та стабільності.

У сучасній практиці управління доходами використовується широкий спектр методів, які дозволяють підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Одним із найбільш поширених є метод бюджетування, який передбачає складання фінансових планів (бюджетів) доходів і витрат та контроль їх виконання. Бюджетування дозволяє узгодити діяльність різних підрозділів підприємства та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Важливим методом є також економічний аналіз, який включає факторний аналіз доходів, аналіз беззбитковості, оцінку рентабельності та інші інструменти. Зокрема, аналіз беззбитковості дозволяє визначити мінімальний обсяг реалізації, необхідний для покриття витрат, що є особливо актуальним у періоди нестабільності.

Методи прогнозування доходів відіграють значну роль у процесі управління, оскільки дозволяють оцінити майбутні фінансові результати та підготуватися до можливих змін. До таких методів належать екстраполяція, експертні оцінки, економіко-математичне моделювання. Їх застосування сприяє зниженню рівня невизначеності та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

У нестабільних умовах господарювання особливого значення набувають методи управління ризиками. Вони передбачають ідентифікацію потенційних загроз для формування доходів, оцінку їх впливу та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків. До таких заходів можна віднести

диверсифікацію джерел доходів, страхування ризиків, формування резервів та використання гнучких цінових стратегій.

Окрему увагу слід приділити методам ціноутворення, які безпосередньо впливають на обсяг доходів підприємства. В умовах нестабільності важливо застосовувати адаптивні підходи до формування цін, враховуючи попит, рівень конкуренції, витрати та інші фактори. Гнучка цінова політика дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати конкурентні позиції.

Не менш важливими є методи оптимізації асортименту та управління збутом, які спрямовані на підвищення ефективності реалізації продукції. Вони передбачають аналіз структури продажів, визначення найбільш прибуткових видів продукції та вдосконалення каналів збуту.

Узагальнюючи, система управління доходами підприємства в умовах нестабільності повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання сучасних методів управління дозволяє підвищити ефективність формування доходів, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть за складних економічних умов.

1.3. Особливості управління доходами підприємства в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація є однією з найбільш масштабних тенденцій сучасного економічного розвитку, що докорінно змінює принципи організації бізнесу, структуру ринків та логіку конкурентної боротьби. Проникаючи в усі сфери господарської діяльності, вона суттєво змінює і систему управління доходами підприємства — від механізмів їх формування та планування до інструментів контролю й оптимізації. Розуміння особливостей цього впливу є необхідною передумовою для побудови ефективної фінансової стратегії в умовах стрімко змінюваного економічного середовища.

Під цифровою трансформацією у контексті управління підприємством слід розуміти не просто впровадження окремих комп'ютерних програм чи

автоматизацію рутинних операцій, а системну і глибоку перебудову всієї діяльності організації на основі сучасних цифрових технологій. Ця перебудова супроводжується зміною внутрішніх процесів, підходів до управління та способів отримання прибутку. Таке розмежування є принципово важливим, адже поверхнева «цифровізація» — наприклад, просте перенесення паперових таблиць до комп'ютерних файлів — жодним чином не покращує якість управлінських рішень. Справжня трансформація натомість формує принципово нові можливості для аналізу, прогнозування та управління фінансовими результатами підприємства.

Першою і фундаментальною особливістю управління доходами в умовах цифрової трансформації є радикальне розширення інформаційної бази для прийняття рішень. Традиційна система управління доходами спиралася виключно на внутрішню фінансову звітність та офіційну статистику, що публікується із суттєвим часовим запізненням — нерідко через місяць і більше після закінчення звітного періоду. Цифрові технології відкривають доступ до принципово нових джерел інформації: даних про продажі у режимі реального часу, відомостей про поведінку та платоспроможність клієнтів із систем обліку замовлень, даних із автоматизованих датчиків про стан виробничого обладнання та фактичні обсяги виробітку, а також актуальних ринкових цін на продукцію та сировину. У контексті гірничодобувних підприємств це може включати автоматизований облік обсягів видобутку з точністю до робочої зміни, цифровий контроль витрат пального та електроенергії на кожну одиницю виробленої продукції, а також електронний контроль вантажопотоків при відвантаженні щебеню та каменю покупцям. Така насиченість актуальними даними дозволяє переходити від управління «за фактом», коли проблема вже сталася, до управління «за ранніми сигналами», коли негативну тенденцію виявляють і усувають задовго до її відображення у фінансових звітах.

Другою суттєвою особливістю є глибока зміна методів прогнозування доходів завдяки сучасним комп'ютерним технологіям обробки даних.

Класичні статистичні підходи до прогнозування, попри свою наукову обґрунтованість, мають принципові обмеження: вони погано справляються з різкими змінами ринкової ситуації, не здатні самостійно пристосовуватися до нових умов та потребують від фахівця значних зусиль при оновленні. Сучасні комп'ютерні алгоритми аналізу даних позбавлені цих недоліків: вони здатні виявляти складні приховані закономірності у великих масивах інформації, автоматично визначати найбільш важливі чинники впливу на доходи та самостійно перебудовуватися при зміні характеру вхідних даних. Для підприємства це означає можливість отримувати більш точні прогнози обсягів реалізації продукції навіть в умовах нестабільного попиту та різких коливань цін на пальне й електроенергію — що є особливо актуальним для ринку нерудних матеріалів.

Третьою ключовою особливістю є поява спеціалізованих комп'ютерних систем для управління фінансовою ефективністю підприємства. На відміну від традиційних бухгалтерських програм, що лише фіксують факт здійснення господарської операції, такі системи забезпечують повний цифровий процес — від введення планових показників і збору фактичних даних до автоматичного розрахунку відхилень, формування управлінської звітності та моделювання різних варіантів розвитку подій. Завдяки таким рішенням керівники та фінансові служби підприємства можуть у будь-який момент бачити поточний стан виконання планів доходів у будь-якому розрізі — за видами продукції, каналами збуту чи групами клієнтів, а також миттєво перераховувати прогнози при зміні вихідних умов. Наприклад, якщо ціна на дизельне пальне зростає, система автоматично перераховує планову собівартість і показує, яким чином це вплине на чистий дохід підрозділу при різних обсягах виробництва.

Четвертою особливістю є кардинальна зміна характеру взаємовідносин із покупцями продукції завдяки цифровим інструментам роботи зі збутом. Традиційна модель продажів щебеню та будівельного каменю передбачала переважно особисті переговори, паперові договори та ручний контроль за

станом розрахунків. Цифровізація дозволяє суттєво модернізувати цей процес: запровадження електронних особистих кабінетів для клієнтів дає змогу покупцям самотійно оформлювати замовлення, відстежувати стан їх виконання та здійснювати оплату в режимі онлайн. Для підприємства це означає скорочення адміністративних витрат на обслуговування замовлень, прискорення надходження оплати та зниження ризику виникнення простроченої дебіторської заборгованості. Системи автоматичного нагадування про наближення термінів оплати та електронного документообігу при оформленні відвантажень додатково прискорюють рух грошових коштів та підвищують дисципліну розрахунків із покупцями.

П'ятою особливістю є можливість застосування гнучкого та диференційованого ціноутворення на основі даних про попит. У традиційній моделі ціна на щєбінь чи камінь встановлювалась один раз і залишалась незмінною тривалий час. Цифрові інструменти дозволяють встановлювати різні ціни для різних категорій клієнтів залежно від обсягів замовлення, умов оплати, сезонності та рівня завантаженості виробничих потужностей. Наприклад, покупець, який здійснює передоплату та замовляє великі обсяги, може отримати знижку, тоді як клієнт з відтермінуванням платежу сплачує базову ціну. Такий підхід дозволяє одночасно стимулювати швидкі розрахунки, максимізувати завантаження виробництва в низький сезон та підвищувати середній дохід від реалізації продукції в умовах підвищеного попиту.

Шостою важливою особливістю є принципова зміна підходу до планування доходів — перехід від жорсткого річного плану до системи безперервного та гнучкого прогнозування. Традиційний річний план доходів складався один раз на початку року і фактично не переглядався, навіть якщо реальні умови кардинально змінювалися. Це породжувало ситуацію, коли підприємство продовжувало орієнтуватися на застарілі орієнтири, що вже давно втратили зв'язок із реальністю. Цифрові технології роблять можливим впровадження так званого ковзного прогнозування, за якого план доходів

оновлюється щомісяця з урахуванням найактуальніших даних про обсяги замовлень, ринкові ціни та витрати. Горизонт планування при цьому постійно залишається незмінним — наприклад, завжди 12 місяців уперед, — що дозволяє керівництву бачити перспективу незалежно від того, в якому місяці поточного року відбувається аналіз.

Сьомою особливістю, що набуває дедалі більшого значення, є можливість цифрового моніторингу стану дебіторської заборгованості в режимі реального часу. Для таких підприємств, як «Хлистунівський кар'єр», де накопичення несплачених боргів покупців стало однією з центральних фінансових проблем, цей аспект є особливо актуальним. Цифрові системи обліку дозволяють у будь-який момент бачити повну картину заборгованості кожного клієнта з розбивкою за термінами її виникнення, автоматично формувати нагадування про наближення та настання термінів оплати, а також блокувати нові відвантаження покупцям із простроченою заборгованістю. Такий рівень контролю є практично недосяжним при ручному веденні обліку, проте стає цілком реальним при наявності навіть відносно простої облікової програми з відповідним налаштуванням.

Разом із тим важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація системи управління доходами не є безумовно простим та безболісним процесом. Її успішна реалізація стикається з низкою суттєвих перешкод, що потребують окремого врахування при розробці практичних рекомендацій. По-перше, впровадження цифрових інструментів потребує початкових фінансових вкладень, які можуть бути значними для невеликого виробничого підрозділу з обмеженим бюджетом. По-друге, ефективне використання цифрових систем вимагає відповідної кваліфікації персоналу, що в умовах дефіциту фахівців у сільській місцевості є реальною проблемою. По-третє, перехід від усталених ручних процесів до цифрових нерідко зустрічає опір із боку працівників, яким звичніше працювати за старими схемами.

Проте, незважаючи на ці труднощі, загальний вектор розвитку є незворотнім. Підприємства, що зволікають із цифровізацією системи

управління доходами, поступово втрачають конкурентні позиції порівняно з тими, хто своєчасно освоює нові інструменти. Особливо це стосується сфери фінансового планування та контролю: підрозділи, що мають точні та актуальні прогнози доходів і сучасні інструменти управління дебіторською заборгованістю, демонструють значно вищу фінансову стійкість в умовах нестабільності та здатні значно швидше відновлюватися після несприятливих зовнішніх потрясінь.

Таким чином, цифрова трансформація управління доходами підприємства є комплексним явищем, що охоплює розширення інформаційної бази, вдосконалення методів прогнозування, автоматизацію контролю за розрахунками та впровадження гнучкого підходу до планування. Для виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр», що функціонує в умовах значної фінансової нестабільності та хронічних проблем із дебіторською заборгованістю, послідовне впровадження цифрових інструментів управління доходами є не лише бажаним, але й об'єктивно необхідним кроком для забезпечення сталого фінансового розвитку в перспективі найближчих років.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Галузеві особливості та характеристика виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «Центр управління промисловістю» АТ «Українська залізниця»

Виробничий підрозділ «Хлистунівський кар'єр» філії «Центр управління промисловістю» АТ «Українська залізниця» функціонує у сфері видобування та переробки нерудних корисних копалин, що зумовлює специфіку формування та управління його доходами. Галузь характеризується високою капіталомісткістю, значною часткою постійних витрат і залежністю від обсягів інфраструктурного та будівельного попиту. У таких умовах навіть незначні коливання обсягів реалізації суттєво впливають на фінансовий результат підприємства.

Особливістю кар'єру є орієнтація на забезпечення потреб залізничного транспорту та реалізація продукції на загальний ринок. Така модель формує відносно стабільну базу замовлень, проте не гарантує повної захищеності від ринкових ризиків. Нестабільні умови господарювання — коливання попиту, зміни цін на енергоресурси, логістичні обмеження, загальноекономічна невизначеність — безпосередньо впливають на обсяг реалізації щебеню та інших видів продукції, а отже і на доходи підприємства.

Галузева специфіка визначає структуру доходів підприємства: основним джерелом є виручка від реалізації продукції, тоді як інші доходи мають незначну частку. Така концентрація підвищує ризик фінансової нестійкості при скороченні обсягів виробництва. Тому в умовах нестабільності особливого значення набуває гнучке управління доходами, зокрема диверсифікація збуту та вдосконалення цінової політики.

Організаційна структура підприємства, зокрема діяльність планово-економічного та фінансового підрозділів, відіграє ключову роль у формуванні системи управління доходами. Регулярний аналіз динаміки виручки,

структури доходів, рентабельності окремих видів продукції дає змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати господарську політику.

Організаційна структура:

1. До складу виробничого підрозділу входять функціональні і виробничі дільниці (цехи), що забезпечують його діяльність.
2. Штатний розпис затверджується філією.
3. Зміни та доповнення до штатного розпису в межах установленної чисельності та фонду оплати праці затверджується філією

Засновником товариства є держава в особі Кабінету Міністрів України.

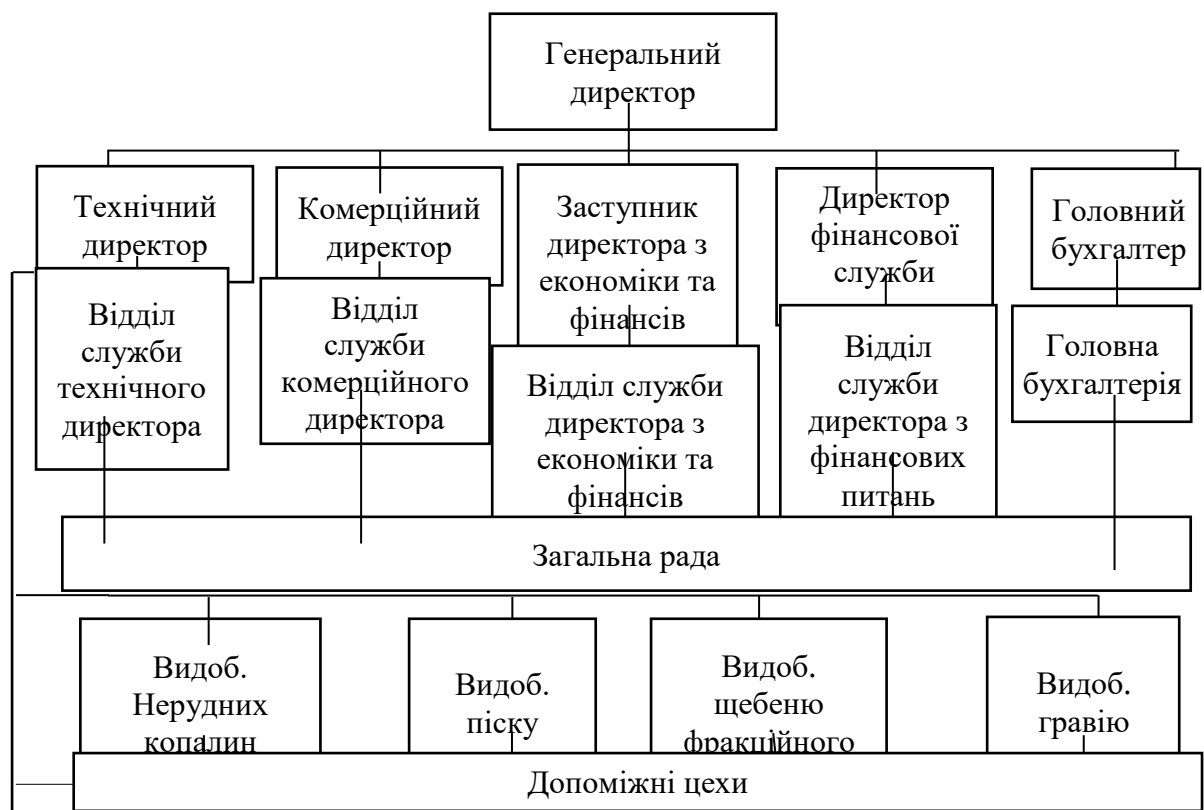
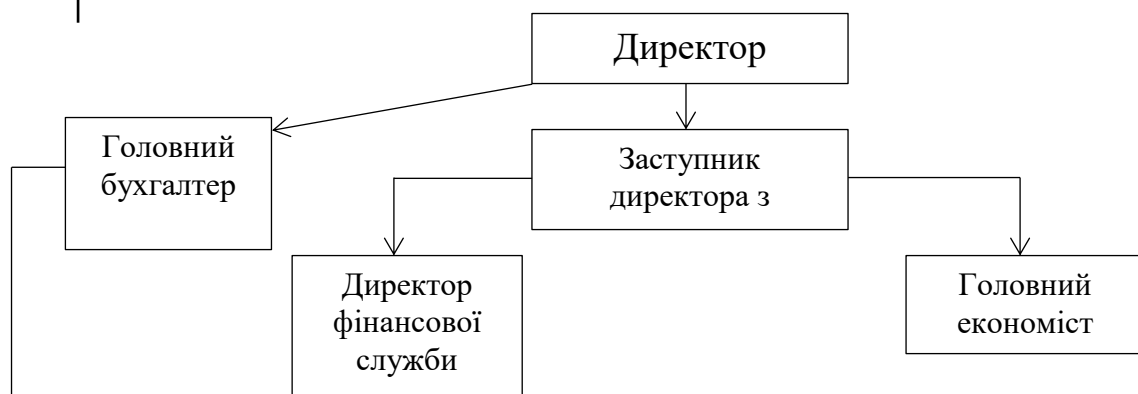


рис.2.1. Організаційна структура підприємства

Розглянемо структуру економічних служб на філії акціонерного товариства «Українська залізниця»





Проходження практики відбувалось у планово-економічному відділі виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця», який є структурним підрозділом кар'єру і забезпечує керівництво у сфері фінансових ресурсів. Основні завдання відділу – це організація роботи, спрямованої на формування єдиної економічної політики; планування та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; контроль за виконанням планових показників кошторисних призначень; оперативне управління коштами в межах затвердженого кошторису загального і спеціального фондів та їх перерозподіл; визначення вартості законодавчо дозволених платних послуг.

Головний економіст - це відповідальна посада, яка потребує певного рівня кваліфікації, знань і навичок. Сутність і зміст цієї професії відображені в посадовій інструкції. Документ визначає права, обов'язки та відповідальність такого співробітника. Він керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності підприємства. Координує діяльність економічних підрозділів підприємства щодо складання бізнес-планів, перспективних планів роботи в умовах ринкової економіки та конкуренції з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками, організаційно-технічних

заходів з удосконалення господарського механізму, структури управління, економічної діяльності, виявлення і використання резервів виробництва. Сприяє підвищенню обґрунтованості економічних розрахунків, установленню планових показників на основі прогресивних техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат з урахуванням досягнень науки і техніки, організації виробництва та праці [1] Головний економіст відповідав за два відділи: планово-економічний та відділ праці і зарплати.

Головні завдання та функції начальника планово-економічного відділу такі:

1. Здійснення контролю за виконанням виробничих планів цехів та планів випуску готової продукції на кар'єрі згідно календарного плану розвитку гірничих робіт, їх коригування на протязі планового періоду, розроблення та упровадження календарно-планових нормативів для оперативного планування виробництва.

2. Забезпечення щоденного оперативного обліку процесу виробництва, виконання добових завдань випуску готової продукції за кількістю та номенклатурою виробництва.

3. Координування роботи та вживання заходів щодо забезпечення ритмічного виконання підрозділами кар'єру календарних планів виробництва, виконання, запобігання і усунення порушень під час виробничого процесу.

4. Організування роботи удосконалення оперативного планування, підготовку, розробку проектів перспективних місячних, квартальних та річних планів підрозділами кар'єру з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами на замовлення.

5. Забезпечення доведення показників плану до підрозділів кар'єру.

6. Здійснення керування роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію регіональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільш економічної ефективності.

7. Організує розроблення прогресивних планів техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів постійних, тимчасових, разових цін на продукцію кар'єру, тарифів на роботи (послуги), планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів, які використовуються у виробництві, кошторисної калькуляції товарної продукції.

8. Забезпечує проведення комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності кар'єру і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, зменшення собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фондівіддачі та прибутку, усунення збитків нерациональних витрат.

9. Організовує систематичний контроль за дотриманням підрозділами кар'єру планової дисципліни, виконанням планових завдань, а також статистичний облік усіх виробничих та техніко-економічних показників роботи кар'єру, підготовку періодичної звітності в установлені строки, аналіз використання підрозділами витратних матеріалів.

10. Забезпечує проведення досліджень з питань економіки кар'єру, методичне керівництво організацією економічної роботи в підрозділах кар'єру.

11. Разом з бухгалтерією здійснює методичне керівництво і організацію роботи з упровадження, вдосконалення та розширення сфери внутрішньогосподарського розрахунку.

12. Розраховує фонд з/плати і чисельність працюючих, складає штатний розпис інженерно-технічних працівників і службовців та робітників по цехах на основі діючих нормативів та директивних вказівок вищої організації.

13. Вивчає ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, готує пропозиції по їх удосконаленню.

14. Веде облік показників з праці і заробітної плати, аналізує їх та складає необхідну звітність і подає у встановлені строки.

15. Щомісячне подання бази ОП до Порядку формування та виконання консолідованого оперативного плану руху грошових коштів.

У структурі економічних служб філії акціонерного товариства Українська залізниця важливу роль відіграють інші підрозділи, що забезпечують фінансову стабільність і організаційну ефективність діяльності підприємства. Бухгалтерія здійснює ведення фінансового та управлінського обліку, контроль за правильністю відображення господарських операцій, складання звітності, податковий облік і проведення внутрішнього аудиту. Вона забезпечує достовірність інформації про фінансовий стан підприємства та є основою для контролю використання ресурсів.

Фінансовий відділ відповідає за планування та аналіз фінансових результатів, управління грошовими потоками, роботу з дебіторською і кредиторською заборгованістю, а також за обґрунтування інвестиційних рішень. Його діяльність спрямована на підтримання платоспроможності підприємства, оптимізацію фінансових ресурсів і підвищення ефективності їх використання.

Відділ праці та заробітної плати забезпечує організацію праці персоналу, формування тарифної системи оплати, аналіз трудомісткості виробничих процесів і контроль витрат на оплату праці. Цей підрозділ сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та соціальній стабільності колективу.

У сукупності зазначені підрозділи формують інформаційну та управлінську основу функціонування економічної служби підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок обліку, фінансового контролю та організації праці, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Тому, може можемо сказати, що галузеві особливості виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» безпосередньо визначають специфіку управління його доходами. В умовах нестабільного господарського

середовища ефективність діяльності підприємства залежить від здатності оперативно адаптувати обсяги виробництва, структуру реалізації та цінову політику до змін ринкової кон'юнктури, забезпечуючи стабільність грошових надходжень і фінансову стійкість.

2.2. Оцінка динаміки, структури та факторів формування доходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»

Оцінка динаміки, структури та факторів формування доходів здійснюється на основі даних фінансової звітності виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця», зокрема форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2023–2025 рр.

Для виявлення основних тенденцій зміни доходів у досліджуваному періоді проведено аналіз їх обсягів, складу та структури. Такий підхід дозволяє не лише оцінити динаміку загальної суми доходів, а й визначити частку окремих джерел у їх формуванні, простежити структурні зрушення та рівень залежності підприємства від основної діяльності.

Проведемо аналіз динаміки, складу і структури доходів підприємства.

Таблиця 2.1.

Аналіз динаміки, складу і структури доходів підприємства

Показники	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2024 /2023	2025 /2024	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції	68758,00	98,71	13795,00	77,02	32777,00	96,33	-54963,00	+18982,00	-79,94	+137,60
Інші операційні доходи	782,00	1,12	4117,00	22,98	1244,00	3,66	+3335,00	-2873,00	+426,47	-69,78

Дохід від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Інші фінансові доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Інші доходи	116,00	0,17	0,00	0,00	3,00	0,01	- 116,0 0	+3,00	-100,00	-
Усього доходів	69656,00	100,00	17912,00	100,00	34024,00	100,00	- 51744,00	+16112,00	-74,29	+89,95

У 2023–2025 роках доходи підприємства характеризуються значними коливаннями як за обсягом, так і за структурою. Загальна сума доходів у 2023 році становила 6965,6 тис. грн. У 2024 році вона різко скоротилася до 1791,2 тис. грн, тобто на 5174,4 тис. грн або на 74,29 %. У 2025 році доходи зросли до 3402,4 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення діяльності підприємства, про що також говорить темп приросту 89,95 %.

Основним джерелом формування доходів упродовж усього періоду залишався чистий дохід від реалізації продукції. У 2023 році його частка становила 98,71 %, що свідчить про майже повну залежність підприємства від основної діяльності. У 2024 році частка цього виду доходу зменшилася до 77,02 %, а його обсяг скоротився на 5496,3 тис. грн. У 2025 році спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1898,2 тис. грн та збільшення його питомої ваги до 96,33 %, що є позитивною тенденцією.

Інші операційні доходи у 2023 році мали незначну питому вагу - 1,12 %. У 2024 році їх обсяг різко зріс до 4117,0 тис. грн, а частка в загальній сумі доходів досягла 22,98 %, що може свідчити про спробу підприємства компенсувати спад основної діяльності за рахунок додаткових операційних

надходжень. У 2025 році інші операційні доходи зменшилися до 1244,0 тис. грн, а їх частка скоротилася до 3,66 %, що вказує на відновлення ролі основної діяльності у формуванні доходів.

Доходи від участі в капіталі та інші фінансові доходи протягом аналізованого періоду були відсутні, що свідчить про низький рівень диверсифікації джерел доходів. Інші доходи мали епізодичний та незначний характер і не здійснювали суттєвого впливу на загальний обсяг доходів підприємства.

Загалом можна зробити висновок, що 2024 рік був кризовим для підприємства через різке скорочення доходів і зміну їх структури. У 2025 році відбулося часткове відновлення обсягів доходів та стабілізація їх структури, однак рівень 2023 року досягнуто не було. Подальший розвиток підприємства доцільно спрямувати на стабілізацію основної діяльності та розширення джерел формування доходів.

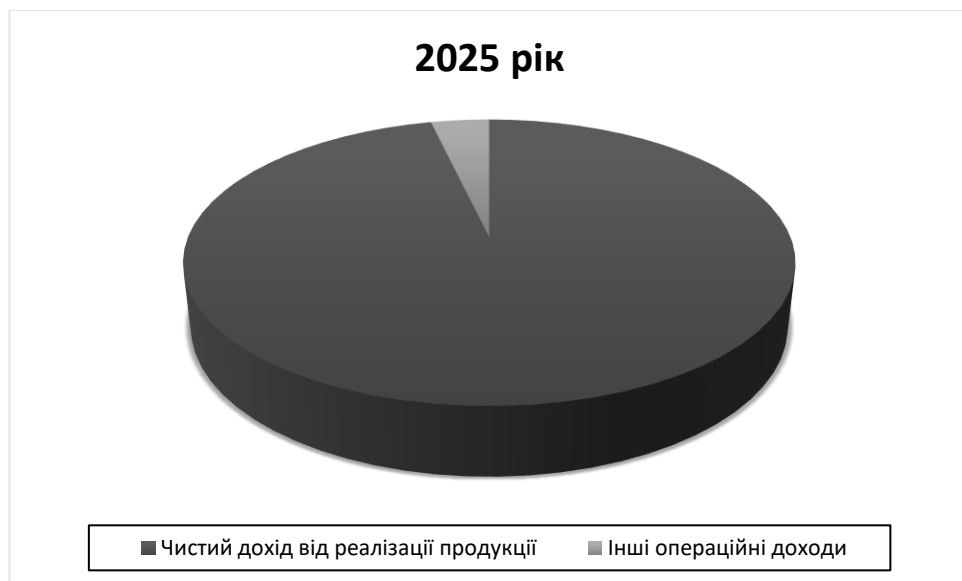


Рис.2.3. Структура доходів підприємства

Діаграма відображає структуру доходів підприємства у 2025 році та наочно демонструє домінування чистого доходу від реалізації продукції. Переважну частку загальних доходів формує саме основна діяльність підприємства, що свідчить про її визначальну роль у фінансових результатах. Частка інших операційних доходів є незначною, що вказує на обмежений вплив додаткових джерел надходжень на загальний обсяг доходів.

Отримана структура доходів у 2025 році підтверджує тенденцію до концентрації фінансових результатів на основній діяльності підприємства та зменшення ролі інших операційних доходів порівняно з попереднім роком. Це можна оцінити як позитивний фактор з точки зору стабільності діяльності, однак водночас така структура свідчить про низький рівень диверсифікації джерел доходів.

Для більш глибокого розуміння ролі доходів у формуванні фінансових результатів доцільно проаналізувати їх взаємозв'язок із показниками прибутковості та збитковості підприємства. Це дає змогу оцінити, наскільки зміна обсягів реалізації та інших надходжень вплинула на валовий, операційний і чистий фінансовий результат.

Динаміку фінансових результатів підприємства за досліджуваний період наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства, тис. грн.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (±)		Темп приросту, %	
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	68758	13795	32777	-54963	+18982	-79,94	+137,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-50459	-9491	-21520	+40968	-12029	-81,19	+126,74
<i>Валовий:</i>							
- прибуток від реалізації	18299	4304	11257	-13995	+6953	-76,48	+161,55
Інші операційні доходи	782	4117	1244	+3335	-2873	+426,47	-69,78

Адміністративні витрати	0	0	0	0	0	-	-
Витрати на збут	-7475	-3014	-2811	+4461	+203	-59,68	-6,74
Інші операційні витрати	-11297	-11634	-2224	-337	+9410	+2,98	-80,88
<i>Фінансові результати від операційної діяльності:</i>							
- прибуток	0	0	0	0	0	-	-
- збиток	-309	-6227	-7466	-5918	-1239	+1915,21	+19,90
Інші доходи	116	0	3	-116	3	0,00	0,00
Фінансові витрати	-1423	-1852	-1988	-429	-136	+30,15	+7,34
Інші витрати	0	0	-15	0	-15	0,00	0,00
<i>Фінансові результати до оподаткування:</i>							
- прибуток	0	0	0	0	0	-	-
- збиток	-998	-8079	-5466	-7081	+2613	+709,52	-32,34
<i>Чистий фінансовий результат:</i>							
- прибуток	0	0	0	0	0	-	-
- збиток	-998	-8079	-5466	-7081	+2613	+709,52	-32,34

Проаналізувавши дані таблиці можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році різко скоротився з 68 758 тис. грн у 2023 році до 13 795 тис. грн у 2024 році. Зниження на 54 963 тис. грн або на 79,94% свідчить про суттєве падіння обсягів реалізації. Причиною могло стати скорочення попиту, втрата ринків збуту або зменшення виробничих потужностей. У 2025 році дохід зріс до 32 777 тис. грн, що на 18 982 тис. грн

або на 137,60% більше порівняно з 2024 роком. Це позитивний сигнал відновлення діяльності, однак рівень 2023 року поки що не досягнуто.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зменшилася з 50 459 тис. грн до 9 491 тис. грн. Скорочення на 40 968 тис. грн або на 81,19% відбулося переважно через падіння обсягів виробництва. У 2025 році собівартість зросла до 21 520 тис. грн, тобто на 12 029 тис. грн або на 126,74%. Зростання витрат пов'язане з поживавленням реалізації. Водночас темпи зростання доходу перевищили темпи зростання собівартості, що є позитивним моментом.

Валовий прибуток у 2024 році зменшився з 18 299 тис. грн до 4 304 тис. грн. Падіння на 13 995 тис. грн або на 76,48% стало наслідком різкого скорочення виручки. У 2025 році валовий прибуток зріс до 11 257 тис. грн, що на 6 953 тис. грн або на 161,55% більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про часткове відновлення маржинальності діяльності, хоча показники ще поступаються рівню 2023 року.

Інші операційні доходи у 2024 році зросли з 782 тис. грн до 4 117 тис. грн. Приріст на 3 335 тис. грн або на 426,47% міг бути пов'язаний із разовими надходженнями чи компенсаціями. У 2025 році показник скоротився до 1 244 тис. грн, що на 2 873 тис. грн або на 69,78% менше. Таке коливання свідчить про нестабільний характер цих доходів.

Адміністративні витрати протягом трьох років залишалися на нульовому рівні, що може означати або їх відсутність як окремої статті, або включення до інших витрат.

Витрати на збут у 2024 році зменшилися з 7 475 тис. грн до 3 014 тис. грн. Скорочення на 4 461 тис. грн або на 59,68% пов'язане зі спадом обсягів продажу. У 2025 році вони знизилися ще на 203 тис. грн або на 6,74%, що може свідчити про оптимізацію збутової діяльності. Зменшення цієї статті витрат є позитивним, однак воно частково зумовлене скороченням масштабів роботи.

Інші операційні витрати у 2024 році зросли на 337 тис. грн або на 2,98%, до 11 634 тис. грн. Збільшення витрат на фоні падіння доходів негативно вплинуло на фінансовий результат. У 2025 році відбулося різке скорочення до

2 224 тис. грн, тобто на 9 410 тис. грн або на 80,88%. Це суттєво зменшило навантаження на фінансовий результат і стало позитивним фактором.

Фінансовий результат від операційної діяльності у всі роки був від'ємним. У 2023 році збиток становив 309 тис. грн, у 2024 році він зріс до 6 227 тис. грн. Збільшення на 5 918 тис. грн або на 1915,21% пояснюється різким падінням доходів та наявністю значних витрат. У 2025 році збиток поглибився до 7 466 тис. грн, що на 1 239 тис. грн або на 19,90% більше, ніж у 2024 році. Попри зростання виручки, підприємство не змогло досягти операційної прибутковості.

Інші доходи у 2023 році становили 116 тис. грн, у 2024 році були відсутні, у 2025 році склали лише 3 тис. грн. Ця стаття не має суттєвого впливу на загальний результат.

Фінансові витрати поступово зростали: з 1 423 тис. грн у 2023 році до 1 852 тис. грн у 2024 році та до 1 988 тис. грн у 2025 році. Приріст на 30,15% у 2024 році та на 7,34% у 2025 році свідчить про збільшення боргового навантаження або вартості залучених ресурсів, що негативно впливає на кінцевий результат.

Фінансовий результат до оподаткування залишався від'ємним. Збиток зріс з 998 тис. грн у 2023 році до 8 079 тис. грн у 2024 році. Збільшення на 7 081 тис. грн або на 709,52% стало наслідком падіння валового прибутку та високих витрат. У 2025 році збиток скоротився до 5 466 тис. грн, що на 2 613 тис. грн або на 32,34% менше. Це позитивна тенденція, однак діяльність усе ще залишається збитковою.

Чистий фінансовий результат повторює динаміку результату до оподаткування: у 2023 році зафіксовано збиток 998 тис. грн, у 2024 році - 8 079 тис. грн, у 2025 році - 5 466 тис. грн. Скорочення збитку у 2025 році свідчить про часткову стабілізацію, проте фінансовий стан підприємства залишається складним.

Отже, загальні зміни показників вказують на глибокий спад у 2024 році та поступове відновлення у 2025 році. Незважаючи на зростання доходу та

скорочення частини витрат, підприємство продовжує працювати зі збитком, що свідчить про необхідність подальшого зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності.

Зміни обсягів доходів не є випадковими та зумовлюються впливом виробничих і ресурсних факторів. Для виявлення причин коливань доходів необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, зокрема обсяги реалізації, продуктивність праці, чисельність персоналу та ефективність використання ресурсів.

Відповідні розрахунки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2023	2024	2025	Абсолютне (±)		Відносне (%)	
				2023/2024	2024/2025	2023/2024	2024/2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	68758	13795	32777	-54963	18982	-79,94	137,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50459	9491	21520	-40968	12029	-81,19	126,74
Валовий прибуток, тис. грн.	18299	4304	11257	-13995	6953	-76,48	161,55
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-998	-8079	-5466	-7081	2613	709,52	-32,34
Вартість основних засобів, тис. грн.	93649	95886	108565	2237	12679	2,39	13,22
Вартість оборотних активів, тис. грн.	53862	66771	105244	12909	38473	23,97	57,62

Фонд оплати праці, тис. грн.	24150,5	23797,2	22350,6	-353,3	-1446,6	-1,46	-6,8
Чисельність працюючих, чол.	168	151	148	-17	-3	-10,12	-1,99
Продуктивність праці, тис. грн.	409,27	91,36	221,47	-317,91	130,11	-77,68	142,42
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11324,90	10968,54	14689,19	-356,36	3720,65	-3,15	33,92

Отже, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільну динаміку розвитку та наявність як негативних, так і позитивних тенденцій у функціонуванні підприємства. У 2023–2024 рр. спостерігається суттєве скорочення чистого доходу від реалізації продукції, що призвело до відповідного зменшення валового прибутку та погіршення фінансового результату. Зокрема, у 2024 році підприємство зазнало значних фінансових втрат, що підтверджується зростанням збитків та різким зниженням показників ефективності діяльності.

У 2025 році простежується позитивна динаміка основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс порівняно з попереднім роком, що сприяло збільшенню валового прибутку та покращенню фінансового результату. Хоча підприємство все ще залишається збитковим, розмір збитку у 2025 році скоротився, що є позитивною ознакою та свідчить про певну стабілізацію діяльності.

Вартість основних засобів та оборотних активів протягом усього періоду має стійку тенденцію до зростання, що вказує на розширення виробничого потенціалу підприємства та активізацію інвестиційних процесів. Водночас збільшення фонду оплати праці при одночасному скороченні чисельності працівників свідчить про зростання середньомісячної заробітної плати, що може бути наслідком підвищення рівня оплати праці або оптимізації кадрового складу.

Продуктивність праці у 2024 році суттєво знизилася, однак у 2025 році спостерігається її значне зростання, що пов'язано зі збільшенням обсягів

реалізації продукції та скороченням чисельності персоналу. Це позитивно впливає на загальну ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Загалом результати аналізу свідчать, що підприємство у 2024 році перебувало у складному фінансово-економічному стані, проте у 2025 році намітилася тенденція до покращення основних показників діяльності. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні рентабельності діяльності, оптимізації витрат та подальшому зростанні обсягів реалізації продукції.

2.3. Аналіз проблем управління доходами виробничого підрозділу «Хлистунівський кар’єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»

Ефективність управління доходами підприємства безпосередньо впливає на його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Проведений аналіз діяльності підприємства на основі матеріалів практики дозволяє виявити низку проблем, які стримують зростання доходів та знижують результативність господарської діяльності.

Насамперед, однією з ключових проблем є нестабільність динаміки доходів. Як свідчать дані аналізу, темпи приросту доходів у різні періоди мають нерівномірний характер, що може бути пов’язано як із зовнішніми чинниками, так і з внутрішніми недоліками системи управління.

Більш детальний аналіз складу та формування доходів підприємства наведено у таблиці 2.4., що дозволяє оцінити внесок окремих видів діяльності у загальний обсяг доходів.

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності використання оборотних активів

№ п/п	Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	
					2024/2023	2025/2024

1	Чистий дохід від реалізації продкції, тис. грн	68758,00	13795,00	32777,00	-54963,00	18982,00
2	Оборотні активи, тис. грн.:	53862,00	66771,00	105244,00	12909,00	38473,00
	запаси	50536,00	64894,00	103878,00	14358,00	38984,00
	дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	гроші та їх еквівалент	2,00	1,00	3,00	-1,00	2,00
	дебіторська заборгованість за розрахунками	148,00	97,00	93,00	-51,00	-4,00
	інші оборотні активи	1217,00	196,00	1185,00	-1021,00	989,00
3	Коефіцієнт оборотності	1,28	0,21	0,31	-1,07	0,10
4	Коефіцієнт завантаження	0,78	4,84	3,21	4,06	-1,63
5	Тривалість обороту, днів	285,92	1766,68	1171,98	1480,76	-594,70

Аналіз ефективності використання оборотних активів за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві коливання показників оборотності та нестабільність фінансово-господарської діяльності підприємства. У 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції при одночасному зростанні обсягу оборотних активів, що негативно вплинуло на швидкість їх обігу. Це підтверджується істотним зниженням коефіцієнта оборотності та різким зростанням коефіцієнта завантаження оборотних активів і тривалості одного обороту.

У 2025 році спостерігається певне покращення ситуації: чистий дохід від реалізації зріс, що сприяло підвищенню коефіцієнта оборотності оборотних

активів та скороченню тривалості їх обороту. Водночас рівень ефективності використання оборотних коштів залишається нижчим порівняно з 2023 роком, що свідчить про збереження проблем у сфері управління оборотними активами.

Структура оборотних активів характеризується значною часткою запасів, тоді як обсяги дебіторської заборгованості є незначними, що з одного боку зменшує ризик неплатежів, а з іншого — може обмежувати гнучкість розрахункової політики підприємства. Загалом результати аналізу вказують на необхідність оптимізації структури оборотних активів, прискорення їх оборотності та підвищення ефективності використання оборотних коштів з метою покращення фінансового стану підприємства.

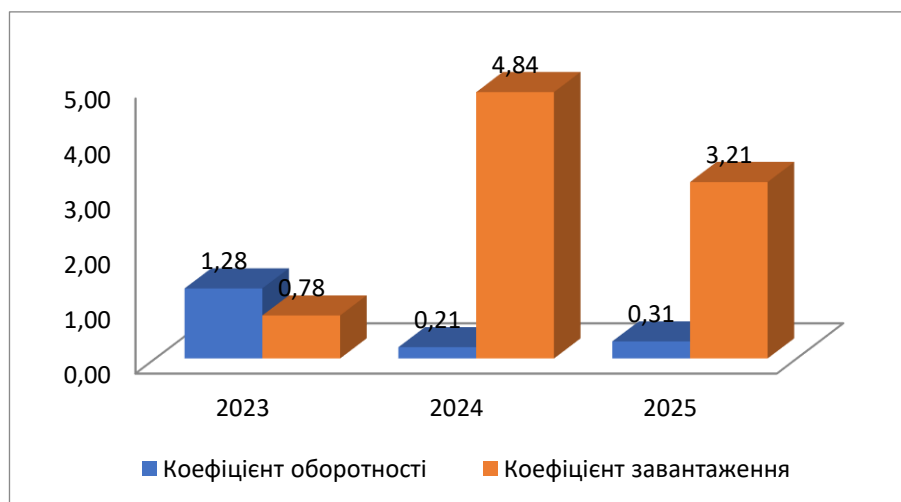


Рис.2.4. Зміна коефіцієнтів оборотності та завантаження 2023-2025 рр..

Динаміка коефіцієнтів оборотності та завантаження оборотних активів у 2023–2025 рр. свідчить про нестабільність ефективності використання оборотних коштів підприємства. У 2024 році відбулося різке зниження коефіцієнта оборотності та одночасне суттєве зростання коефіцієнта завантаження, що вказує на уповільнення обігу оборотних активів і підвищення потреби в них для отримання одиниці доходу.

У 2025 році спостерігається певне покращення ситуації, що проявляється у зростанні коефіцієнта оборотності та зниженні коефіцієнта завантаження порівняно з 2024 роком. Водночас показники не досягли рівня 2023 року, що свідчить про збереження проблем у сфері управління

оборотними активами. Загалом отримані результати підтверджують необхідність прискорення оборотності оборотних коштів з метою підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансового стану підприємства.

Відсутність чіткої стратегії формування доходів призводить до коливань обсягів реалізації продукції (послуг) та нестабільності фінансових результатів.

Таблиця 2.5.

Оцінка ефективності використання основних засобів

№ п/п	Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (±)	
					2024/ 2023	2025/ 2024
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	68758	13795	32777	-54963	18982
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн..	53131	51676	58923	-1455	7247
3	Середньоспискова чисельність працівників, ос.	168	151	148	-17	-3
4	Фондовіддача	1,29	0,27	0,56	-1,03	0,29
5	Фондомісткість	0,77	3,75	1,80	2,97	-1,95
6	Фондоозброєність	316,26	342,23	398,13	25,97	55,90

Аналіз показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки свідчить про нестабільну динаміку використання основних засобів та результативності господарської діяльності. У 2024 році відбулося суттєве зниження доходу (виручки) від реалізації продукції на 54 963 тис. грн порівняно з 2023 роком (з 68 758 до 13 795 тис. грн), що свідчить про різке скорочення обсягів діяльності або погіршення ринкових умов. Проте у 2025 році спостерігається позитивна тенденція - зростання виручки на 18 982 тис. грн порівняно з 2024 роком (до 32 777 тис. грн), що вказує на часткове відновлення діяльності підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році зменшилася на 1 455 тис. грн, однак у 2025 році зросла на 7 247 тис. грн, що може свідчити про оновлення або придбання нових основних засобів. Водночас середньооблікова чисельність працівників поступово скорочувалася: на 17 осіб у 2024 році та ще на 3 особи у 2025 році, що може бути наслідком оптимізації персоналу або зменшення масштабів діяльності.

Показник фондівіддачі у 2024 році суттєво знизився (з 1,29 до 0,27), що свідчить про різке падіння ефективності використання основних засобів. У 2025 році спостерігається покращення (до 0,56), однак рівень все ще залишається нижчим, ніж у 2023 році. Відповідно, фондомісткість у 2024 році значно зросла (з 0,77 до 3,75), що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зростання витрат основних засобів на одиницю продукції. У 2025 році цей показник знизився до 1,80, що вказує на певне підвищення ефективності. Позитивною є тенденція до зростання фондоозброєності праці протягом усього періоду (на 25,97 тис. грн у 2024 році та на 55,90 тис. грн у 2025 році), що свідчить про збільшення забезпеченості працівників основними засобами.

Отже, у 2024 році підприємство зазнало суттєвого спаду обсягів діяльності та погіршення ефективності використання основних засобів, проте у 2025 році намітилася тенденція до відновлення. Незважаючи на позитивні зрушення, рівень ефективності ще не досяг показників 2023 року, що потребує подальших заходів щодо підвищення результативності використання ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства.

Важливою проблемою є також неефективна структура доходів підприємства. Аналіз показує, що значна частка доходів може формуватися за рахунок обмеженої кількості напрямів діяльності, що підвищує ризики у випадку зниження попиту.

Недостатня диверсифікація джерел доходів знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього контролю за витратами, що безпосередньо впливає на чистий дохід. Навіть за умов

зростання виручки, нераціональна структура витрат може призводити до зниження прибутковості. Це свідчить про відсутність ефективної системи бюджетування та фінансового планування.

Таблиця 2.6.

Показники рентабельності активів та капіталу

№ п/п	Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відхилення	
					2024/ 2023	2025/ 2024
1	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	-0,89	-6,57	-3,00	-5,68	3,57
2	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	61,41	11,21	17,98	-50,19	6,77
3	Рентабельність власного капіталу, %	-149,03	-28,24	-88,96	120,79	-60,72
4	Рентабельність виробничих фондів, %	1395,53	867,06	818,20	-528,47	-48,87
5	Період окупності капіталу, дні	2	9	6	7	-3
6	Період окупності власного капіталу, дні	-1	-4	-1	-3	2

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності у 2023 році становила -0,89%, у 2024 році знизилась до -6,57%, а у 2025 році підвищилась до -3,00%. У 2024 році відбулося погіршення на 5,68%, що свідчить про зростання збитковості використання активів та зниження ефективності основної діяльності. Причиною могло стати зменшення прибутку або зростання витрат при відносно стабільній вартості активів. У 2025 році показник зріс на 3,57%, що пов'язано зі скороченням збитків або частковим відновленням операційної результативності. Попри позитивну динаміку, значення залишається від'ємним, що є негативним фактором для фінансового стану підприємства.

Рентабельність капіталу за чистим прибутком у 2023 році становила 61,41%, у 2024 році різко зменшилась до 11,21%, а у 2025 році зросла до 17,98%. Зниження у 2024 році на 50,19% свідчить про суттєве скорочення

чистого прибутку або зростання активів без відповідного приросту фінансового результату. Це негативно вплинуло на віддачу вкладених ресурсів. У 2025 році відбулося зростання на 6,77%, що пов'язано з покращенням фінансового результату. Проте рівень 2023 року не досягнуто, що вказує на втрату частини прибутковості.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році була від'ємною та становила -149,03%, у 2024 році покращилась до -28,24%, а у 2025 році знову знизилась до -88,96%. У 2024 році показник зріс на 120,79%, що пояснюється зменшенням обсягу збитків або змінами у структурі власного капіталу. Це позитивна тенденція, адже рівень фінансових втрат суттєво скоротився. Проте у 2025 році зафіксовано погіршення на 60,72%, що свідчить про нове зростання збитковості або скорочення власного капіталу. Це негативно впливає на інвестиційну привабливість підприємства.

Рентабельність виробничих фондів у 2023 році становила 1395,53%, у 2024 році зменшилась до 867,06%, а у 2025 році - до 818,20%. У 2024 році показник скоротився на 528,47%, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Причиною могло стати скорочення прибутку при незмінному або зростаючому обсязі виробничих фондів. У 2025 році відбулося подальше зниження на 48,87%, що вказує на збереження тенденції до зменшення віддачі основних засобів. Хоча значення залишається високим, динаміка є негативною.

Період окупності капіталу у 2023 році становив 2 дні, у 2024 році зріс до 9 днів, а у 2025 році скоротився до 6 днів. У 2024 році збільшення на 7 днів означає уповільнення повернення вкладених коштів, що є негативною тенденцією та свідчить про зниження ефективності діяльності. У 2025 році показник скоротився на 3 дні, що пов'язано з покращенням фінансових результатів. Це позитивний сигнал, однак рівень 2023 року ще не відновлено.

Період окупності власного капіталу у 2023 році становив -1 день, у 2024 році - -4 дні, а у 2025 році - -1 день. У 2024 році відбулося збільшення від'ємного значення на 3 дні, що свідчить про погіршення ситуації та

зростання збитковості. У 2025 році показник покращився на 2 дні, що пов'язано зі скороченням фінансових втрат. Внаслідок цього можна відзначити певну стабілізацію, однак наявність від'ємних значень свідчить про збереження проблем у формуванні чистого прибутку та недостатню ефективність використання власного капіталу.

Крім того, на підприємстві можуть спостерігатися проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю. Збільшення її обсягів призводить до відволікання оборотних коштів і зниження ліквідності.

Ще одним суттєвим аспектом є недостатній рівень аналітичного забезпечення процесу управління доходами. Відсутність системного аналізу показників доходності, рентабельності та ефективності окремих напрямів діяльності ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, основними проблемами управління доходами підприємства є: нестабільність динаміки доходів; недосконала структура доходів; неефективний контроль витрат; зростання дебіторської заборгованості; недостатній рівень фінансового аналізу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ

3.1. Напрями удосконалення системи планування та прогнозування доходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»

Удосконалення системи планування та прогнозування доходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» у сучасних реаліях вимагає повної відмови від застарілих статичних підходів на користь моделі динамічного управління. Першочерговим та фундаментальним кроком у цьому напрямі є впровадження системи ковзних прогнозів. Це дозволить підприємству відійти від жорсткого річного бюджетування, яке в умовах сучасної економіки втрачає свою актуальність уже після першого кварталу через нестабільність ринкового попиту, коливання цін на щобеневу продукцію та постійну зміну вартості енергоносіїв. Суть такого методу полягає у безперервному та циклічному оновленні прогнозних показників на наступні дванадцять місяців або навіть півтора року вперед. Такий підхід забезпечує планово-економічному відділу можливість бачити реальну фінансову перспективу в режимі реального часу та оперативно реагувати на критичні відхилення, як це було зафіксовано у 2024 році, коли підрозділ зіткнувся з різким падінням доходів. Ковзне планування робить бюджет не догмою, а живим інструментом управління, який адаптується до фактичних умов роботи кар'єру.

Важливим стратегічним вектором розвитку є перехід до комплексного багатосценарного моделювання, яке повинно стати базовим аналітичним інструментом для фінансових служб. Враховуючи специфіку роботи підрозділу у складі структури АТ «Укрзалізниця», прогнозна модель обов'язково має включати три ключові сценарії розвитку подій: оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний. Це дозволить керівництву заздалегідь оцінити рівень фінансової стійкості кар'єру при різних рівнях завантаження виробничих потужностей, зміні обсягів

замовлення або затримок у фінансуванні проектів. Кожен такий сценарій має бути підкріплений детальним розрахунком критичної точки беззбитковості для кожної промислової ділянки. Це дозволить чітко розуміти мінімально допустимий поріг реалізації продукції, необхідний для покриття високих постійних витрат на утримання техніки, оплату праці та оренду надр, що є характерним для гірничовидобувної галузі. Розуміння цієї межі дозволить уникати збитковості навіть у періоди сезонного спаду активності.

Наступним логічним етапом модернізації всієї системи управління є глибока цифровізація та інтеграція управлінської інформації. Створення єдиного аналітичного середовища, де первинні дані про щоденний видобуток гірничої маси, її переробку на дробильних установках та фактичне відвантаження споживачам автоматично корелюють із фінансовими показниками, дозволить мінімізувати помилки ручного введення та значно прискорити процес підготовки звітності. Така автоматизація надасть бюро ціноутворення можливість проводити оперативний маржинальний аналіз по кожній окремій фракції щебеню. Це дозволить визначати, які саме види продукції приносять найбільший прибуток у конкретний момент, і відповідно до цього коригувати збутову політику та виробничі плани в режимі реального часу, максимізуючи загальну виручку.

Особливу увагу в новій системі слід приділити зміщенню акценту з формального прогнозування нарахувань на прогнозування реальних грошових потоків. Оскільки аналіз другого розділу виявив, що проблема дебіторської заборгованості залишається вкрай гострою та призводить до вимивання оборотних коштів, система планування доходів має бути нерозривно пов'язана з жорсткими графіками інкасації коштів. Впровадження платіжного календаря як обов'язкового елемента прогнозування дозволить кар'єру заздалегідь бачити потенційні касові розриви та уникати їх. Це забезпечить своєчасну закупівлю паливно-мастильних матеріалів, безперебійне фінансування ремонтів техніки, регулярну виплату заробітної плати колективу та безумовне виконання податкових зобов'язань перед бюджетом.

Також необхідно суттєво розширити горизонт прогнозування через включення факторів диверсифікації джерел надходжень. Система планування не повинна обмежуватися лише доходами від реалізації щебеню для потреб залізниці. Удосконалення передбачає активне моделювання та закладання в план доходів від надання супутніх послуг, таких як оренда спеціалізованої кар'єрної техніки стороннім організаціям, реалізація побічних продуктів переробки для потреб місцевих будівельних компаній або надання послуг із логістики. Такий багатовекторний підхід до планування стимулюватиме підрозділ до активного пошуку нових ринків збуту та значно знизить його небезпечну залежність від планів закупівлі одного великого замовника, роблячи бізнес-модель кар'єру більш автономною та витривалою.

Завершальним і чи не найважливішим елементом удосконалення є посилення аналітичного контролю та створення дієвої системи зворотного зв'язку. Процес прогнозування відтепер не повинен закінчуватися простою констатацією того, на скільки відсотків виконано або перевиконано план. Необхідно впровадити обов'язковий і глибокий факторний аналіз причин кожного відхилення. Дослідження того, чи зросли витрати через ціну на дизель, чи через технічні простої, а також з'ясування причин падіння доходу від реалізації певної фракції через відсутність попиту чи затримки у відвантаженні, стає основою управління. Такі дії дозволять системі планування постійно навчатися, підвищуючи точність майбутніх розрахунків. Це зробить фінансовий стан «Хлистунівського кар'єру» повністю передбачуваним, а управлінські рішення - обґрунтованими та ефективними навіть у найбільш нестабільних умовах сучасного господарювання.

3.2. Удосконалення виробництва та системи збуту продукції виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»

Удосконалення виробництва та системи збуту продукції для виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» має стати основою для виходу підприємства на новий рівень фінансової стабільності. Враховуючи

дані аналізу, які показали різке падіння доходів у минулих періодах, стає очевидним, що традиційні підходи до роботи більше не забезпечують необхідного результату. Необхідно впровадити комплексну стратегію, яка одночасно зміцнить технічну базу та радикально змінить принципи взаємодії з ринком будівельних матеріалів.

Технологічне оновлення виробничого циклу повинно зосередитися на максимальній гнучкості та зниженні витрат ресурсів. Впровадження мобільних та модульних комплексів для дроблення і сортування каменя є ключовим рішенням, яке дозволяє підприємству не залежати від однієї технологічної лінії. Такі комплекси дають змогу дуже швидко змінювати параметри роботи залежно від того, яке саме замовлення надійшло. Це дозволяє буквально за кілька годин перенастроїти все обладнання з випуску стандартного залізничного баласту на виробництво вузькоспеціалізованих дрібних фракцій щебеню або спеціальних сумішей для дорожнього покриття та виробництва бетону. Таке розширення асортименту відкриває доступ до нових ринків, де ціна на продукцію є значно вищою, а попит залишається стабільним незалежно від планів залізниці.

Окремим і надзвичайно важливим напрямом модернізації є перехід до принципів безвідходного виробництва та екологічного ощадництва. Встановлення систем замкнутого циклу використання води на промивних установках та використання сучасних засобів для придушення пилу не лише покращують умови роботи для персоналу, а й дають прямий економічний результат. Це дозволяє підрозділу уникати великих виплат за водокористування та екологічних штрафів. Окрім того, переробка відсіву, який раніше просто накопичувався на території, у корисну продукцію, як-от бетонні блоки чи плитка, створює додаткові джерела надходжень. Це дозволяє перетворити витрати на зберігання відходів на реальний прибуток, максимально ефективно використовуючи кожен видобутий кубометр гірничої маси.

У системі збуту центральне місце повинен посісти рішучий перехід від пасивного очікування замовників до активного маркетингу на місцях. Оскільки кар'єр має вигідне розташування в Черкаській області, необхідно провести детальне вивчення всіх великих будівельних об'єктів у радіусі до тріста кілометрів. Створення власної служби логістики або тісна співпраця з надійними транспортними фірмами дозволить пропонувати покупцям дуже зручну послугу доставки прямо на будівельний майданчик. Це стане вагомою конкурентною перевагою для тих компаній, які не мають власних вантажівок. Такий комплексний сервіс робить співпрацю з кар'єром максимально простою і привабливою, залучаючи нових постійних клієнтів.

Цифрова трансформація процесів продажу має включати запуск особистого кабінету для кожного клієнта на веб-сайті підприємства. У такому кабінеті замовник зможе самостійно бачити кількість продукції на складах, дізнаватися актуальні ціни зі своїми персональними знижками, подавати заявки та контролювати оплату. Це забезпечує повну прозорість у стосунках із партнерами, а також суттєво зменшує обсяг паперової роботи для адміністративних працівників кар'єру. Швидкість обробки замовлень зростає, що позитивно впливає на загальний обсяг реалізації та задоволеність клієнтів.

Важливим кроком є також робота над впізнаваністю та репутацією підприємства. Наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам якості та позитивні відгуки від партнерів грають велику роль при виборі постачальника для участі у великих тендерах. Створення системи постійного зв'язку з клієнтами після продажу, коли менеджери цікавляться думкою про якість товару та терміни доставки, дозволяє формувати справжню лояльність. Це допомагає перетворювати разових покупців на постійних партнерів, які роблять замовлення регулярно.

Нарешті, вся система збуту повинна бути міцно пов'язана з фінансовою безпекою підрозділу. Впровадження автоматичних систем перевірки платоспроможності клієнтів перед тим, як надавати їм право на оплату частинами, допоможе назавжди забути про проблеми з боргами. Поєднання

всіх цих заходів дозволить створити надійну та стійку модель роботи. Це гарантуватиме стабільні доходи «Хлистунівського кар'єру» навіть у найскладніші періоди економічних коливань, забезпечуючи підприємству впевнене майбутнє.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «ЦУП» АТ «Укрзалізниця»

Обґрунтування того, як саме «Хлистунівський кар'єр» може збільшити свої статки та забезпечити сталий розвиток, базується на детальному аналізі реальних фінансових показників за останні три роки. Результати дослідження чітко вказують на те, що у 2024 році підприємство опинилося в критичному стані, коли відбувся справжній обвал доходів, які скоротилися на 74,3%. Попри те, що у 2025 році ситуація почала поступово вирівнюватися, загальна стабільність фінансового стану залишається на низькому рівні. Це підтверджує, що головним завданням для менеджменту сьогодні є не просто очікування нових замовлень, а докорінна зміна всієї системи роботи з грошовими потоками, клієнтською базою та внутрішнім плануванням. Тільки через трансформацію управлінських підходів можна гарантувати захист від подібних різких падінь у майбутньому.

Першочерговим кроком у цьому напрямі має стати активна боротьба з ключовою проблемою, яку виявив фінансовий аналіз, а саме з величезною дебіторською заборгованістю. Ситуація, коли значні кошти, які клієнти вже мали б сплатити кар'єру, просто зависають на рахунках покупців, призводить до гострого дефіциту вільних грошей для щоденних потреб підрозділу. Ефективним рішенням цієї проблеми є впровадження продуманої системи бонусів та стимулів. Зокрема, якщо клієнт здійснює оплату за продукцію одразу або вносить кошти наперед, він отримує право на невелику знижку. Для підприємства така поступка є набагато вигіднішою, ніж очікування виплат місяцями, оскільки за цей час гроші втрачають свою реальну вартість через

інфляцію. Швидке повернення коштів безпосередньо в касу дозволить кар'єру постійно підтримувати високу платоспроможність і значно менше залежати від зовнішніх обставин чи фінансової дисципліни контрагентів.

Другий стратегічно важливий напрям розвитку полягає у зміні самої структури отримання доходів. На сьогодні «Хлистунівський кар'єр» перебуває у стані критичної залежності від замовлень одного великого споживача — компанії «Укрзалізниця». Таке становище є вкрай ризикованим, адже будь яке зменшення обсягів закупівель з боку головного замовника миттєво штовхає кар'єр у глибоку кризу, що і продемонстрував досвід 2024 року. Виходом із цієї пастки є активна експансія на комерційний ринок будівельних матеріалів Черкаської області та сусідніх регіонів. Навіть якщо вдасться наростити частку сторонніх замовлень хоча б до рівня 20 або 25 відсотків, це створить надійний фінансовий запасний аеродром. Така диверсифікація клієнтів дозволить підтримувати стабільність доходів за будь яких умов, незалежно від внутрішньої інвестиційної політики головного замовника.

Третя суттєва зміна стосується методів роботи планово економічного відділу під час розрахунку майбутніх доходів. Існуюча система планування часто виявляється занадто статичною і просто не встигає за реальними змінами в економіці, особливо в моменти різких стрибків цін на дизельне паливо чи електроенергію. Для виправлення цієї ситуації необхідно перейти на принципи гнучкого прогнозування. Це означає, що всі фінансові плани мають переглядатися та оновлюватися щомісяця з урахуванням актуальних ринкових цін на ресурси. Такий підхід надасть керівництву можливість бачити максимально точну картину і вчасно коригувати ціни на щебінь чи пісок. Це гарантуватиме, що кожна продана тонна продукції приносить прибуток, а підприємство ніколи не буде працювати собі у збиток через застарілі планові показники.

Економічна ефективність від впровадження цих кроків стане помітною вже протягом першого року роботи за новою моделлю. По перше, завдяки прискоренню повернення боргів підприємство отримає реальні мільйони

гривень, які раніше просто безкоштовно використовувалися клієнтами. По друге, розширення кола покупців забезпечить стабільне завантаження потужностей кар'єру на повну силу навіть у періоди спаду замовлень від залізниці. Важливо, що такі заходи не потребують миттєвої купівлі дорогої техніки, але вони вимагають високої професійності в управлінні кожною заробленою гривнею та системного аналізу ринку.

У підсумку, всі запропоновані заходи дозволять перетворити «Хлистунівський кар'єр» на сучасне, гнучке та фінансово незалежне підприємство. Головним результатом цих змін стане стабільність, якої так бракувало в попередні роки. Коли доходи зростають не випадково, а завдяки чіткому плану та активній роботі з ринком, підрозділ отримує можливість впевнено виплачувати заробітні плати, вчасно розраховуватися з бюджетом та акумулювати кошти на власний майбутній розвиток. Саме в цьому і полягає основна мета управління доходами в складних та нестабільних умовах сучасного господарювання.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного комплексного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління доходами виробничого підрозділу «Хлистунівський кар'єр» філії «Центр управління промисловістю» акціонерного товариства «Укрзалізниця» було повністю реалізовано мету кваліфікаційної роботи та виконано всі поставлені завдання. Проведена робота охопила широкий спектр питань - від теоретичного осмислення категорії доходу в умовах сучасної ринкової економіки до розробки конкретних прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення фінансової стійкості підрозділу в середньостроковій перспективі.

Теоретичний базис дослідження дозволив стверджувати, що в сучасних умовах господарювання дохід є не лише фінансовим результатом операційної діяльності, а й головним внутрішнім джерелом самофінансування, від якого безпосередньо залежить здатність підприємства оновлювати технічну базу, підтримувати соціальні стандарти колективу та забезпечувати власну конкурентоспроможність на ринку. Дохід виступає тим фундаментом, на якому базується вся система фінансового планування: без стабільного та передбачуваного грошового потоку жодна організація не здатна реалізувати стратегічні цілі розвитку, своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, персоналом та державою. У контексті гірничодобувної галузі, де виробничий цикл характеризується значною капіталомісткістю та технологічними особливостями, стабільність доходів набуває особливо критичного значення, оскільки навіть тимчасові касові розриви здатні призупинити безперервний видобувний процес і спричинити непропорційно великі втрати.

Практична оцінка фінансово-господарської діяльності підрозділу за аналізований період 2023–2025 років виявила критичну нестабільність фінансового стану, що найяскравіше проявилось у 2024 році, коли обсяги доходів підрозділу скоротилися на 74,3 відсотка порівняно з попередніми звітними періодами. Таке катастрофічне падіння показників стало одним із

найсерйозніших фінансових потрясінь в операційній історії кар'єру і поставило під загрозу навіть його поточну діяльність. Детальний аналіз чинників, що зумовили такий результат, дозволив виявити системний характер проблеми: надмірна залежність від єдиного великого замовника в особі залізниці створила структурну вразливість, за якої будь-яке скорочення корпоративних замовлень автоматично трансформувалося у катастрофічне падіння виручки. Відсутність диверсифікованої клієнтської бази та гнучких механізмів оперативного реагування на зміну ринкової кон'юнктури і обсягів державних закупівель унеможливила своєчасну переорієнтацію збутової діяльності та пошук альтернативних джерел надходжень у критично короткі терміни.

Хоча показники 2025 року продемонстрували певне пожвавлення ділової активності та поступове відновлення виручки, проведений детальний аналіз структури оборотних коштів виявив гостру та системну проблему накопичення дебіторської заборгованості. Ця заборгованість призвела до фактичного вилучення значних обсягів реальних грошових коштів із господарського обороту підприємства та створила суттєві касові розриви, що паралізували нормальне управління поточною ліквідністю. Практичним наслідком стала систематична неспроможність вчасно розраховуватися за енергоносії та паливно-мастильні матеріали - ресурси, що є абсолютно критичними для безперебійного функціонування гірничодобувного підприємства. Ця ситуація безпосередньо загрожувала безперервності всього виробничого циклу видобутку та переробки каменя, а в разі подальшого загострення здатна призвести до вимушеної зупинки видобувної техніки та логістичних операцій, що матиме незворотні репутаційні та фінансові наслідки.

Для подолання виявлених деструктивних тенденцій та забезпечення сталого фінансового зростання у роботі було обґрунтовано необхідність радикальної перебудови всієї системи планування доходів на основі впровадження моделі ковзних прогнозів та багатосценарного моделювання.

Зазначений метод є принципово відмінним від традиційного підходу: він дозволяє підприємству повністю відмовитися від застарілих, негнучких статичних планів і перейти до щомісячного перегляду фінансових очікувань із врахуванням актуальної вартості дизельного палива та електроенергії в Черкаському регіоні, реальних обсягів замовлень і поточної ринкової ситуації. Система ковзного прогнозування передбачає розробку трьох паралельних сценаріїв - оптимістичного, базового та песимістичного, - кожен із яких ґрунтується на різних припущеннях щодо рівня корпоративного попиту, цін на пально-мастильні матеріали та активності комерційних замовників. Завдяки цьому керівництво підрозділу завжди матиме готовий набір управлінських рішень для кожного варіанту розвитку подій, що принципово підвищить швидкість і якість реагування на несприятливі зміни зовнішнього середовища.

Важливим стратегічним вектором підвищення прибутковості та фінансової стійкості підрозділу визначено диверсифікацію ринків збуту через активне залучення широкого кола комерційних контрагентів, зокрема приватних забудовників, дорожньо-будівельних компаній, підприємств комунальної інфраструктури та виробників будівельних матеріалів. Сучасний будівельний ринок України, незважаючи на виклики воєнного часу, зберігає стійкий попит на нерудні матеріали - щебінь, бутовий камінь та відсів - у зв'язку з активним відновленням пошкодженої інфраструктури та реалізацією державних і міжнародних будівельних програм. Встановлено, що цілеспрямоване нарощування частки сторонніх комерційних замовників до рівня 20–25 відсотків від загального обсягу реалізації дозволить сформувати надійний фінансовий запасний аеродром, який підтримає стабільність доходів кар'єру навіть у випадках різкого скорочення внутрішньокорпоративних замовлень з боку «Укрзалізниці». Досягнення цього показника потребує активної маркетингової роботи, формування власної комерційної служби та розробки гнучкої системи цінових пропозицій, адаптованих до специфіки різних категорій клієнтів.

Окрім диверсифікації клієнтської бази, розширення асортименту продукції є самостійним і надзвичайно перспективним напрямом зростання доходів. Впровадження мобільних дробильно-сортувальних комплексів дозволить налагодити випуск високоліквідних дрібних фракцій щебеню, кубовидного каменю та спеціалізованих фракцій для дорожнього будівництва - продуктів, що реалізуються за суттєво вищими цінами, ніж традиційна великофракційна продукція кар'єру. Підвищення середньої ціни реалізації через розширення асортименту дозволить збільшити чистий дохід без суттєвого нарощування витрат на видобуток гірничої маси, оскільки сировина вже знаходиться в розпорядженні підприємства і потребує лише додаткової переробки. Це означає, що приріст доходів від такого заходу матиме значно вищу маржинальність порівняно із традиційним нарощуванням обсягів видобутку.

Особливий акцент у дослідженні зроблено на механізмах оптимізації грошових потоків та ефективної інкасації заборгованості клієнтів, оскільки саме ця сфера є найбільш проблемною для підрозділу на сучасному етапі. Запропонована система диференційованого ціноутворення, що включає надання стимулюючих знижок та бонусів за умови повної передоплати або розрахунку протягом скороченого терміну, визначена як ключовий інструмент захисту обігових коштів від інфляційного знецінення та запобігання виникненню нових касових розривів. Ця система має бути підкріплена чіткими договірними механізмами, що включають пені за прострочення платежів та ефективні процедури досудового врегулювання заборгованості. У поєднанні з цифровізацією управління збутом через впровадження особистих кабінетів клієнтів та систем автоматичного контролю за відвантаженням і розрахунками, ці заходи дозволять значно прискорити оборотність капіталу, мінімізувати строки перебування коштів у дебіторській заборгованості та забезпечать постійну платоспроможність підрозділу впродовж усього виробничого року.

Також у ході дослідження було доведено, що раціональне використання відсіву та дрібнофракційних відходів як сировини для виробництва супутніх будівельних матеріалів безпосередньо на виробничому майданчику підрозділу дозволить перетворити статті, що традиційно є витратними або нейтральними, на нові повноцінні джерела надходжень. Це рішення відповідає принципам циркулярної економіки та дозволяє максимізувати вихід комерційної продукції з одиниці видобутої гірничої маси, що є особливо важливим в умовах обмеженості ліцензованих запасів родовища та зростання екологічних вимог до гірничодобувної діяльності.

Сукупна оцінка економічної ефективності всього комплексу розроблених пропозицій підтверджує, що їх послідовна та повна реалізація забезпечить стабільне зростання доходів підрозділу у середньостроковій перспективі та дозволить «Хлистунівському кар'єру» досягти повної фінансової незалежності і стійкості протягом найближчих двох років. Запропоновані заходи є взаємно підсилюючими: диверсифікація ринків збуту знижує залежність від єдиного замовника, розширення асортименту підвищує маржинальність, оптимізація грошових потоків забезпечує ліквідність, а впровадження сучасної системи прогнозування створює інформаційну основу для всіх управлінських рішень. Таким чином, розроблений комплекс рекомендацій має високу практичну цінність і може бути успішно інтегрований у реальну операційну та фінансову діяльність підприємства для зміцнення його конкурентних позицій на ринку нерудних матеріалів України в умовах збереження високої нестабільності сучасного господарського середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основні напрями сучасної економічної теорії URL: <https://buklib.net/books/27286/> (Дата звернення : 27.02.2026)
2. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49820/1/M_Sulyma_A_Gvinsadze_ENGEFI_1.pdf (Дата звернення : 27.02.2026)
3. Матвійчук Ю. В., к. держ. упр. Величко Л. А. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства у конкурентному середовищі. Економіка і менеджмент. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchyk.htm (дата звернення: 02.06.2023)
4. Укрзалізниця. Офіційний сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 02.03.2026)
5. Хлистунівське кар'єроуправління ДП управління промислових підприємств укрзалізниці. URL: <https://www.ua-region.com.ua/34879337> (дата звернення: 02.03.2026)
6. Бланк І. О. Управління фінансовими результатами підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2019. 512 с.
7. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 647 с.
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 554 с.
9. Савчук В. П. Управление финансами предприятия. Москва : Бином, 2019. 480 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. С. Жильцов. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
11. Самуельсон П., Нордгауз В. Економіка / пер. з англ. О. Боднарук. Київ : Основи, 2017. 800 с.

12. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. з англ. І. Мінервін. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 453 с.

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.02.2026).

14. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.02.2026).

15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.02.2026).

16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом МФУ від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 12.02.2026).

17. Основні напрями сучасної економічної теорії. URL: <https://buklib.net/books/27286/> (дата звернення: 27.02.2026).

18. Суляма М. С., Гвінсадзе А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49820/1/M_Sulyma_A_Gvinsadze_EN_GEFI_1.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

19. Матвійчук Ю. В., Величко Л. А. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства у конкурентному середовищі. Економіка і менеджмент. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchyk.htm (дата звернення: 15.03.2026).

20. Укрзалізниця. Офіційний сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).

21. Хлестунівське кар'єроуправління ДП управління промислових підприємств Укрзалізниці. URL: <https://www.ua-region.com.ua/34879337> (дата звернення: 05.04.2026).

22. Кірейцева Г. В., Виговська Н. Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 496 с.
23. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2020. 630 с.
24. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2018. 368 с.
25. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 728 с.
26. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 320 с.
27. Дробязко С. І., Козловська Т. О., Холод Л. В. Облік та оподаткування підприємств малого бізнесу. Київ : ЦУЛ, 2018. 416 с.
28. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 392 с.
29. Ковальчук Т. М. Оперативний економічний аналіз у системі управління підприємством. Чернівці : Рута, 2018. 426 с.
30. Лень В. С., Гливенко В. В. Бухгалтерський облік в Україні : основи та практика. Київ : ЦУЛ, 2019. 576 с.
31. Орлів М. С. Цифрова трансформація підприємств: сутність, особливості та напрями реалізації. Економічний вісник університету. 2021. № 48. С. 112–119.
32. Петрук О. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах нестабільності. Фінанси України. 2022. № 3. С. 85–97.
33. Плаксієнко В. Я. Бухгалтерський облік у виробничих підприємствах : навч. посіб. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. 346 с.
34. Прокопенко О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства в умовах невизначеності. Механізм регулювання економіки. 2021. № 2. С. 44–55.
35. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 578 с.

36. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз промислового підприємства : навч. посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2019. 485 с.
37. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 462 с.
38. Хом'як Р. Л. Бухгалтерський облік та оподаткування : навч. посіб. Львів : Бухгалтерський центр «Ажур», 2018. 1112 с.
39. Цифровізація економіки України: механізм реалізації / за ред. М. З. Згуровського, Г. О. Філіпенко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 153 с.
40. Череп А. В., Андросова О. Ф. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 400 с.