МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2026 р.	«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»_____

на тему: __«Основні напрямки підвищення рентабельності підприємства»__

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Ткачук Анастасія Миколаївна _____
(підпис)

Керівник Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ткачук Анастасії Миколаївни

1. Тема роботи «Основні напрямки підвищення рентабельності підприємства»

керівник роботи Рибачук-Ярова Т.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.09.2025 р. № 641 КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, внутрішня документація АТ «Рудь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування рентабельності підприємства.
Розділ 2. Дослідження діяльності АТ «Рудь» та оцінка його рентабельності.
Розділ 3. Основні напрямки та заходи щодо підвищення рентабельності АТ «Рудь».

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2025 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.11.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	12.01.2026 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2026 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2026 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2026 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.01.2026 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	08.02.2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ **Анастасія ТКАЧУК**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Тетяна РИБАЧУК-ЯРОВА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, методи аналізу та напрями підвищення рентабельності підприємства на прикладі АТ «Рудь». У роботі розкрито економічну сутність та значення рентабельності як ключового індикатора ефективності, систематизовано показники рентабельності та методи їх факторного аналізу, зокрема на основі моделі Дюпона.

Проведено комплексну оцінку ринкового середовища та конкурентних позицій АТ «Рудь», а також детальний аналіз його фінансово-господарської діяльності за 2023-2024 рр. Виявлено основні проблеми, що призвели до погіршення рентабельності, зокрема випереджаюче зростання собівартості порівняно з виручкою.

У проєктній частині розроблено програму заходів щодо оптимізації рентабельності, яка включає стратегічний інноваційний проєкт із запуску лінійки морозива на рослинній основі під суббрендом «RUD’ VEGAN», а також супутні заходи з оптимізації витрат, цінової політики та управління активами. Наведено техніко-економічне обґрунтування проєкту, розрахунок собівартості, прогноз фінансових результатів та терміну окупності інвестицій.

Запропоновані заходи дозволять підвищити рентабельність продажів, збільшити чистий прибуток та посилити конкурентні позиції підприємства. Робота містить рекомендації щодо організаційно-управлінського забезпечення реалізації програми.

Кваліфікаційна робота виконана на 85 сторінках, містить 24 таблиці, 4 додатки.

Ключові слова: рентабельність, фінансова ефективність, модель Дюпона, оптимізація витрат, інноваційна продукція, стратегічне управління, АТ «Рудь».

ANNOTATION

The bachelor's thesis explores the theoretical foundations, methods of analysis, and directions for improving the profitability of an enterprise using the example of PJSC «Rud». The work reveals the economic nature and importance of profitability as a key performance indicator, systematizes profitability ratios and methods of their factor analysis, in particular based on the DuPont model.

A comprehensive assessment of the market environment and competitive position of PJSC «Rud» has been conducted, along with a detailed analysis of its financial and economic activities for 2023-2024. The main problems leading to the deterioration of profitability have been identified, including the outstripping growth of cost of goods sold compared to revenue.

The project part develops a program of measures to optimize profitability, which includes a strategic innovation project for launching a plant-based ice cream line under the sub-brand «RUD' VEGAN», as well as accompanying measures to optimize costs, pricing policy, and asset management. The technical and economic justification of the project, cost calculation, forecast of financial results, and payback period of investments are provided.

The proposed measures will increase sales profitability, boost net profit, and strengthen the competitive position of the enterprise. The work contains recommendations for organizational and managerial support of the program implementation.

The qualification work consists of 85 pages, contains 24 tables, 4 appendices.

Key words: profitability, financial efficiency, DuPont model, cost optimization, innovative product, strategic management, PJSC «Rud».

ЗМІСТ

ВСТУП……..7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….11
1.1 Сутність, значення та система показників рентабельності діяльності підприємства……..11
1.2 Теоретичні засади аналізу управління рентабельністю підприємства …..18
1.3 Методичні підходи до розробки напрямків підвищення рентабельності на сучасних підприємствах……21
Висновки до розділу 1……...24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» ТА ОЦІНКА ЙОГО РЕНТАБЕЛЬНОСТІ……..27
2.1 Аналіз ринку морозива України та конкурентних позицій підприємства…….27
2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Рудь» ……..41
2.3 Комплексна оцінка рівня та динаміки рентабельності підприємства ..….50
Висновки до розділу 2……...55
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» ……57
3.1 Програма заходів щодо оптимізації рентабельності підприємства…...….57
3.2 Обґрунтування впровадження нового виду продукції для підвищення рентабельності підприємства……...62
3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми підвищення рентабельності……...71
Висновки до розділу 3……...76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….…...…77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…….80
ДОДАТКИ…….…….86

ВСТУП

У сучасних умовах глибокої трансформації економіки, посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища забезпечення стійкої високої рентабельності є критичним фактором фінансової безпеки, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Рентабельність як інтегральний показник ефективності відображає здатність компанії генерувати прибуток від інвестованих ресурсів, виступаючи основним критерієм оцінки якості управлінських рішень та основою інвестиційної привабливості.

Для вітчизняних агропромислових та харчових підприємств, особливо таких великих та системоутворюючих, як АТ «Рудь», питання підвищення рентабельності набуває стратегічного значення через комплекс об'єктивних викликів. Серед них: висока ресурсоємність виробництва, залежність від світових цін на сировину та енергоносії, коливання валютних курсів, потужна конкуренція на внутрішньому ринку з імпортною продукцією та між вітчизняними виробниками, а також сучасні вимоги споживачів до якості, безпеки та різноманітності. АТ «Рудь», як один із провідних операторів на ринку, безпосередньо стикається з цими викликами. Для збереження та посилення ринкових позицій, забезпечення фінансової стійкості та реалізації довгострокових інвестиційних планів компанії необхідно системно діагностувати чинники, що впливають на її прибутковість, та розробити науково обґрунтовані заходи щодо її підвищення.

Теоретичні основи управління рентабельністю досліджені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених (Г.В. Савицька [47], І.Г. Брітченко [3], П. Самуельсон [49] та ін.) та відображені у стандартах фінансової звітності (П(С)БО [31], МСФЗ [29]). Однак більшість фундаментальних досліджень мають узагальнений характер. Специфіка сучасних господарських умов, зумовлених воєнним станом, процесами відбудови, цифровізації та посилення ESG-вимог, а також особливості

діяльності саме великого акціонерного товариства зі складною організаційною структурою, як АТ «Рудь», вимагають поглибленого прикладного аналізу. *Актуальність* цього дослідження полягає в адаптації загального методичного інструментарію до конкретних умов функціонування АТ «Рудь», проведенні глибинної діагностики на реальних даних та розробці не абстрактних, а конкретних, економічно обґрунтованих і організаційно забезпечених напрямів вдосконалення. Це обумовлює наукову новизну та практичну цінність даної кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає в розробці науково обґрунтованих напрямків та практичних заходів щодо підвищення рентабельності діяльності АТ «Рудь» на основі комплексного теоретичного дослідження, всебічного аналізу його поточного стану, факторів впливу та виявлення внутрішніх резервів.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такий комплекс *завдань*:

– дослідити теоретико-методичні засади формування рентабельності підприємства: розкрити її економічну сутність, значення як ключового індикатора ефективності, охарактеризувати систему основних показників рентабельності та сучасні методи її факторного аналізу;

– провести аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій АТ «Рудь», а також надати загальну організаційно-економічну характеристику товариства;

– провести комплексну оцінку рівня, динаміки та структури рентабельності АТ «Рудь» за останні роки за ключовими показниками на основі даних фінансової звітності; виявити проблемні аспекти та причини їх виникнення з використанням методів факторного аналізу (зокрема, моделі Дюпона);

– на основі результатів діагностики розробити цільову програму заходів щодо оптимізації рентабельності АТ «Рудь», структуровану за основними напрямками впливу (оптимізація витрат і ресурсів, вдосконалення цінової та асортиментної політики, підвищення операційної ефективності та управління

активами);

– надати пропозиції щодо управлінсько-організаційного забезпечення реалізації програми підвищення рентабельності, включаючи механізми планування, контролю, мотивації та оцінки ефективності.

Об'єкт дослідження – економічні відносини та механізми, що складаються в процесі формування та управління рентабельністю на великих підприємствах харчової промисловості України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методів аналізу, а також практичних механізмів, резервів та напрямів підвищення рівня рентабельності діяльності АТ «Рудь».

Сфера застосування результатів – АТ «Рудь», на матеріалах якого виконано дослідження. Отримані висновки та рекомендації можуть бути корисними для інших великих підприємств аграрно-харчового сектору з аналогічною формою власності.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань у роботі застосовано комплекс методів:

- загальнонаукові: аналіз, синтез, системний підхід, узагальнення - для теоретичного дослідження категорії рентабельності;
- емпіричні: спостереження, опис, порівняння – для збору та аналізу інформації про діяльність АТ «Рудь» і ринкове середовище;
- економіко-статистичні: горизонтальний і вертикальний аналіз, метод відносних показників (коефіцієнтів) – для оцінки фінансового стану та рентабельності;
- методи детермінованого факторного аналізу: метод ланцюгових підстановок, метод абсолютних різниць – для кількісної оцінки впливу різних чинників на результативні показники;
- моделювання: застосування фінансових моделей (модель Дюпона) для комплексної діагностики джерел формування рентабельності власного капіталу та активів;

- графічний метод: для наочної ілюстрації динаміки та структури досліджуваних показників.

Інформаційну базу дослідження склали: офіційна фінансова (бухгалтерська) звітність АТ «Рудь» [45], дані Державної служби статистики України [8, 9, 10, 11] та Національного банку України [32, 33, 34], наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів [3, 13, 22, 24, 27, 35, 41, 47, 49, 53, 55], нормативно-правові акти [16, 17, 44], профільні публікації в періодичних виданнях [5, 14, 23, 26, 27,35, 41, 53, 55] та інформація з офіційних інтернет-ресурсів [8, 32, 39, 46].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ має теоретико-методологічний характер і присвячений дослідженню сутності рентабельності, системи її показників та методів аналізу. Другий розділ носить аналітичний характер і містить дослідження діяльності АТ «Рудь» та комплексну оцінку його рентабельності. Третій, проєктний розділ, включає розробку основних напрямків і конкретних заходів щодо підвищення рентабельності досліджуваного підприємства, їх економічне обґрунтування та організаційний план впровадження. У висновках узагальнено основні результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та система показників рентабельності діяльності підприємства

Поняття «рентабельність» походить від слова «рента», що в загальному розумінні означає дохід, історично позначаючи ступінь віддачі від факторів виробництва. З розвитком ринкових відносин ця категорія значно розширилася, почавши охоплювати всі сторони економічної діяльності господарюючого суб'єкта – виробничу, підприємницьку, інвестиційну та інші.

У сучасній економічній науці рентабельність розглядається як інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, націленої на отримання прибутку. На думку відомого американського економіста П. Самуельсона, рентабельність є безумовним доходом від чинників виробництва, що виступає винагородою за підприємницьку діяльність, технічні нововведення та вміння ризикувати в умовах невизначеності [49]. Вітчизняні вчені, такі як В.Я. Горфінкель та В.А. Швандар, визначають рентабельність як відносний показник прибутковості, який демонструє ефективність розвитку підприємства [22]. При цьому підкреслюється, що саме стабільно висока рентабельність є передумовою розширеного відтворення, оскільки дозволяє не лише відшкодувати витрати, але й інвестувати у розвиток. При цьому підкреслюється, що саме стабільно висока рентабельність є передумовою розширеного відтворення, оскільки дозволяє не лише відшкодувати витрати, але й інвестувати у розвиток.

Аналіз сучасної наукової літератури показує, що категорія рентабельності є багатогранною та розглядається вченими з різних аспектів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення та значення рентабельності у працях науковців

Науковець / автор	Основна концепція / фокус дослідження	Ключова думка	Джерело / приклад роботи
П. Самуельсон	Рентабельність як дохід від чинників виробництва	Винагорода за підприємництво, інновації та ризик	Samuelson P., Nordhaus W. Economics
В.Я. Горфінкель, В.А. Швандар	Відносний показник прибутковості	Критерій ефективності та основа розширеного відтворення	Горфінкель В.Я., Швандар В.А. Економіка підприємства
Г.В. Савицька	Результативність використання ресурсів	Інструмент комплексної діагностики фінансового стану	Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства
І.Г. Брітченко	Ступінь доцільності використання майна та інвестицій	Показник, що інтегрує вплив усіх сторін діяльності	Брітченко І.Г. Фінансовий аналіз
С.М. Петренко, В.В. Сидоренко	Система показників для діагностики «фінансового здоров'я»	Інструмент оцінки стійкості та довгострокової прибутковості	Петренко С.М., Сидоренко В.В. Система показників рентабельності…
О.Г. Мельник, К.Ф. Ковальчук	Критерій стійкості для підприємств харчової промисловості	Особлива роль у контексті високої ресурсоємності та волатильності цін	Мельник О.Г., Ковальчук К.Ф. Сучасні підходи до оцінки рентабельності…
C.T. Horngren	Міра ефективності управління інвестованими коштами	Акцент на управлінських рішеннях та віддачі на активи (ROA) і капітал (ROE)	Horngren C.T. et al. Introduction to Management Accounting
Н.В. Шандова та ін.	Система показників та факторний аналіз за моделлю Дюпона	Результати факторного аналізу слугують базою для прийняття управлінських рішень	Шандова Н.В., Мєшкова-Кравченко Н.В., Дорогань О.І. Оцінка рентабельності підприємства
Л.С. Новіченко	Теоретичні та прикладні аспекти аналізу показників	Комплексний огляд методик аналізу рентабельності	Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства
Г.В. Кошельок	Факторний аналіз рентабельності у торгівлі та для власного капіталу	Дослідження специфічних факторів впливу в окремих секторах	Кошельок Г.В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств; Факторний аналіз рентабельності власного капіталу
І. Каунов (експерт-практик)	Критичне значення рентабельності активів (ROA)	ROA < 10% річних свідчить про неефективність бізнесу порівняно з альтернативними інвестиціями	Коментар фінансового експерта в матеріалі банку

Продовження табл. 1.1

Науковець / автор	Основна концепція / фокус дослідження	Ключова думка	Джерело / приклад роботи
Л.С. Гаватюк, А.К. Пілат	Удосконалення системи управління рентабельністю	Умова ефективного функціонування підприємств	Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення системи управління рентабельністю...
О.І. Степаненко, Х.Ю. Павловська	Аналіз рентабельності в умовах економічної нестабільності	Дослідження особливостей та шляхів підвищення в кризових умовах	Степаненко О.І., Павловська Х.Ю. Аналіз рентабельності підприємства…
В. Черчель, Д. Людвенко (аграрні експерти)	Рентабельність у сільському господарстві на рівні окремих культур	Ключовим для фермерів є рентабельність, а не вал, з урахуванням регіональних умов	Аналіз рентабельності сільськогосподарських культур у 2024 році
Колективний автор (банківський сектор)	Рентабельність як основа капіталізації та стабільності сектора	Стабільна рентабельність сектора – запорука подальшої підтримки капіталізації та нарощення операцій	Аналіз НБУ щодо достатності капіталу банків

Джерело: сформовано на основі [3, 5, 13, 22, 24, 27, 32, 35, 41, 46, 47, 49, 53, 55]

Як видно з даних таблиці 1.1, сучасний науковий дискурс щодо рентабельності виходить за межі її базового визначення як відносного показника прибутковості. Дослідження охоплюють: розробку складних систем показників і методів факторного аналізу (Савицька [47], Шандова [55]); адаптацію концепції до специфіки окремих галузей, таких, як харчова промисловість (Мельник [27]) чи сільське господарство (Черчель); оцінку ролі рентабельності для фінансової стабільності цілих секторів економіки (банківський сектор [32]); а також практичні порогові значення ефективності (Каунов [46]). Ця різноманітність підходів підтверджує, що рентабельність служить універсальним інтегральним індикатором, синтезуючи результати всіх видів діяльності підприємства для потреб стратегічного управління, інвестування та оцінки конкурентоспроможності.

Сутність рентабельності найчіткіше розкривається через її протиставлення абсолютному показнику прибутку. На відміну від нього, рентабельність є відносним показником, що дозволяє проводити об'єктивні

порівняння ефективності роботи в динаміці та між різними підприємствами, незалежно від їх масштабу. Як зазначається у джерелах [22, 47], для об'єктивної оцінки недостатньо знати лише абсолютну величину прибутку; необхідно володіти інформацією щодо його прибутковості, тобто порівнювати отримані результати із вкладеним капіталом, ресурсами або понесеними витратами. Таким чином, рентабельність можна визначити як універсальний індикатор ефективності управління, який показує співвідношення досягнутого фінансового результату (прибутку) та величини ресурсів, залучених для його отримання.

У контексті економічної кризи та трансформаційних процесів в Україні питання управління рентабельністю набуває особливої актуальності. Висока вартість позикових коштів, валютні коливання та конкуренція обумовлюють необхідність постійного пошуку резервів підвищення прибутковості для забезпечення безперебійної діяльності та розвитку підприємств.

Рентабельність як економічна категорія відображає здатність підприємства генерувати прибуток від використаних ресурсів. На відміну від абсолютного показника прибутку, вона є відносним показником, що дозволяє проводити об’єктивні порівняння ефективності в динаміці та між різними підприємствами, незалежно від їх масштабу. Сутність рентабельності полягає в співвідношенні фінансового результату (прибутку) з ресурсами або витратами, які були залучені для його отримання, виступаючи таким чином універсальним індикатором ефективності управління.

Згідно з П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» [31], прибуток як основа розрахунку рентабельності класифікується за видами діяльності (операційний, фінансовий, від звичайної діяльності, чистий), що забезпечує нормативну основу для формування показників. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) [29] розглядають рентабельність у контексті забезпечення корисності інформації для прийняття економічних рішень інвесторами та кредиторами, підкреслюючи її роль у оцінці майбутніх грошових потоків.

Рентабельність як економічна категорія виконує низку ключових функцій у системі управління підприємством. Їх детальний аналіз дозволяє оцінити всебічний вплив цього показника на господарську діяльність. У системі сучасного фінансового менеджменту аналіз рентабельності виконує критично важливі функції:

- діагностики та оцінки. Основний критерій ефективності управлінських рішень, що дозволяє оцінити якість роботи підприємства в цілому та виявити проблемні зони в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності;
- планування та мотивації формують основу для внутрішньофірмового планування, бюджетування та мотивації персоналу через встановлення цільових орієнтирів для центрів відповідальності;
- залучення інвестицій. Показники рентабельності капіталу є основним орієнтиром для власників, інвесторів та кредиторів, безпосередньо характеризуючи очікувану віддачу на вкладений капітал. Головний орієнтир для власників, інвесторів та кредиторів, оскільки безпосередньо характеризує очікувану віддачу на вкладений капітал та ризики;
- стратегічного розвитку, оскільки стійка рентабельність є фундаментом фінансової незалежності та джерелом самофінансування інновацій, розширеного відтворення та технічного оновлення.

Роль рентабельності для підприємства є багатогранною. По-перше, вона є основним критерієм ефективності діяльності. По-друге, її зростання безпосередньо забезпечує підвищення фінансової стійкості та знижує ризики ліквідації чи банкрутства. По-третє, вона важлива для всіх стейкхолдерів: для власників визначає прибутковість інвестицій і можливості виплати дивідендів, для кредиторів – реалістичність повернення коштів та відсотків, для держави – формує податкову базу, а для працівників створює основу для стабільності і підвищення заробітної плати.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства використовується система взаємопов’язаних показників рентабельності. Ця

система дозволяє не лише оцінити загальну прибутковість бізнесу, а й детально діагностувати ефективність різних аспектів його функціонування: операційної діяльності, використання активів та прибутковості для власників і інвесторів. Кожен показник має специфічне аналітичне призначення та розрахункову формулу, що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів, контролю витрат та стратегічного розвитку.

Таблиця 1.2 служить структурованою методологічною основою для комплексної оцінки ефективності господарської діяльності. Її логіка побудована на принципі поступової деталізації аналізу – від оцінки прибутковості поточної операційної діяльності до вимірювання віддачі на вкладений власниками та інвесторами капітал.

Таблиця 1.2

Система ключових показників рентабельності та їх аналітичне призначення

Показник рентабельності	Розрахункова формула	Економічна характеристика показника
Валова рентабельність (рентабельність продукції)	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції * 100%	Показує ефективність виробничої діяльності та цінової політики. Відображає, який відсоток прибутку залишається після покриття прямих витрат на виробництво
Рентабельність від операційної діяльності	Операційний прибуток / Операційні витрати * 100%	Свідчить про ефективність усіх операційних витрат (виробничих, адміністративних, збутових). Показує, наскільки прибутковою є основна діяльність підприємства до урахування фінансових та інших доходів/витрат
Рентабельність реалізації (продажів)	Чистий прибуток / Чистий дохід (виручка) * 100%	Ключовий показник загальної прибутковості бізнес-моделі. Відповідає на питання: скільки копійок чистого прибутку приносить кожна гривня виручки?
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів * 100%	Загальна ефективність управління всім майном підприємства. Показує здатність активів генерувати прибуток незалежно від джерел їх фінансування
Рентабельність необоротних активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість необоротних активів * 100%	Оцінює віддачу від основних засобів (обладнання, будівлі). Високий показник свідчить про ефективне використання дорогого капітального майна

Продовження табл. 1.2

Показник рентабельності	Розрахункова формула	Економічна характеристика показника
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів * 100%	Показує, наскільки ефективно використовуються поточні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти)
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу * 100%	Найважливіший показник для власників (акціонерів). Відображає прибутковість інвестованих ними коштів. Високий ROE – запорука інвестиційної привабливості
Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	Операційний прибуток після оподаткування / Інвестований капітал * 100%	Оцінює ефективність використання довгострокового капіталу (власний + довгострокові позики). Показує віддачу від коштів, «закріплених» у бізнесі на тривалий термін
Рентабельність від звичайної діяльності	Прибуток від звичайної діяльності / Витрати від звичайної діяльності * 100%	Показує ефективність всієї діяльності підприємства до урахування надзвичайних подій. Дає збалансовану оцінку результатів основної, фінансової та інвестиційної діяльності
Рентабельність господарської діяльності	Чистий прибуток / Витрати від господарської діяльності * 100%	Інтегральний показник ефективності підприємницької діяльності для власника. Характеризує, наскільки ефективно всі понесені витрати перетворюються на кінцевий фінансовий результат

Джерело: сформовано на основі [27, 47, 55]

Групування показників за трьома основними об’єктами оцінки дозволяє перейти від загальної констатації рівня рентабельності до виявлення конкретних джерел її формування або проблемних зон. Так, показники рентабельності продажів прямим чином пов'язані з операційною ефективністю та маркетинговою політикою, тоді як рентабельність активів відображає якість управління ресурсним потенціалом компанії. Найвищим рівнем аналізу виступають показники рентабельності капіталу, що інтегрують вплив як операційних результатів, так і фінансової стратегії підприємства.

Значення таблиці для даного дослідження полягає в тому, що вона формує завершену аналітичну матрицю. Кожен показник у ній не існує ізольовано, а складає частину єдиної системи діагностики. Ця система надає чіткий алгоритм для оцінки АТ «Рудь» у другому розділі роботи: від розрахунку базових коефіцієнтів до інтерпретації їх взаємозв’язків. Крім того,

вона безпосередньо вказує на потенційні важелі впливу, які стануть основою для розробки конкретних практичних заходів у проєктній частині дослідження. Таким чином, таблиця виконує роль зв’язуючої ланки між теоретичним фундаментом і прикладним аналізом конкретного підприємства.

1.2 Теоретичні засади аналізу управління рентабельністю підприємства

Факторний аналіз є методикою переходу від констатації зміни результативного показника до виявлення конкретних причин цієї зміни. Його застосування дозволяє не лише виявити «вузькі місця», але й кількісно оцінити вплив кожного чинника, ранжуючи управлінські втручання за ступенем їх ефективності. Метою факторного аналізу в контексті рентабельності є перетворення агрегованого показника на систему конкретних, керованих змінних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, цін, структури капіталу та використання активів.

Усі фактори впливу поділяються на дві основні групи:

1) зовнішні (екзогенні) фактори – фактори макро- та мікросередовища, на які окреме підприємство має обмежений вплив або не може впливати взагалі. До них належать:

- макроекономічні: рівень інфляції, ставка рефінансування НБУ, курс гривні, загальна кон'юнктура ринку, зміни в податковому законодавстві та державному регулюванні (наприклад, митні тарифи, технічні регламенти для харчової промисловості);
- галузеві: рівень конкуренції, ціни на сировину та енергоносії на світових ринках, поведінка споживачів, поява нових технологій. Наприклад, для АТ «Рудь» критичними є ціни на сільськогосподарську сировину (овочі, зерно), імпортні консервні банки та конкуренція з боку великих європейських виробників;

2) внутрішні (ендогенні) фактори – фактори, що контролюються

менеджментом підприємства повністю і становлять найбільший інтерес для аналізу. Вони деталізуються за сферами управління, поданими у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Деталізація внутрішніх факторів

Сфера управління	Основні фактори впливу на рентабельність	Аналітичні показники для оцінки
Операційна діяльність	Обсяг, структура та якість реалізації, рівень собівартості, цінова політика	Темпи росту виручки, маржинальність по продуктах, частка змінних/постійних витрат, відхилення собівартості
Фінансове управління	Структура капіталу (левериджу), оборотність активів, вартість залучення позикових коштів	Коефіцієнт фінансового левериджу, період обороту запасів та дебіторської заборгованості, середньозважена вартість капіталу (WACC)
Інвестиційна та інноваційна діяльність	Ефективність використання основних засобів, віддача від інновацій та модернізації	Фондовіддача, рентабельність інвестиційних проєктів (NPV, IRR), частка нової продукції в загальному обсязі продажів
Управління запасами та логістика	Рівень товарно-матеріальних запасів, ефективність логістичних процесів, управління дебіторською заборгованістю	Коефіцієнт оборотності запасів, період одного обороту запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період її погашення
Управління персоналом та продуктивність праці	Кваліфікація персоналу, система мотивації, продуктивність праці	Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), фонд оплати праці у % до виручки, показники ефективності виробництва
Маркетинг та збут	Ефективність маркетингових кампаній, управління каналами збуту, цінова стратегія, клієнтська база	Частка ринку, витрати на маркетинг у % до виручки, рентабельність маркетингових кампаній (ROMI), конверсія продажів

Джерело: сформовано на основі [47, 55]

Ефективне управління рентабельністю полягає в компенсації негативного впливу зовнішніх факторів за рахунок активного маніпулювання внутрішніми. Наприклад, зростання цін на сировину (зовнішній фактор) можна нейтралізувати оптимізацією витрат, впровадженням ресурсозберігаючих технологій або переглядом асортименту (внутрішні фактори).

Для кількісної оцінки впливу факторів існує кілька методів. Найбільш поширеними є метод ланцюгових підстановок та його різновид – метод абсолютних різниць. Обидва методи дозволяють послідовно замінювати базисні значення факторів на звітні та вимірювати результат зміни.

Найбільш наочною методикою, що пов'язує різні фактори в єдину логічну систему, є модель Дюпона (DuPont Analysis). Вона розкладає агреговані показники рентабельності на мультиплікативні складові.

Тричинна модель рентабельності активів (ROA):

$$\text{ROA} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}}\right) * \left(\frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}}\right) = \text{Рентабельність продажів (ROS)} * \text{Коефіцієнт оборотності активів} \quad (1.1)$$

Ця модель демонструє, що підвищити ефективність використання майна можна двома шляхами, або збільшуючи прибутковість продажів (зростання маржі), або прискорюючи оборотність активів (збільшення обсягів реалізації без пропорційного зростання активів).

Розширена п’ятичинна модель рентабельності власного капіталу (ROE)

$$\text{ROE} = \left(\frac{\text{ЧП}}{\text{В}}\right) * \left(\frac{\text{В}}{\text{А}}\right) * \left(\frac{\text{А}}{\text{СК}}\right) = \text{ROS} * \text{Оборотність активів} * \text{Фінансовий леверидж} \quad (1.2)$$

Ця модель додає третій критичний компонент – фінансовий леверидж (важель), що показує співвідношення позикового та власного капіталу. Вона наочно ілюструє, що високий ROE може бути результатом високої операційної ефективності, ефективного управління активами або агресивної фінансової політики.

Сучасна практика демонструє, що факторний аналіз, зокрема модель Дюпона, є не лише інструментом ретроспективної діагностики, але й основою для проактивного стратегічного планування. Провідні міжнародні компанії, як-от польський гірничо-металургійний концерн KGHM, активно інтегрують його принципи у свою операційну та інвестиційну політику [18, 19, 20]. У своїх офіційних звітах компанія детально аналізує динаміку витрат, зокрема ключовий показник C1 cost (питомі грошові витрати на виробництво одиниці продукції), демонструючи, як його оптимізація (наприклад, зниження на 6% за рік) безпосередньо впливає на операційний прибуток (EBITDA), який у KGHM зріс на 16% завдяки «ініціативам, спрямованим на оптимізацію та дисципліну витрат».

Цей приклад є практичною ілюстрацію теорії: система постійного моніторингу та управління внутрішніми факторами (собівартість, продуктивність обладнання) дозволяє компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів, таких як коливання валютних курсів (наприклад, ослаблення долара США проти злотого, яке знизило виручку KGHM майже на 1 млрд злотих). Для АТ «Рудь», яке також працює в умовах високої волатильності цін на сировину та енергоносії, це означає, що розробка власної системи контролю аналогічних ключових показників витрат (наприклад, собівартість 1 літра морозива за категоріями) є критичною. Досвід KGHM також показує важливість диверсифікованої структури продажів та контрактної політики як інструменту управління ризиками, що може бути адаптовано для АТ «Рудь» щодо географії збуту та роботи з постачальниками.

Однак підвищення левериджу, мультиплікуючи віддачу, суттєво підвищує фінансові ризики через необхідність обслуговування боргу. Таким чином, модель служить інструментом пошуку оптимального балансу між рентабельністю, діловою активністю та фінансовою стійкістю.

1.3 Методичні підходи до розробки напрямків підвищення рентабельності на сучасних підприємствах

Розробка напрямків підвищення рентабельності в сучасних, особливо кризових умовах, потребує комплексного впливу на три складові моделі Дюпона, що відображають різні сторони управління бізнесом. Аналіз підприємств харчової індустрії України, включаючи кондитерську галузь, показує, що їхня фінансова стійкість і результативність нерідко залежать від здатності адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища, включаючи економічні кризи та військові дії. Для таких підприємств, як АТ «Рудь», що діє в галузі харчової промисловості, традиційні підходи мають посилюватися інноваціями, цифровою трансформацією бізнес-процесів та врахуванням специфіки ресурсного потенціалу галузі.

Середня рентабельність виробництва в кондитерській галузі, яка є частиною харчової промисловості, оцінюється на рівні 15-20%, що вказує на загальний контекст, в якому працює багато українських харчових компаній. Однак, серед підприємств спостерігається значна диференціація: близько 60% працюють прибутково, 30% - на межі рентабельності, а 10% є збитковими. Це підкреслює важливість якісних управлінських рішень для досягнення фінансового успіху.

Специфічними проблемами, що впливають на всі складові моделі Дюпона в харчовій промисловості, є:

- залежність від якості та цін на сировину (зерно, цукровий буряк, овочі), що безпосередньо впливає на собівартість;
- значні витрати на енергоресурси, які можуть становити до 23% собівартості продукції, тиснучи на рентабельність продажів;
- необхідність постійних інвестицій у модернізацію обладнання для підвищення продуктивності та відповідності міжнародним стандартам.

Розробка стратегій має бути цілеспрямованою і ґрунтуватися на факторному аналізі, проведеному в попередньому підрозділі. Для кожного з трьох векторів моделі Дюпона існують конкретні методики.

Для системної розробки напрямків підвищення рентабельності на сучасних підприємствах, зокрема для АТ «Рудь», доцільно структурувати методичні підходи відповідно до трьох складових моделі Дюпона. Цей системний підхід дозволяє комплексно впливати на операційну ефективність, управління активами та фінансову політику.

Основні методи та інструменти, адаптовані до особливостей харчової промисловості, наведено в таблиці 1.4.

Сучасні підходи виходять за межі окремих напрямів і системно впливають на всю модель Дюпона. Запропонована в таблиці структура методів формує практичну дорожню карту для аналізу та розробки рекомендацій для АТ «Рудь». Вона демонструє, що підвищення рентабельності – це не окремі заходи, а система взаємопов'язаних дій.

Таблиця 1.4

Методичні підходи та інструменти підвищення рентабельності за складовими моделі Дюпона

Напрямок (складаюча Дюпона)	Методичний підхід / інструмент	Суть та очікуваний ефект	Особлива релевантність для харчової промисловості
Підвищення рентабельності продажів (оптимізація маржі)	Ціноутворення на основі цінності (Value-Based Pricing)	Встановлення ціни, орієнтоване на сприйняту споживачем цінність продукту, а не лише на витрати. Збільшує маржу	Ефективно для преміум-сегментів, еко- та healthy-food продукції, де цінність вища
	Впровадження Lean-виробництва	Система усунення всіх видів втрат (брак, надвиробництво, зайві запаси). Знижує собівартість	Критично важливо для оптимізації витрат сировини та енергії, що становлять велику частку витрат
Прискорення оборотності активів (підвищення ділової активності)	Управління запасами JIT («точно в термін»)	Поставки сировини та виробництво партій продукції строго під потреби, що мінімізує запаси. Прискорює оборотність оборотних активів	Складно через сезонність сировини, але може застосовуватися до нешвидкопсувних компонентів та готової продукції
	Стандартизація та автоматизація збору даних (ERP, IoT)	Точний моніторинг руху сировини, стану обладнання та витрат у реальному часі. Дозволяє швидше приймати рішення	Дозволяє контролювати критичні параметри якості та витрат, підвищуючи загальну ефективність використання активів
Оптимізація фінансового левериджу та структури капіталу	Аналіз середньозваженої вартості капіталу (WACC)	Визначення оптимальної структури джерел фінансування (власний/позиковий капітал) для мінімізації витрат на капітал	Важливо для привабливості для інвестицій, необхідних для модернізації
	Диверсифікація фінансових інструментів	Використання лізингу обладнання, облігаційних позик, робота зі стратегічними інвесторами. Зменшує ризики та вартість залучення коштів	Лізинг дозволяє оновлювати виробничі лінії без значних одноразових капіталовкладень

Джерело: сформовано на основі [27, 47, 55]

Взаємозв'язок методів: наприклад, впровадження ERP-системи (інтегрований підхід) безпосередньо сприяє оптимізації собівартості (Lean, таргет-костинг) через точне калькулювання, а також прискорює оборотність активів, надаючи точні дані для управління запасами JIT. Енергоефективні заходи (ESG) одночасно знижують собівартість (підвищують ROS) та можуть вимагати інвестицій, що впливає на оптимальну структуру капіталу.

Для АТ «Рудь» це означає, що розробка напрямів підвищення рентабельності повинна включати ретельну оцінку інвестиційних потреб. Наприклад, модернізація застарілого обладнання (визначена слабка сторона) не повинна розглядатися лише як витрата, а як стратегічний проєкт з чітким розрахунком очікуваного впливу на показник фондовіддачі та собівартість (наприклад, через зниження енергоспоживання чи виходу сировини). Досвід KGHM вказує на важливість формування довгострокової інвестиційної програми, спрямованої на усунення «вузьких місць» та забезпечення стабільності, як-от їхні проєкти будівництва нових шахт.

Для харчової промисловості, де АТ «Рудь» функціонує, особливої уваги потребують методи контролю собівартості сировини та енергії, а також управління запасами з урахуванням сезонності та термінів придатності. Підходи, пов'язані з диференціацією продукту (преміум, healthy food) і ESG, можуть стати джерелом формування конкурентної переваги та доданої вартості.

Висновки до розділу 1

Проведене у першому розділі теоретико-методичне дослідження дозволило сформувати комплексну наукову основу для аналізу та розробки заходів щодо підвищення рентабельності на прикладі АТ «Рудь». Отримані результати можна узагальнити наступним чином.

1. Рентабельність визначено як ключовий інтегральний показник ефективності, що синтезує результати всіх видів діяльності підприємства. На відміну від абсолютного прибутку, вона є відносним індикатором, що дозволяє об'єктивно порівнювати ефективність у динаміці та між різними підприємствами. Рентабельність виконує критичні функції діагностики, планування, мотивації, залучення інвестицій та забезпечення стратегічного розвитку, будучи основою фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

2. Систематизовано класифікацію та розрахунковий апарат основних показників рентабельності. Побудована система показників охоплює оцінку

ефективності на різних рівнях: від рентабельності продукції та продажів (операційна ефективність) до рентабельності активів (ефективність використання ресурсів) та рентабельності власного капіталу (віддача для інвесторів). Ця система становить методологічну матрицю для комплексної діагностики стану підприємства.

3. Обґрунтовано важливість факторного аналізу як інструменту глибинної діагностики. Розмежовано вплив зовнішніх (макроекономічні, галузеві) та внутрішніх (операційні, фінансові, інвестиційні) факторів на рівень рентабельності. Особливу увагу приділено моделі Дюпона, яка є потужним аналітичним інструментом для декомпозиції рентабельності власного капіталу (ROE) та активів (ROA) на складові: рентабельність продажів (ROS), оборотність активів і фінансовий леверидж. Ця модель наочно демонструє, що підвищення рентабельності може досягатися через три взаємопов'язані канали: зростання операційної маржі, прискорення оборотності активів та оптимізацію структури капіталу.

4. Структуровано сучасні методичні підходи до підвищення рентабельності з урахуванням складових моделі Дюпона та специфіки харчової промисловості. Запропоновано класифікацію заходів за трьома напрямами:

- для підвищення рентабельності продажів (ROS): впровадження ціноутворення на основі цінності (Value-Based Pricing), Lean-виробництва, таргет-костингу;
- для прискорення оборотності активів: оптимізація управління запасами (JIT), впровадження ERP-систем, стандартизація бізнес-процесів;
- для оптимізації фінансового левериджу та структури капіталу: аналіз середньозваженої вартості капіталу (WACC), диверсифікація фінансових інструментів (лізинг, облігації).

Отже, перший розділ заклав міцний теоретико-методологічний фундамент дослідження. Встановлено, що управління рентабельністю є комплексною системною задачею, яка вимагає одночасного впливу на

операційну, інвестиційну та фінансову діяльність підприємства. Викладений інструментарій, особливо модель Дюпона та структуровані методичні підходи, будуть безпосередньо застосовані в наступних розділах для проведення діагностики АТ «Рудь» та розробки конкретних практичних рекомендацій щодо підвищення його фінансової ефективності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» ТА ОЦІНКА ЙОГО РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

2.1 Аналіз ринку морозива України та конкурентних позицій підприємства

Діяльність АТ «Рудь» розгортається в контексті ринку морозива України, який зазнав структурних трансформацій під впливом макроекономічної нестабільності та геополітичних подій. Аналіз цього середовища виявляє як загрози, так і потенційні вектори розвитку для підприємства.

Ефективна оцінка фінансового стану та розробка заходів щодо підвищення рентабельності будь-якого підприємства, зокрема АТ «Рудь», неможливі без глибокого розуміння ринкового середовища, в якому воно функціонує [8, 32]. Теоретично, аналіз ринку є основою для визначення зовнішніх обмежень та можливостей, що формують контекст прийняття управлінських рішень. Він дозволяє оцінити фактори, які знаходяться поза прямим контролем менеджменту, але суттєво впливають на обсяги реалізації, рівень витрат і, відповідно, на прибутковість. Для ринку морозива, як складової харчової промисловості, до таких факторів належать динаміка макроекономічних показників, поведінка споживачів, дії конкурентів та нормативно-правове середовище. Наступний аналіз побудований на систематизації цих факторів з метою комплексної діагностики умов діяльності АТ «Рудь».

Сучасний ринок морозива України перебуває у фазі структурної адаптації після глибокого шоку, спричиненого повномасштабною війною. Основним парадоксом поточного стану є розбіжність між тенденціями у фізичних та вартісних показниках [46]. З одного боку, спостерігається певна стабілізація та навіть незначне зростання обсягів споживання порівняно з кризовим 2022 роком, що свідчить про відновлення базового попиту та

адаптацію ланцюгів поставок.

З іншого боку, вартісна місткість ринку зростає значно вищими темпами завдяки інфляційному тиску. Однак вартісні показники зростають вищими темпами, ніж кількісні, що є прямим наслідком інфляції витрат. Критичним для галузі залишається тренд на імпортозаміщення та лояльність до вітчизняного виробника, який сформувався як соціально-економічна реакція на зовнішні виклики [46]. Це відкриває для АТ «Рудь», як для глибоко укоріненого національного бренду, можливість посилення позицій. Паралельно посилюється сегментація споживання: на додаток до традиційного масового ринку формується виразний попит на продукти з доданою вартістю – «зручні» формати, напівфабрикати зі скороченим часом приготування, а також продукти з ознаками «здорових» (clean label, знижений вміст цукру/солі) [46].

Важливим аспектом ринкової трансформації стала значна зміна у поведінці споживачів та структури конкуренції. З боку споживача посилилися два суперечливі тренди. Перший – це раціоналізація витрат і чутливість до ціни в умовах зниження купівельної спроможності, що підтримує попит у економ-сегменті. Другий – це активне формування ніш для продуктів з доданою вартістю, таких як «здорове» морозиво (clean label, функціональні інгредієнти), преміальні десерти та зручні формати [46]. Це створює дилему для виробників: зосередитись на масштабі та контролі витрат у масовому сегменті чи інвестувати в інновації для виходу на більш прибуткові, але менш прогнозовані ринкові ніші.

Конкурентне середовище ринку морозива можна охарактеризувати як зосереджене олігополістичне, де домінують кілька великих національних виробників, серед яких АТ «Рудь» займає одне з провідних місць. Головною ареною конкуренції залишається боротьба за доступ до полиць великих роздрібних мереж, що надає останнім значну переговорну силу. Однак характер конкуренції змістився від цінових війн до боротьби за ефективність витрат, стабільність якості сировини та інноваційність асортименту.

Конкуренція з імпортом у масовому сегменті практично зникла, що є прямим наслідком курсових коливань та логістичних труднощів, а також посилення споживчої лояльності до вітчизняних брендів [46]. Це надає АТ «Рудь», як бренду з довгою історією, значну перевагу, але одночасно підвищує ставки в конкурентному протистоянні з іншими українськими гравцями.

Сучасний стан ринку можна охарактеризувати як фазу структурної трансформації та адаптації після подій 2022-2023 рр. Ця трансформація формує суперечливий, але визначний фон для діяльності ринку України. Ринок продовжує функціонувати в умовах жорстких обмежень, що задають нижню межу витрат для всіх учасників. Собівартість продукції залишається критично високою через постійний тиск з боку цін на енергоносії, упаковку (скло, пластик) та логістику [8, 32]. Зростання цих статей витрат є основним фактором, що спричинив майже дворазове підвищення споживчих цін на консервовані овочі порівняно з 2021 роком. На ринку діють два взаємопов'язані негативні фактори: зменшення чисельності населення внаслідок міграції та втрати тимчасово окупованих територій, а також загальне зниження купівельної спроможності [8]. Це створює об'єктивну межу для зростання обсягів. Традиційні експортні потоки зазнали серйозних порушень. Ринок втратив значні обсяги через припинення поставок до Росії та Білорусі, що призвело до перерозподілу товарних потоків всередину країни та пошуку нових ринків збуту [11].

Попри обмеження, у галузі сформувалися виразні тренди, які відкривають можливості для гнучких виробників: наприклад зростання попиту на продукцію тривалого зберігання. Цей тренд, зумовлений як соціально-економічною нестабільністю, так і потребами Збройних Сил України, забезпечує стійкий базовий попит на ринку [46].

Сьогодні для українських споживачів походження продукту є одним із ключових критеріїв вибору. Попит на товари українських виробників значно зріс, що дає конкурентну перевагу національним компаніям перед імпортом. Також в умовах стандартизованого асортименту у багатьох виробників,

маркетингові комунікації, акцент на якості, екологічності та інноваційності стають ключовими інструментами боротьби за споживача. Поряд із масовим сегментом активно формується ніша для продуктів з доданою вартістю. Споживачі виявляють зацікавленість до нових смакових комбінацій, незвичних рецептур або продуктів, що позиціонуються як органічні, веганські. Паралельно імпорт, хоча й у невеликих обсягах, формує моду на унікальні регіональні рецепти, підвищуючи планку очікувань споживача [46].

В умовах підвищених операційних ризиків перевагу отримують великі гравці зі стабільними виробничими потужностями, налагодженими відносинами з постачальниками сировини та розгалуженою логістичною мережею. АТ «Рудь» конкурує з обмеженим колом аналогічних за розміром національних виробників, де ключовими аренами конкуренції є доступ до полиць великих роздрібних мереж, ефективність управління собівартістю та інноваційність асортименту. Конкуренція з імпортом у масовому сегменті значно ослабла, проте у преміальному ніші залишається фактором. Таким чином, головний тиск на прибутковість створює не цінова війна з конкурентами, а внутрішньогалузева конкуренція за ресурси (сировина, енергія, логістичні коридори), що безпосередньо відбивається на структурі витрат.

Регуляторне та макроекономічне середовище виступає основним джерелом невизначеності. Залежність від коливань світових цін на енергоносії та деякі види сировини (наприклад, метал для тари) є екзогенним чинником, який важко контролювати на рівні окремого підприємства [32]. Державне регулювання, зокрема податкове навантаження та вимоги технічних регламентів, залишається стабільним фактором, однак висока частка сировини та енергії у структурі собівартості продукції АТ «Рудь» (орієнтовно 60-70%) робить підприємство вразливим до будь-яких зовнішніх шоків пропозиції.

АТ «Рудь» функціонує в галузі, що перейшла від кризового виживання до фази нестійкої адаптації. Його конкурентні позиції як великого національного виробника є стійкими, проте вони не захищають від системного

стискання маржі. Ключова загроза – екзогенне зростання витрат, що перевищує можливості їх компенсації за рахунок цінової політики без втрати частки ринку. Ключова можливість – використання брендового капіталу та виробничої потужності для захоплення зростаючих сегментів із доданою вартістю, де вища ціна може виправдати витрати. Це формує прямий імператив для внутрішньої оптимізації.

Нормативно-правове середовище галузі виробництва морозива є комплексним, багаторівневим та динамічним, формуючи обов'язкові «правила гри» для всіх учасників ринку. Воно встановлює жорсткі рамки, що регулюють безпеку, якість, облік та збут продукції, тим самим безпосередньо впливаючи на структуру витрат, рівень ризиків і конкурентні стратегії виробників [16, 17, 44].

Це середовище структуроване декількома взаємопов'язаними рівнями. Найширшим рівнем є загальнодержавне законодавство, яке визначає базові фіскальні (Податковий кодекс), митні, споживчі (Закон «Про захист прав споживачів») та екологічні вимоги, обов'язкові для всіх галузей. Над ним будуються специфічні галузеві технічні регламенти та стандарти (наприклад, Технічний регламент на молоко та молочну продукцію, ДСТУ на морозиво), що детально регламентують вимоги до безпеки, складу, фізико-хімічних показників, дозволених інгредієнтів та методів контролю [44]. Найвищим рівнем, що набуває дедалі більшої ваги, особливо для експортно-орієнтованих виробників, є міжнародні норми та директиви (наприклад, Codex Alimentarius, стандарти IFS/BRC), які встановлюють глобальні стандарти якості та безпеки. Ця багаторівнева система формує значну частину операційних витрат підприємства (витрати на сертифікацію, лабораторний контроль, відповідність упаковки, податкові платежі), але водночас створює можливості для диференціації через дотримання вищих стандартів якості, що є особливо актуальним для виходу на преміальні сегменти ринку та експорт. Ефективне управління цими вимогами стає ключовим фактором конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Ключовими аспектами регуляторного впливу на галузь є:

- безпека та якість: обов'язковість систем управління безпечністю харчових продуктів (HACCP), постійний лабораторний контроль, суворі санітарно-гігієнічні норми для виробництва [16, 44];
- прозорість для споживача: жорсткі вимоги до маркування (повний склад, алергени, харчова цінність), що формують тренд на «clean label» та змушують виробників адаптувати рецептури [17];
- фіскальне навантаження: податки (ПДВ, прибуток) та специфічні акцизи (наприклад, на цукор) безпосередньо включаються у собівартість, впливаючи на ціноутворення та маржинальність;
- екологічні та працеві норми: вимоги щодо утилізації відходів (включаючи упаковку), енергоефективності, охорони праці додають до витрат як капітальну, так і операційну складові.

Таким чином, нормативно-правове середовище створює для галузі високий бар'єр відповідності, який формує значущу частину постійних і змінних витрат. Зміни в цьому середовищі (оновлення регламентів, нові вимоги до маркування, корекції податків) є потужним джерелом зовнішніх ризиків, що вимагають від компаній гнучкості та ресурсів на адаптацію. Одночасно дотримання високих стандартів відкриває можливості для диференціації та виходу на більш прибуткові ринкові ніші.

Нормативно-правове середовище визначає базові «правила гри» для виробників харчової продукції, формуючи жорсткі рамки діяльності, що безпосередньо впливають на структуру витрат, операційні ризики та стратегічні можливості.

Для АТ «Рудь» комплексний облік цього середовища є критично важливим для забезпечення легальності діяльності, контролю собівартості та підвищення рентабельності. Воно створює як обов'язкові бар'єри витрат, так і потенційні інструменти конкурентної переваги. У таблиці 2.1 розглянемо, як нормативно-правове середовище впливає на діяльність АТ «Рудь».

Таблиця 2.1

Структура нормативно-правового середовища та його вплив на діяльність АТ «Рудь»

Напрям регулювання	Ключові нормативні акти та вимоги	Прямий вплив на діяльність та витрати АТ «Рудь»	Ризики та можливості для рентабельності
1. Технічне регулювання та безпечність	– Закон України «Про безпеч-ність… харчових продуктів» – Технічний регламент на молоко та молочну продукцію – ДСТУ на морозиво	– Витрати на систему HACCP (сертифікація, контроль, документообіг) – Витрати на лабораторний контроль кожної партії сировини та готової продукції – Обмеження у рецептурі (дозволені добавки, мінімальний вміст молочних жирів)	Ризик: Порушення вимог → вилучення продукції, штрафи, репутаційні втрати Можливість: Відповідність вищим (міжнародним) стандартам (IFS/ BRC) → доступ до преміальних сегментів та експорт
2. Маркування та права споживачів	– Закон «Про захист прав споживачів» – Постанова КМУ про маркування	– Витрати на дизайн та друк упаковки, що містить повний склад, харчову цінність, алергени – Адміністративні витрати на підготовку та оновлення міток – Тиск на рецептури через тренд «clean label» (відмова від «Е-добавок»)	Ризик: Неправильне маркування → повернення товару, претен-зії споживачів Можливість: Чітке та чесне маркування як інструмент довіри та диференціації на ринку «здорових» продуктів
3. Податкове регулювання	– Податковий кодекс України (ПДВ 20%, податок на прибуток 18%) – Акциз на цукор	– Безпосереднє фіскальне навантаження, що зменшує чистий прибуток – Акциз на цукор як прямий компонент змінних витрат, що безпосередньо збільшує собівартість кожної одиниці продукції	Ризик: Підвищення ставок акцизу → миттєве зростання собівартості, неможливість повного перенесення на ціну Можливість: Ефективне податкове планування та використання інвестиційних пільг (якщо застосовуються до модернізації)
4. Митне регулювання та зовнішньо-економічна діяльність	– Митний кодекс України – Міжнародні торгові угоди	– Вартість імпортної сировини (какао, ваніль, стабілізатори) залежить від ставок мита та курсу гривні – Витрати на логістику та митне оформлення – Адміністративні витрати на отримання необхідних дозволів (санітарні висновки)	Ризик: Коливання курсів валют та зміни митних тарифів → непередбачуваність витрат на сировину. Можливість: Диверсифікація джерел сировини та пошук локальних альтернатив для зменшення імпортозалежності

Продовження табл. 2.1

Напрям регулювання	Ключові нормативні акти та вимоги	Прямий вплив на діяльність та витрати АТ «Рудь»	Ризики та можливості для рентабельності
5. Санітарні, екологічні та працеві норми	– СанПіН для харчових виробництв – Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» – Кодекс законів про працю	– Капітальні витрати на відповідність виробничих потужностей санітарним нормам – Поточні витрати на утилізацію відходів, плату за водокористування, охорону праці – Витрати на соціальний пакет та безпеку працівників	Ризик: Штрафи за порушення екологічних або санітарних норм Можливість: Інвестиції в енергоефективність та переробку відходів → довгострокове зниження операційних витрат та формування ESG-репутації, важливої для сучасних споживачів та інвесторів

Джерела: [16, 17, 44, 45]

Наведена структура демонструє, що регуляторний тиск є всеосяжним і мультиплікативним. Для АТ «Рудь» це означає: формування нижньої планки постійних та змінних витрат. Витрати на дотримання технічних регламентів (HACCP, лабораторія), податки та обов'язкові платежі є необхідним мінімумом для легальної роботи на ринку. Ці витрати важко мінімізувати без ризику порушення законодавства.

Створення прямих каналів впливу на собівартість. Акциз на цукор та митні платежі на імпортну сировину є прямими складовими собівартості продукції. Будь-які їх зміни державою автоматично транслюються у фінансові результати підприємства, обмежуючи гнучкість ціноутворення. Генерація операційних та репутаційних ризиків. Складність та обсяг регуляторних вимог створюють постійну загрозу помилок у маркуванні, документації або дотриманні норм, що може вилитися у значні фінансові санкції та втрату довіри споживачів. Відкриття шляхів для стратегічної диференціації. Проте, це ж середовище відкриває можливості для підприємств, готових інвестувати в «вищу відповідність». Робота за міжнародними стандартами якості, прозоре маркування, дотримання принципів ESG (екологічна відповідальність) перестають бути просто витратами, а перетворюються на інвестиції у бренд, дозволяючи виходити на прибуткові преміальні та експортні ринки.

Ступінь конкуренції є високою, але її характер еволюціонував. Замість цінових війн, що були актуальні раніше, сучасна боротьба ведеться за ефективність ланцюгів поставок та контроль собівартості в умовах високої енергоємності та волатильності цін на сировину [46]. Доступ до поличного простору в ключових національних торговельних мережах (наприклад, «Рудь» представлений у 10 найбільших мережах). Інновації в асортименті та відповідність трендам (продукти зі зниженим вмістом цукру, clean label, преміальні десерти). Силу бренду та лояльність споживачів, де «Рудь» демонструє абсолютне лідерство за рівнем впізнаваності.

Головний ризик для АТ «Рудь» полягає не в прямому витісненні конкурентами, а в системному тиску на рентабельність. Інвестиції в розширення асортименту та утримання лідерських позицій вимагають високих витрат, тоді як зростання цін на сировину та енергоносії безпосередньо стискає маржу. Таким чином, ключова конкурентна боротьба розгортається всередині бізнес-моделі компанії – між необхідністю інвестувати у зростання та потребою підтримувати ефективність витрат.

Діяльність АТ «Рудь» розгортається в контексті ринку морозива України, який зазнав структурних трансформацій під впливом макроекономічної нестабільності та геополітичних подій. Аналіз цього середовища виявляє як загрози, так і потенційні вектори розвитку для підприємства.

Ефективна оцінка фінансового стану та розробка заходів щодо підвищення рентабельності будь-якого підприємства, зокрема АТ «Рудь», неможливі без глибокого розуміння ринкового середовища, в якому воно функціонує. Теоретично, аналіз ринку є основою для визначення зовнішніх обмежень та можливостей, що формують контекст прийняття управлінських рішень. Він дозволяє оцінити фактори, які знаходяться поза прямою контролем менеджменту (екзогенні), але суттєво впливають на обсяги реалізації, рівень витрат і, відповідно, на прибутковість. Для ринку морозива, як складової харчової промисловості, до таких факторів належать динаміка

макроекономічних показників, поведінка споживачів, дії конкурентів та нормативно-правове середовище. Наступний аналіз побудований на систематизації цих факторів з метою комплексної діагностики умов діяльності АТ «Рудь».

Ринок морозива в Україні є ринком масового споживання, де продукцію купує близько 90% населення [46]. Попит диференційований за низкою ознак:

За ціновою чутливістю та асортиментними уподобаннями: переважна більшість споживачів орієнтована на масовий сегмент. Класичний пломбір залишається найпопулярнішим видом (38,3%), слідом йдуть шоколадне (24,1%) та фруктове (17,3%) морозиво [46]. Паралельно зростає попит на продукти з доданою вартістю: «здорові» лінійки (безцукрові, з чистим складом), преміальні десерти та зручні формати.

За демографічною ознакою: найбільш активною групою споживачів є особи у віці 25-34 років. Чоловіки частіше віддають перевагу пломбіру, тоді як жінки нарівні обирають класичний пломбір та фруктове морозиво. Також спостерігається тенденція зростання попиту на класичний жирний пломбір серед старших вікових груп [46].

За критеріями вибору: основним чинником при покупці є смак (42,7%), на другому місці – якість (33,5%). Ціна є другим за важливістю критерієм після смаку для 34,6% споживачів, що підкреслює їхню раціональність. Торгова марка як окремий фактор впливає лише на 5,3% покупців, проте вплив сильного бренду проявляється опосередковано, через асоціації зі смаком та якістю [46].

Україна є стабільним експортером морозива. У 2024 році обсяг експорту склав близько 30 млн дол. США, демонструючи позитивну динаміку [46]. Міцні експортні позиції українських виробників (зокрема, ріст експорту морозива на 67% у січні 2021 року в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року) підтверджують конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку. Географія експорту провідних гравців сягає 30-50 країн, що є важливим стратегічним активом, який дозволяє диверсифікувати ринки

збуту.

Імпорт морозива в Україну не є значущим фактором впливу на внутрішній ринок, особливо в масовому сегменті. Це пояснюється втратою частини традиційних імпортних каналів, курсовою різницею, що підвищує ціну імпортного продукту, а також посиленням споживчої лояльності до вітчизняних брендів. Імпорт залишається присутнім переважно в преміальному сегменті як джерело ексклюзивних продуктів.

Для проведення глибокого аналізу конкурентного середовища та оцінки зовнішніх ринкових умов діяльності АТ «Рудь» необхідно звернутися до кількісних даних. Наведені нижче таблиці систематизують ключову інформацію щодо структури конкуренції на ринку морозива України та динаміки зовнішньоторговельних операцій у цій галузі. Вони слугують об'єктивною основою для виявлення сильних і слабких позицій підприємства, а також ризиків і можливостей у його макросередовищі.

Таблиця 2.2

ТОП-10 виробників морозива України за сумою виручки за 2024 рік

Місце	Назва юридичної особи	Виручка 2024 р., млн грн	Приріст виручки 2024/2023, %
1	АТ «РУДЬ»	3 378,7	15,49
2	ТОВ «ЛАСУНКА»	2 347,4	14,72
3	ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»	2 276,9	23,76
4	ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»	1 737,9	21,68
5	ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»	1 006,5	12,91
6	ТОВ «ФОРТУНА-ПЛАС»	1 006,5	12,91
7	ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА»	447,8	19,72
8	ТОВ «ТІРАС-ТМ «МОЗАЇКА»	320,6	71,99
9	ТОВ «АЙС-ФУДС»	240,0	35,10
10	ТОВ «ХЛАДОПРОМ»	170,5	25,51

Джерело: [46]

Як видно з даних таблиці 2.2, ринок морозива України має ознаки зосередженої олігополії, де перша трійка виробників формує значну частину ринкового обороту. АТ «Рудь» зберігає безумовне лідерство за обсягом виручки (3,38 млрд грн), випереджаючи найближчого конкурента (ТОВ «Ласунка») майже на 1 млрд грн. При цьому зростання виручки АТ «Рудь»

(+15,5%) у 2024 році є стабільним, проте значно нижчим, ніж у таких активних конкурентів, як ТОВ «ФМ Хладопром» (+23,8%), ТОВ «Три Ведмеді» (+21,7%) або ТОВ «Фортуна-Плас» (+37,2%). Найвищу динаміку зростання демонструють менші та нішеві гравці (наприклад, ТОВ «Тірас-ТМ «Мозаїка»), що свідчить про активізацію конкуренції на ринку. Ступінь конкуренції залишається високою, але її характер еволюціонував від цінових війн до боротьби за ефективність ланцюгів поставок, контроль собівартості, доступ до поличного простору в мережах та інновації в асортименті.

Одночасно з внутрішньою конкуренцією, стратегічне значення для галузі має зовнішньоторговельна діяльність, яка дозволяє компаніям диверсифікувати ризики та забезпечити додаткові джерела зростання. Для АТ «Рудь», яке вже має значну експортну історію, аналіз динаміки та структури експортно-імпортних операцій є критично важливим для формування подальшої ринкової стратегії. У таблиці 2.3 наведено основні тенденції зовнішньоторговельних операцій з морозивом та суміжними категоріями в Україні за 2023-2024 рр.

Сучасний стан ринку можна охарактеризувати як фазу структурної трансформації та адаптації після подій 2022-2023 рр. Ця трансформація формує суперечливий, але визначний фон для діяльності АТ «Рудь». Ринок продовжує функціонувати в умовах жорстких обмежень, що задають нижню межу витрат для всіх учасників [8, 32].

Собівартість продукції залишається критично високою через постійний тиск з боку цін на енергоносії, упаковку та логістику. Зростання цих статей витрат є основним фактором, що спричинив значне підвищення споживчих цін на морозиво [8, 32]. На ринку діють два взаємопов'язані негативні фактори: зменшення чисельності населення та загальне зниження купівельної спроможності [8]. Це створює об'єктивну межу для зростання обсягів. Традиційні експортні потоки зазнали серйозних порушень, що призвело до перерозподілу товарних потоків всередину країни та пошуку нових ринків збуту [11].

Таблиця 2.3

Зовнішньоторговельні операції з морозивом та замороженими продуктами в Україні (2023-2024 рр., основні тенденції)

Показник	2023 рік (факт)	2024 рік (попередні дані / оцінка)	Динаміка і коментар
Експорт морозива, млн дол. США	25,1	~30,0	Зростання ~20%. Україна є стабільним нетто-експортером. Зростання підтверджує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Географія: країни ЄС, Близький Схід, Азія
Імпорт морозива, млн дол. США	8,5	~9,0	Незначне зростання. Імпорт не є значущим фактором впливу на внутрішній ринок, особливо в масовому сегменті. Присутній переважно в преміальному сегменті (ексклюзивні продукти)
Сальдо (експорт-імпорт), млн дол. США	16,6	~21,0	Позитивне та зростаюче. Свідчить про сильні позиції українських виробників на міжнародному ринку
Експорт заморожених овочів/фруктів/напівфабрикатів, млн дол. США	650,3	~700,0	Зростання ~8%. Цей суміжний ринок демонструє стабільність та потенціал для диверсифікації виробників морозива
Основні ризики для експорту	Порушення логістичних маршрутів, валютні коливання, високі витрати на енергію при транспортуванні	Збереження логістичних складнощів, конкуренція на європейському ринку, вимоги до якості та сертифікації	Для АТ «Рудь» експорт (близько 30 країн) є стратегічним активом, але потребує постійної оптимізації витрат та адаптації до стандартів
Основні можливості для експорту	Підтримка вітчизняного виробника на зовнішніх ринках, пошук нових партнерів	Розширення географії в країни, де українська продукція має імідж якісної та доступної	Загалом, зовнішньоторговельний баланс галузі є позитивним і забезпечує додатковий канал збуту та диверсифікацію ризиків для великих гравців, таких як АТ «Рудь»

Джерело: [46]

Попри обмеження, у галузі сформувалися виразні тренди, які відкривають можливості для гнучких виробників:

1) підтримка локального виробництва та вітчизняного бренду. Сьогодні для українських споживачів походження продукту є одним із ключових критеріїв вибору. Попит на товари українських виробників значно зріс, що дає конкурентну перевагу національним компаніям перед імпортом [46];

2) диференціація попиту та пошук нових смаків. Поряд із масовим сегментом активно формується ніша для продуктів з доданою вартістю. Споживачі виявляють зацікавленість до нових смакових комбінацій, незвичних рецептур або продуктів, що позиціонуються як органічні, веганські;

3) стабільний експортний потенціал. Як показують дані таблиці 2.3, українське морозиво зберігає конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, що відкриває додаткові можливості для зростання [46];

4) потреба в товарі залишається стабільною з чітко вираженою сезонною компонентою (пік споживання припадає на літні місяці). Однак структура попиту зміщується від простого задоволення потреби в освіжаючому десерті до більш вибагливого вибору, де значення набувають натуральність, якість інгредієнтів та відповідність принципам здорового харчування [46].

Таким чином, управління нормативно-правовим середовищем для АТ «Рудь» має бути активним, а не реактивним. Воно повинно включати постійний моніторинг змін, оцінку їх фінансових наслідків, а також стратегічне планування, де витрати на відповідність розглядаються як інвестиції у стійкість, репутацію та довгострокову конкурентну перевагу. Ефективне врахування цих факторів є обов'язковою умовою для реалізації будь-яких заходів щодо підвищення операційної рентабельності.

Позиції АТ «Рудь» в цьому середовищі можна оцінити як стійкі завдяки впізнаваності бренду, власній виробничій базі та налагодженим ланцюгам збуту. Основним викликом для підприємства є не пряма конкурентна загроза, а системний тиск на рентабельність через екзогенне зростання витрат (сировина, енергія), який перевищує можливості їх компенсації за рахунок простих цінових рішень без ризику втрати частки ринку. Таким чином, ключова боротьба за майбутню прибутковість розгортається не стільки

між компаніями, скільки всередині самої бізнес-моделі АТ «Рудь» – між зростаючими витратами та потребою у підвищенні ефективності використання ресурсів, оптимізації логістики та створенні інноваційної цінності продукту [45].

2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Рудь»

Акціонерне товариство «Рудь» (надалі – АТ «Рудь») є сучасним українським підприємством, основним видом діяльності якого є виробництво морозива та заморожених продуктів. Підприємство зареєстровано 14 серпня 1995 року та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, насамперед Господарського кодексу України та власного Статуту. Підприємство знаходиться за адресою 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок 4 [45].

Організаційно-правовою формою підприємства є акціонерне товариство (АТ), що передбачає обмежену відповідальність засновників розміром їхніх внесків та ефективну структуру управління для середнього бізнесу. АТ «Рудь» діє на засадах повного господарського розрахунку, самостійності та самоокупності [45].

Місією АТ «Рудь» є забезпечення споживачів якісною, безпечною та доступною продукцією харчування, сприяння здоровому харчуванню населення та стабільному розвитку регіону. Підприємство було засноване в 1995 році з метою задоволення зростаючого попиту на морозиво в регіоні. За роки своєї діяльності компанія пройшла кілька ключових етапів розвитку: становлення та освоєння ринку, інвестування в модернізацію виробництва та розширення асортименту, активне впровадження систем якості та пошук нових каналів збуту. На сьогодні АТ «Рудь» є стабільним учасником ринку з упізнаваним брендом [45].

Діяльність підприємства повністю відповідає вимогам законодавства України у сфері господарювання, оподаткування, охорони праці, санітарних норм та технічного регулювання якості харчової продукції (Закон України

«Про безпечність та якість харчових продуктів» [16]). Особливу увагу приділено дотриманню прав споживачів. АТ «Рудь» має позитивну репутацію як соціально відповідальний бізнес: створює робочі місця, сплачує податки до місцевих бюджетів, а також може брати участь у соціальних та екологічних ініціативах (наприклад, роздільний збір відходів, участь у місцевих благодійних акціях). Його діяльність має позитивний вплив на економіку регіону [45].

Підприємство має власну розвинену логістичну систему для постачання сировини та дистрибуції готової продукції, що включає власний/орендований автотранспорт, складські приміщення з сучасними системами зберігання. АТ «Рудь» активно працює на внутрішньому ринку України через торгові мережі та оптових покупців. Управління логістичними каналами є важливою складовою контролю собівартості, що безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат [45].

Сильні сторони АТ «Рудь» [45]:

- міцний бренд та імідж національного виробника з довгою історією, що користується довірою споживачів [45, 46];
- власна виробнича база з сучасним, хоча й частково зношеним, обладнанням;
- широка дистриб'юторська мережа, що охоплює ключові роздрібні мережі по всій Україні;
- досвідчена команда управлінців та кваліфікований виробничий персонал;
- широкий асортимент продукції, що орієнтований на різні цінові сегменти.

Слабкі сторони АТ «Рудь» [45]:

- висока залежність від імпортних компонентів (наприклад, какао-боби, ваніль, емульгатори), що робить собівартість вразливою до курсових коливань та логістичних порушень;
- значне енергоспоживання процесів заморожування та зберігання, що

формує велику статтю змінних витрат;

- моральне та фізичне застарівання частини обладнання, що впливає на продуктивність праці та витрати на ремонт;
- велика частка постійних витрат на утримання складських та виробничих потужностей;
- обмежена присутність у преміальному сегменті та на експортних ринках.

Постачання сировини здійснюється як від вітчизняних аграрних підприємств (молоко, цукор), так і через імпортних постачальників. Основними каналами збуту є великі роздрібні мережі (супермаркети, гіпермаркети) та оптові дистриб'ютори, що забезпечують охоплення регіональних ринків і невеликих магазинів. Логістична система включає власний та орендований транспортний парк, а також мережу холодильних складів. Оптимізація логістичних маршрутів та управління запасами є одним із резервів зниження витрат [45].

АТ «Рудь» позиціонується як системоутворюючий виробник на ринку морозива України. Основним стратегічним напрямком діяльності є комплексне задоволення попиту різних цінових сегментів через диверсифікований асортимент, що включає традиційні та інноваційні продукти. У таблиці 2.4 наведено детальну характеристику за ключовими напрямами.

Фінансово-господарська діяльність підприємства у 2023-2024 рр. характеризується суперечливою динамікою. Спостерігається зростання обсягів реалізації на 15%, однак воно супроводжувалось значно більшим приростом витрат.

АТ «Рудь» є беззаперечним лідером ринку морозива України та одним з системоутворюючих підприємств харчової промисловості [45; 46]. Компанія, стабільно утримує першу позицію за обсягом виручки вже третій рік поспіль, продемонструвавши у 2024 році реалізацію у 3,4 млрд грн. Це більше, ніж у найближчих конкурентів – ТОВ «Ласунка» (2,35 млрд грн) і ТОВ «ФМ

Таблиця 2.4

Структура асортименту продукції АТ «Рудь» за основними категоріями у 2024 році

Категорія продукції	Характерні представники	Цільовий сегмент	Частка в обсязі реалізації, %	Особливості та тенденції
Морозиво масове (ем-сегмент)	Пломбір, вершкове у великій фасовці (0,5-1 кг), брикети «Економ»	Економічно орієнтовані споживачі, великі сім'ї	25-30	Високий рівень цінової конкуренції. Попит стабільний, чутливий до коливань купівельної спроможності
Морозиво класичне (масовий сегмент)	Стаканчики (вафельні, пластикові), ріжки, торти-морозива під власною ТМ	Широка аудиторія, сімейне споживання	45-50	Основа портфеля. Ключові конкурентні переваги – якість та впізнаваність бренду
Спеціалізована та інноваційна продукція	Морозиво зі зниженим вмістом цукру/жиру, «clean label», авторські десерти, лінійки з рослинними наповнювачами	Споживачі, що цінують здорове харчування, інновації; преміальна аудиторія	10-15	Найбільш динамічний сегмент. Формує імідж інноватора, дозволяє отримувати вищу маржу
Сезонні та імпульсні продукти	Морозиво на паличці з нетрадиційними смаками, обмежені колекції	Діти, молодь; покупки за настроєм	5-10	Залежність від сезонності та маркетингових активностей. Слугує для залучення нових клієнтів

Джерело: [45]

Хладопром» (2,28 млрд грн). Загалом, ринок надзвичайно концентрований: на ТОП-15 виробників припадає 98% товарообігу всієї галузі. Загальна сукупна виручка аналізованих виробників за три роки (2022-2024 рр.) склала 31,3 млрд грн, що свідчить про динамічність сектора навіть у воєнних умовах.

Асортиментна політика АТ «Рудь» будується на принципі комплексного охоплення ринку – від класичних мас-маркет продуктів до інноваційних і преміальних лінійок. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в попиті. Так, на ринку спостерігається зростання частки більш економічно вигідної для споживача продукції у великій тарі («відрах», «ковбасах»), а не просто перехід на найдешевші порції. Основна діяльність АТ «Рудь» зосереджена на виробництві морозива, однак компанія також випускає інші

види продукції, що засвідчує її прагнення до диверсифікації та ефективного використання виробничих потужностей. Детальна динаміка обсягів реалізації та структурні зміни в асортименті за 2022-2024 рр. представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Асортимент та структура реалізованої продукції АТ «Рудь»

Продукція	Обсяги реалізації, тис. грн			Структура реалізації, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Морозиво:	2 600 000	3 070 000	3 378 734	83,3	83,5	81,4
у т.ч. масовий сегмент (ем- та сімейна упаковка)	1 820 000	2 086 000	2 300 000	58,3	56,7	55,3
у т.ч. преміум/інновації (clean label, авторські де-серти)	780 000	984 000	1 078 734	25,0	26,8	26,1
2. Заморожені напівфаб-рикати (вареники, пель-мені та ін.)	350 000	410 000	460 000	11,2	11,2	11,1
3. Заморожені овочі/фру-кти/ягоди	170 000	195 000	210 000	5,5	5,3	5,1
4. Інша харчова продук-ція (напої, снеки)	0	0	22 000	0,0	0,0	2,4
Разом	3 120 000	3 675 000	4 148 734	100	100	100

Джерело: [45]

Загальний обсяг реалізації зріс на 33% за три роки, що перевищує середньогалузеві темпи та підтверджує лідерські позиції. Морозиво залишається домінуючою категорією (понад 80%), демонструючи стабільність бізнес-моделі. У складі реалізації морозива частка преміальних та інноваційних продуктів зросла з 25 до 26,1%. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії виходу на більш прибуткові сегменти, що відповідає загальній галузевій тенденції підвищення доданої вартості. Частка заморожених напівфабрикатів та овочів/фруктів залишається стабільною на рівні 11-12% і 5% відповідно. У 2024 році з'являється нова категорія – інша харчова продукція, що може свідчити про початок диверсифікації поза традиційними для компанії категоріями.

Таким чином, стабільні лідерські позиції АТ «Рудь» на ринку підтверджуються як абсолютним зростанням виручки, так і гнучкою асортиментною політикою, яка поєднує масштаб виробництва в масовому

сегменті з розвитком більш маржинальних напрямків та диверсифікацією.

Для оцінки фінансово-економічного стану АТ «Рудь» проведемо аналіз основних показників за останні два роки на основі даних річної фінансової звітності та внутрішнього обліку підприємства.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Рудь»

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне	віднос., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2 855 378	3 378 734	523 356	18,33
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1 919 636	2 417 360	497 724	25,93
Адміністративні витрати	тис. грн.	93 159	111 327,00	18 168,00	19,50
Витрати на збут	тис. грн.	462 650	382 717,00	79 933,00	20,89
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2 395 512	2 991 337	595 825	24,87
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	466 619	414 182	-52 437	-11,24
Інші операційні доходи	тис. грн.	36 782	56 377	19 595	53,28
Інші операційні витрати	тис. грн.	30 029	29 592	-437	-1,45
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	459 866	387 397	-72 469	-15,76
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	323 291	290 352	32 939	10,18
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	2 092 170	2 404 488	312 318	14,93
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	1 649 511	1 955 691	306 180	18,56
Середньорічна вартість основних запасів	тис. грн.	868 613	890 734	22 121	2,55
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	83,89	88,54	4,65	5,54
Фондовіддача	грн./грн.	3,29	3,79	0,50	15,20
Продуктивність праці	грн./особу	5 491,11	6 497,56	1 006,45	18,33
Рентабельність продукції	%	19,20	12,95	-6,25	-32,55
Рентабельність діяльності	%	11,32	8.59	-2,73	х
Рентабельність активів	%	15,45	12.08	-3,37	х
Рентабельність власного капіталу	%	19,60	14.84	-4,75	х

Джерело: [45]

Динаміка основних техніко-економічних показників АТ «Рудь» за 2023-2024 рр., систематизована у таблиці 2.6, свідчить про суперечливий характер розвитку підприємства, де зовнішнє зростання обсягів діяльності

супроводжується поглибленням внутрішніх фінансових дисбалансів. З одного боку, спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації на 18,33% (до 3 378,7 млн грн), що підтверджує здатність компанії утримувати лідерські ринкові позиції та навіть розширювати свою присутність. Цьому сприяло підвищення продуктивності праці на 18,33% та зростання фондовіддачі на 15,20%, що вказує на більш інтенсивне та ефективне використання як трудових ресурсів, так і основних засобів.

З іншого боку, це екстенсивне зростання було досягнуто ціною серйозного погіршення фінансових результатів. Критичною проблемою виступило неконтрольоване зростання витрат, що значно випередило темпи збільшення виручки. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла на 25,93%, що на 7,6 п.п. перевищило темпи зростання доходу. В результаті, незважаючи на абсолютне збільшення валового прибутку на 2,74%, його відносна частка у виручці суттєво скоротилася. Ще більш тривожним сигналом є падіння чистого прибутку на 10,19%, що демонструє, як зростання всіх категорій витрат (адміністративних – на 19,50%, витрат на збут – на 20,89%) разом із, можливо, змінами в оподаткуванні повністю поглинають позитивний ефект від нарощування оборотів. Інтегральним показником цієї негативної тенденції є зростання витрат на кожну гривню виручки з 83,89 до 88,54 копійок.

Фінансові наслідки цієї витратної неефективності чітко проявилися у різкому падінні всіх ключових показників рентабельності. Рентабельність продажів (ROS) скоротилася з 11,32 до 8,59%, що вказує на зниження прибутку, що генерується з кожної гривні реалізації, та на недостатню ефективність цінової та маркетингової політики. Рентабельність продукції, що відображає окупність прямих виробничих витрат, впала з 48,75 до 39,77%, безпосередньо сигналізуючи про тиск зростаючої собівартості. Найбільш комплексні показники – рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) – також продемонстрували глибоке падіння на 3,37 та 4,76 п.п. відповідно. Зниження ROA свідчить про погіршення управління

всім майновим комплексом підприємства, тоді як падіння ROE є прямим сигналом для власників про зменшення віддачі на інвестований капітал, що загрожує довгостроковій інвестиційній привабливості.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що АТ «Рудь» перебуває у стані системної кризи ефективності. Підприємство одночасно програє на операційному рівні через ерозію маржі, спричинену зростанням витрат, що перевищує можливості їх компенсації, та на рівні управління активами, про що свідчить погіршення ROA та ROE на тлі збільшення їх середньорічної вартості. Ця ситуація створює пряму загрозу фінансовій стійкості та конкурентоспроможності компанії і вимагає негайної розробки цільової програми заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, перегляд цінової стратегії та підвищення ефективності використання капіталу.

Стратегія асортименту АТ «Рудь» будується на принципі комплексного охоплення ринку. Компанія успішно поєднує виробництво традиційної масової класики, що становить основу портфеля, з розвитком більш спеціалізованих напрямків. До перших належать такі універсальні продукти, як пломбір, вершкове морозиво, а також різноманітні стаканчики та брикети, орієнтовані на широке коло споживачів. Паралельно підприємство активно розвиває сімейний сегмент, пропонуючи формати великої фасовки, а також інноваційні та преміальні лінійки. Останні включають продукти зі зниженим вмістом цукру, десерти з авторськими рецептурами та позиції, що акцентують увагу на натуральності складу, що відповідає сучасним трендам здорового харчування.

Оцінюючи динаміку господарської діяльності за останній період, виявляється суттєва диспропорція між операційним масштабуванням та фінансовими результатами. У 2024 році чистий дохід компанії від реалізації досяг 3,38 млрд грн, що відображає приріст на 15% та підтверджує збереження комерційної активності та ринкових позицій. Однак це зростання супроводжувалося ще більш інтенсивним збільшенням собівартості реалізованої продукції – на 20,8%. Як наслідок, незважаючи на номінальне

зростання валового прибутку на 2,7%, чистий прибуток зазнав скорочення на 10,2% порівняно з рівнем 2023 року. Ця диспропорція наочно демонструє ключову проблему операційної моделі АТ «Рудь»: збільшення обсягів реалізації не конвертується у відповідне покращення фінансового результату через неефективний контроль витрат. Сильний тиск з боку собівартості, обумовлений високою ресурсоємністю виробництва та чутливістю до коливань цін на сировину та енергоносії, став основним драйвером погіршення рентабельності підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка ключових показників витрат та реалізації АТ «Рудь»

Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка)	тис. грн.	2 855 378	3 378 734	441 574	15,46
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1 919 636	2 417 360	497 724	25,93
Валовий прибуток	тис. грн.	935 742	961 374	25 632	2,74
Адміністративні витрати	тис. грн.	93 159	111 327	18 168	19,50
Витрати на збут	тис. грн.	382 717	462 650	79 933	20,89
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2 395 512	2 991 337	595 825	24,87

Джерело: [45]

Структурний аналіз витрат підприємства засвідчує їх суттєве зростання за усіма основними статтями. Найбільш критичною є динаміка собівартості реалізованої продукції, приріст якої склав 25,93% і значно перевищив темпи зростання виручки (15,46%). Ця диспропорція безпосередньо вказує на недостатню ефективність системи контролю виробничих витрат та на відсутність адекватних механізмів компенсації зовнішнього тиску з боку цін на сировину та енергоносії. Адміністративні витрати та витрати на збут також демонстрували високі темпи приросту (19,50% та 20,89% відповідно), що свідчить про масштабування накладних витрат разом із розширенням діяльності, але водночас підкреслює відсутність цільових програм їх оптимізації. Проте, на фоні загального зростання витрат, спостерігається

покращення операційної ефективності використання трудових ресурсів, про що свідчить зростання продуктивності праці.

Господарська діяльність АТ «Рудь» у 2024 році характеризуєтьсякекс тенсивним зростанням обсягів на тлі інтенсивного погіршення фінансового результату. Підприємство продовжує утримувати ринкові позиції та навіть нарощує обсяги продажів, однак це відбувається за рахунок стискання прибуткових марж через неконтрольоване зростання витрат.

Основною слабкою стороною є вразливість до зовнішніх цінових шоків на сировину та енергію, що не компенсується достатньо ефективно внутрішніми механізмами контролю витрат, цінової політики або інновацій в асортименті.

Сильною стороною залишається лояльність споживачів, виробничі потужності та широка мережа збуту, що створює потенціал для відновлення рентабельності шляхом системних внутрішніх перетворень. Цей висновок стане основою для розробки конкретних напрямів підвищення рентабельності у третьому розділі роботи.

2.3 Комплексна оцінка рівня та динаміки рентабельності підприємства

Відповідно до методології, викладеної у підрозділі 1.1, комплексна оцінка рентабельності вимагає послідовного аналізу системи показників, які відображають різні аспекти ефективності: від прибутковості поточної операційної діяльності до віддачі на інвестований власниками капітал [47, 55]. Цей підрозділ присвячений поглибленій діагностиці рентабельності АТ «Рудь» за 2023-2024 рр. Його метою є не лише констатація фактів зміни показників, але й, що важливіше, виявлення конкретних причинно-наслідкових зв'язків, які призвели до спостережуваних тенденцій. Таке дослідження ґрунтується на комбінації горизонтального, вертикального та факторного аналізу з використанням моделі Дюпона, що дозволяє

трансформувати загальні висновки в основу для цілеспрямованих управлінських дій [55].

Прибуток є абсолютною основою для розрахунку всіх показників рентабельності, тому першочерговим завданням є аналіз його формування та динаміки. Фінансовий результат АТ «Рудь» за 2023-2024 рр. формувався під впливом суперечливих факторів.

У 2024 році спостерігається суттєве погіршення фінансових результатів АТ «Рудь» на тлі зростання операційних обсягів. Чистий дохід від реалізації зріс на 15,46% (до 3 378,7 млн грн), що свідчить про збереження ринкових позицій та комерційної активності підприємства. Однак чистий прибуток скоротився на 10,19% (до 290,4 млн грн). Ця диспропорція є критичною, оскільки демонструє, що зростання обсягів продажів не трансформується у відповідне покращення кінцевого фінансового результату. Падіння чистого прибутку обумовлене системними проблемами у структурі та динаміці витрат.

Витрати на виробництво реалізованої продукції зросли на 25,93% (на 497,7 млн грн), що перевищило темпи зростання виручки на 10,47 п.п. Саме це стало основним драйвером ерозії прибутку. Якби питома вага собівартості у виручці залишилася на рівні 2023 року, валовий прибуток у 2024 році був би вищим на понад 400 млн грн. Адміністративні витрати та витрати на збут також продемонстрували значне зростання (на 19,50 та 20,89% відповідно), що поглинуло додаткові кошти та посилило тиск на операційну маржу. Сукупний вплив інших доходів/витрат та податку на прибуток мав певний пом'якшувальний ефект, проте не зміг компенсувати основний негативний вплив зростання операційних витрат.

Отже, основним чинником погіршення фінансового результату є неефективне управління операційними витратами, особливо собівартістю. Зростання витрат, спричинене як зовнішніми факторами (підвищення цін на сировину та енергоносії), так і внутрішніми процесами, не було компенсоване відповідними внутрішніми резервами економії, інноваціями у виробництві чи адекватним коригуванням цінової політики. Це створило пряму загрозу для

всіх показників рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства на основі отриманого прибутку розраховано систему ключових показників рентабельності за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності АТ «Рудь» за 2023-2024 рр., %

Показник рентабельності	Розрахункова формула	2023	2024	Абсолютне відхилення, п.п.	Інтерпретація відхилення
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Виручка	11,32	8,59	-2,73	З кожної гривні виручки підприємство отримувало на 2,73 копійки чистого прибутку менше
Рентабельність продукції	Валовий прибуток / Собівартість	48,75	39,77	-8,98	Окупність виробничих витрат різко погіршилася, маржа знизилася на 8,98 п.п.
Рентабельність операційної діяльності	Операційний прибуток / Операційні витрати	19,47	13,84	-5,63	Ефективність усієї операційної діяльності (основної) впала дуже суттєво
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньоріч на вартість активів	15,45	12,08	-3,37	Ефективність використання всього майна для отримання прибутку значно знизилася
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середньоріч-на вартість власного капіталу	19,60	14,84	-4,76	Віддача на інвестиції власників знизилася, що загрожує інвестиційній привабливості
Рентабельність необоротних активів	Чистий прибуток / Середньоріч на вартість необоротних активів	37,22	32,58	-4,64	Віддача на інвестиції в основні засоби та інші необоротні активи зменшилася
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток / Середньоріч на вартість оборотних активів	15,45	12,08	-3,37	Ефективність використання оборотних коштів (запасів, дебіторської заборгованості) погіршилася найбільше

Джерела: [45]

Рентабельність продажів (ROS) впала з 11,32 до 8,59%. Це прямий наслідок того, що чистий прибуток знизився (-10,2%), тоді як виручка зросла (на 15,46%). Кожна гривня продажів стала генерувати на 2,73 копійки чистого прибутку менше. Рентабельність продукції впала різко – на 8,98 п.п. Це прямо вказує на головну проблему: зростання собівартості (на 25,93%) значно випередило зростання виручки. Виробнича діяльність стала менш окупаємою. Таке різке скорочення прямо вказує на те, що окупність безпосередніх виробничих витрат суттєво погіршилася. Висновок очевидний: операційна діяльність підприємства генерує меншу прибутковість, і основним тиском виступає неконтрольоване зростання собівартості, що перевищило можливості його компенсації через ціну. Рентабельність операційної діяльності показала значне падіння на 5,63 п.п., що свідчить про неефективність контролю не лише виробничих, а й адміністративних та збутових витрат.

Рентабельність активів (ROA) впала на 3,37 п.п. Це означає, що активи підприємства (які зросли на 14,93%) стали генерувати значно менший прибуток. Інвестиції в майно не забезпечили належної фінансової віддачі. Рентабельність власного капіталу (ROE) скоротилася з 19,60 до 14,84%. Це критичний сигнал для власників і інвесторів про зниження прибутковості вкладених коштів. Основним фактором падіння ROE є зниження прибутковості продажів (ROS), помножене на падіння оборотності активів. Іншими словами, нові інвестиції в активи (чи то у вигляді запасів, чи основних засобів) не забезпечили адекватної віддачі. Орієнтовно розрахована рентабельність необоротних активів також демонструє тенденцію до зниження, що може вказувати на проблеми з фондовіддачею та ефективністю використання виробничих потужностей [45].

Найважливішим показником для акціонерів є рентабельність власного капіталу (ROE), що відображає прибутковість їх інвестицій. Різке скорочення ROE з 19,60 до 14,84% (-4,76 п.п.) є прямим сигналом про зниження цінності бізнесу для власників. Це загрожує не лише падінням дивідендної

привабливості, але й ускладнює залучення нового капіталу для розвитку. Погіршення ROE відбувається на тлі зростання середньорічної вартості власного капіталу на 18,56%, що лише підсилює негативний висновок: приріст капіталу не трансформується в адекватний приріст прибутку.

Комплексна оцінка показників рентабельності АТ «Рудь» за 2023-2024 рр. чітко демонструє, що підприємство перебуває у стані системної кризи ефективності. Підприємство одночасно програє на операційному рівні (зниження маржі через зростання собівартості, що перевищує темпи зростання виручки) та на інвестиційному рівні (зниження рентабельності активів через падіння прибутковості продажів та ефективності використання майна). Чистий прибуток, як основа розрахунку всіх показників рентабельності, не тільки не зріс разом із збільшенням обсягів бізнесу, але й скоротився на 10,19%, що призвело до погіршення всіх без винятку показників прибутковості.

Ключовим сигналом є падіння рентабельності власного капіталу (ROE) на 4,76 п.п. до 14,84%, що відбувається на тлі зростання середньорічної вартості капіталу на 18,56%. Це безпосередньо свідчить про зниження віддачі на інвестиції власників та загрожує довгостроковій інвестиційній привабливості компанії. Така динаміка створює пряму загрозу фінансовій стійкості та конкурентоспроможності АТ «Рудь» у середньостроковій перспективі та вимагає негайної розробки цільових заходів, спрямованих на оптимізацію операційних витрат, перегляд цінової стратегії та підвищення ефективності використання всього капіталу.

Щоб перейти від констатації погіршення до розуміння його джерел, необхідно розкласти агреговані показники на складові фактори. Модель Дюпона є оптимальним інструментом для цього [55].

Згідно з моделлю,

$$\text{ROA} = \text{ROS (рентабельність продажів)} \times \text{Оборотність активів} \qquad (3.1)$$

Чинником 1 є рентабельність продажів (ROS). Її падіння з 11,32 до 8,59% зумовлене дисбалансом між виручкою (+15,46%) та собівартістю (+25,93%).

Це розкриває проблему недостатньої ефективності управління операційними витратами. Підприємство не змогло нейтралізувати зовнішній тиск цін на сировину та енергоносії внутрішніми заходами з оптимізації, а цінова політика виявилася недостатньо гнучкою для збереження маржі.

Чинник 2 – оборотність активів. Коефіцієнт оборотності активів впав з 1,364 у 2023 році до 1,405 у 2024 році. Зростання оборотності на 0,041 (приблизно на 3%) є позитивним сигналом, що свідчить про певне покращення інтенсивності використання майна для генерації виручки. Однак це зростання було недостатнім, щоб компенсувати різке падіння рентабельності продажів. Диспропорція між зростанням виручки (на 15,46%) та зростанням середньорічної вартості активів (на 14,93%) є незначною, що вказує на те, що основна причина падіння загальної рентабельності (ROA) криється саме в зниженні операційної маржі, а не в погіршенні управління активами. Проте для подальшого підвищення ROA необхідно продовжувати роботу над оптимізацією структури активів, запобіганням наднормативних запасів та підвищенням ефективності використання основних засобів.

Таким чином, модель Дюпона чітко ідентифікує першопричину кризи ефективності АТ «Рудь»: каталітичне падіння операційної рентабельності, яке не було компенсоване навіть незначним позитивним зрушенням у діловій активності. Це підкреслює, що пріоритетом для менеджменту має стати фундаментальна перебудова системи контролю витрат та ціноутворення. Без вирішення цієї ключової проблеми будь-які подальші інвестиції в активи не принесуть належної фінансової віддачі, а погіршення ROE продовжить підривати довіру інвесторів.

Висновки до розділу 2

На підставі комплексного дослідження діяльності АТ «Рудь» та оцінки його рентабельності виявлено суттєві диспропорції між операційним масштабуванням і фінансовими результатами. Незважаючи на збереження

лідерських ринкових позицій та зростання виручки, підприємство перебуває у стані системної кризи ефективності, зумовленої неефективним управлінням витратами та капіталом.

Зовнішнє ринкове середовище, хоча й містить потенціал для зростання через підтримку національного виробника та диференціацію попиту, одночасно створює жорсткі обмеження. Критичний тиск на рентабельність чинять висока волатильність цін на сировину та енергоносії, а також посилення конкуренції на концентрованому внутрішньому ринку. При цьому сильні сторони підприємства – впізнаваний бренд, широка дистрибуційна мережа та диверсифікований асортимент – не компенсують ключову слабкість: вразливість операційної моделі до зовнішніх шоків через відсутність адекватних механізмів контролю витрат.

Фінансова діагностика засвідчила тривожну динаміку: приріст витрат значно перевищує темпи зростання доходів, що призводить до ерозії прибутковості за всіма ключовими показниками. Застосування моделі Дюпона дозволило встановити, що корінь проблеми лежить у різкому падінні операційної маржі, яке не було нейтралізоване поліпшенням у використанні активів. Це свідчить про глибинну дисфункцію в системах управління собівартістю та ціноутворення, яка загрожує не лише поточній фінансовій стабільності, але й довгостроковій інвестиційній привабливості компанії через падіння віддачі на власний капітал.

Таким чином, отримані результати об'єктивно доводять, що підприємство потребує не поодиноких коригувань, а комплексної трансформації бізнес-моделі. Для подолання кризи ефективності необхідне формування цільової стратегії, спрямованої одночасно на оптимізацію операційних процесів, структурну перебудову асортиментно-цінової політики та підвищення ефективності управління всіма видами активів. Ці виклики безпосередньо детермінують зміст та напрями практичних заходів, запропонованих у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ»

3.1 Програма заходів щодо оптимізації рентабельності підприємства

Результати комплексної діагностики, представлені в розділі 2, виявили низку критичних системних проблем у діяльності АТ «Рудь». Ключовою з них є глибока дисфункція в управлінні витратами, яка проявляється у випереджаючому зростанні собівартості реалізованої продукції (на 25,93%) порівняно з динамікою виручки (на 15,46%) за 2024 рік. Ця диспропорція призвела до ерозії валової маржі, різкого падіння рентабельності продукції на 8,98 п.п. та зниження чистого прибутку на 10,19%, незважаючи на зростання обсягів продажів. Крім того, погіршення показника оборотності активів свідчить про неефективне управління капіталом, замороженим у запасах. Таким чином, підприємство одночасно програє на операційному рівні (низька ROS) та на рівні управління активами (падіння оборотності), що комплексно відображає модель Дюпона [55]. Подолання такої структурованої кризи ефективності вимагає не окремих коректив, а розробки цільової, багаторівневої програми трансформації бізнес-моделі. Запропонована нижче програма інтегрує першочерговий стратегічний інноваційний проєкт, спрямований на стрибок у рентабельності, із супровідними заходами з оптимізації поточних операційних процесів та управління ресурсами.

Як ключовий та першочерговий захід, здатний забезпечити якісну зміну у фінансових результатах, запропоновано стратегічне інвестування в розробку та комерціалізацію нової лінійки морозива на рослинній основі під суббрендом «RUD’ VEGAN». Виділення саме цього проєкту в якості пріоритету обґрунтоване декількома факторами.

По-перше, він безпосередньо атакує кореневу проблему низької рентабельності продажів через вихід на сегмент, що характеризується значно вищою ціновою еластичністю попиту та готовністю цільової аудиторії до преміальних цін. Це дозволяє очікувати рентабельність продажів (ROS) на

рівні 20-25%, що більш ніж удвічі перевищує поточний показник компанії (8,59% у 2024 р.) та може стати потужним компенсатором низької маржі в масовому сегменті.

По-друге, проєкт відповідає потужним глобальним та вітчизняним трендам на здорове харчування, зростання популярності веганства та флекситаріанства, а також підвищену увагу до food-інновацій, що забезпечує високу потенційну швидкість обертання нових активів і лояльність споживачів [46].

По-третє, успішний запуск інноваційного суббренду позитивно вплине на імідж усієї компанії «Рудь» як сучасного, відповідального та спрямованого в майбутнє виробника, що може мати синергетичний ефект для всього портфелю [42].

Конкретна реалізація стратегічного заходу «RUD’ VEGAN» структурована за трьома послідовними етапами, кожен з яких включає чіткий набір дій, контрольних точок та критеріїв успіху.

Етап дослідження, розробки та економічного обґрунтування (2-3 квартал 2026 року). На цьому фундаментальному етапі необхідно закласти основи майбутнього комерційного успіху. Маркетингове дослідження має включати як кількісні методи (онлайн-опитування для оцінки потенційного розміру ринку та цінових очікувань), так і якісні (фокус-групи для глибинного вивчення мотивації, бар’єрів споживання та реакції на різні концепції продукту). Паралельно проводиться детальний аналіз конкурентного середовища: вивчення асортименту, цін, позиціонування та каналів розподілу ключових гравців на ринку рослинних десертів України.

Технологічна розробка зосередиться на створенні 3-4 базових рецептур (наприклад, класична ваніль, шоколад, полуниця, карамель) з використанням різних видів рослинних основ. Критично важливим є досягнення стабільної, кремової текстури без кристалів льоду та насиченого смаку, що не поступається якісному молочному морозиву.

Економічне обґрунтування передбачає розрахунок повної собівартості з урахуванням всіх прямих (сировина, упаковка) та непрямих витрат. Для цього доцільно застосувати підхід таргет-костингу, де допустимі витрати визначаються від ціни, прийнятної для ринку, з урахуванням цільової маржі. Це стимулюватиме команду до пошуку інноваційних рішень ще на етапі розробки [3, 13]. Підсумком етапу має стати повний бізнес-план проєкту з прогнозом грошових потоків, точкою беззбитковості та розрахунком ключових інвестиційних показників (NPV, IRR).

Етап підготовки виробництва, логістики та нормативного супроводу (4 квартал 2026 року). Цей етап спрямований на адаптацію операційної інфраструктури компанії для нового продукту. Технічна підготовка передбачає виділення та технологічне дооснащення окремої виробничої лінії або сегмента існуючої.

Критично важливим є забезпечення повної ізоляції від виробництва молочних продуктів для запобігання перехресної контамінації та отримання права на відповідне маркування («Без лактози», «Веган»). Це може вимагати закупівлі додаткового обладнання (наприклад, окремого гомогенізатора, пастеризатора). Формування логістичної моделі включає пошук, відбір та валідацію нових постачальників спеціалізованої сировини (рослинні напої, білкові ізоляти, стабілізатори), укладання угод із фіксацією цін та умов поставок, а також організацію окремого складського зберігання. Нормативно-правовий супровід передбачає отримання всіх необхідних дозвілів, оновлення технічних умов або розробку нових, а також оформлення сертифікатів відповідності вимогам законодавства щодо безпеки харчових продуктів та їх маркування [16, 17, 44].

Етап виведення на ринок, комунікації та моніторингу (1-2 квартал 2027 року). На завершальному етапі відбувається безпосередній запуск продукту. Створення бренд-активів передбачає розробку повного комплекту маркетингових матеріалів: неймінгу, логотипу, дизайну упаковки, що має візуально відрізнятися від основного портфелю «Рудь», комунікувати

преміальність, натуральність та сучасність, а також відповідати всім вимогам до маркування [17]. Стратегія виведення будується на принципі «пілотного запуску»: обмежене виведення продукції (2-3 смаки) у ключові мережі преміум-сегменту та спеціалізовані магазини здорового харчування в Києві та Львові. Це дозволить зібрати реальні дані про попит, швидкість обороту, реакцію споживачів та ефективність логістики з мінімальними ризиками.

Комунікаційна кампанія буде інтегрованою та націленою: акцент на цифрових каналах (таргетована реклама в соціальних мережах, співпраця з лідерами думок у ніші ЗОЖ, контент-маркетинг), активна робота з мерчандайзингом у точках продажу, а також PR-підтримка через спеціалізовані ЗМІ та участь у фуд-фестивалях. Система моніторингу передбачає щомісячний аналіз ключових показників: обсягів продажів, динаміки маржі, конверсії маркетингових активностей (ROMI), зворотного зв’язку від споживачів.

Проєкт розрахований на вихід на операційну окупність (повне покриття операційних витрат) протягом 12-18 місяців після повномасштабного запуску, а повна окупність інвестицій – протягом 24-30 місяців. Прогнозується, що на третій рік реалізації лінійка «RUD’ VEGAN» зможе займати 10-15% в асортиментному портфелі компанії за обсягом та забезпечувати до 20-25% операційного прибутку завдяки значно вищій маржинальності. Це не лише створить новий прибутковий центр, але й дозволить покращити загальний показник рентабельності продажів АТ «Рудь» на 3-5 п.п., демонструючи синергію між традиційним бізнесом та інноваціями.

Для підтримки та посилення ефекту від стратегічного проєкту і для негайного протидії негативним тенденціям програмою передбачено два супровідні напрями системних вдосконалень.

Першим напрямком є оптимізація операційної маржі існуючого бізнесу. Цей блок заходів спрямований на зупинку ерозії прибутковості в масовому сегменті. Першочерговим завданням є проведення асортиментного аудиту за методом ABC/XYZ-аналізу, що дозволить класифікувати продукти

за внеском у прибуток та стабільністю продажів і прийняти рішення щодо оптимізації портфелю (зняття аутсайдерів, рецептурні зміни, перерозподіл маркетингового бюджету) [47]. У ціновій політиці для масових продуктів пропонується перехід до більш гнучкої моделі, заснованої на постійному моніторингу еластичності попиту та дій конкурентів, а також розробці пакетних пропозицій. Критичного значення набуває оптимізація ланцюга поставок сировини через консолідацію закупівель, переговори щодо довгострокових контрактів та пошук локалізованих альтернатив імпортним компонентам для зниження валютних ризиків. Паралельно необхідно запустити програму підвищення енергоефективності та впровадження елементів Lean-виробництва, що особливо актуально для галузі з високою енергоємністю [27, 43].

Другий напрямок – це удосконалення управління активами та оборотним капіталом. Для прискорення оборотності активів пропонується впровадити систему інтегрованого планування продажів та операцій (S&OP). Створення крос-функціональної команди для щомісячного узгодження прогнозів попиту, планів виробництва та запасів дозволить значно скоротити обсяги наднормативних запасів сировини та готової продукції, звільнивши значні кошти. Додатковий ефект дасть автоматизація управління запасами (WMS) та посилення контролю дебіторської заборгованості через формалізацію кредитної політики, скоринг контрагентів і стимулювання передоплати. Ці заходи прямо вплинуть на знаменник у формулі ROA, підвищуючи загальну ефективність використання капіталу [55].

Отже, запропонована програма заходів має комплексний та ієрархічний характер. Стратегічний інноваційний проєкт «RUD’ VEGAN» виступає локомотивом, здатним забезпечити прорив у рентабельності та відкрити нові можливості для зростання. Супровідні операційні вдосконалення формують платформу для стійкості, забезпечуючи контроль витрат та ефективність управління ресурсами в існуючому бізнесі. Синергія між цими двома компонентами створює основу для системного підвищення рентабельності,

посилення конкурентних позицій та забезпечення довгострокового фінансового здоров’я АТ «Рудь».

3.2 Обґрунтування впровадження нового виду продукції для підвищення рентабельності підприємтва

Для кардинального подолання системної кризи ефективності, виявленої в попередньому розділі, основним стратегічним рішенням пропонується диверсифікація асортиментного портфеля АТ «Рудь» шляхом запуску виробництва морозива на рослинній основі під суббрендом «RUD' VEGAN». Цей захід спрямований на безпосереднє усунення ключової проблеми – низької рентабельності продажів (ROS) – через вихід у високомаржинальний сегмент, що активно формується. Попит на здорові, веганські та безлактозні продукти в Україні демонструє стале двоцифрове зростання, формуючи аудиторію, готову платити преміум за сприйняту цінність. Таким чином, проєкт реалізує логіку моделі Дюпона: він націлений на різке підвищення операційної маржі (першої складової ROA та ROE), що є найпріоритетнішим завданням для компанії. Технологічна близькість нового продукту до основної діяльності дозволяє мінімізувати ризики та використати синергію з існуючими компетенціями в галузі логістики сировини, виробництва та дистрибуції.

Для трансформації стратегічної ідеї в обґрунтований бізнес-план необхідний послідовний аналіз, що починається з технологічних аспектів. Основним викликом є необхідність повної ізоляції виробничого ланцюга від молочних продуктів, що може вимагати або виділення окремої лінії, або глибокої модернізації існуючого сегмента. Технологічний процес, хоча й аналогічний класичному, має специфіку в підборі сировини. У таблиці 3.1 представлено кошторисний розрахунок, який деталізує не лише вартість ключових одиниць обладнання, але й усі супутні витрати на їх введення в експлуатацію, трансформуючи базову ціну в повну первісну вартість, яка буде відображатися на балансі підприємства.

Таблиця 3.1

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Вартість обладнання, тис. грн	Витрати на, тис. грн			Первісна вартість нового обладнання, тис. грн
		транспортування (5%)	заготівельно-складські (1,25%)	монтаж (10%)	
Пластинчаста пастеризаційно-охолоджувальна установка	750,0	37,5	9,4	75,0	871,9
Гомогенізатор	650,0	32,5	8,1	65,0	755,6
Фризер безперервної дії	900,0	45,0	11,3	90,0	1 046,3
Всього	2 300,0	115,0	28,8	230,0	2 673,8

Джерело: розраховано автором на основі аналізу ринкових пропозицій обладнання для харчової промисловості

Таким чином, сума прямих капіталовкладень у виробниче обладнання складає 2 673,8 тис. грн. Ця цифра є основою для подальшого розрахунку амортизаційних відрахувань – важливої постійної складової майбутніх операційних витрат.

Визначивши інвестиційні потреби, необхідно зрозуміти, який обсяг продукції може та повинен виробляти новий актив для максимізації віддачі. Для морозива характерна виражена сезонність споживання з піком у теплий період року. Запускати повномасштабне цілорічне виробництво інноваційного продукту на старті було б ризиковано. Тому обґрунованою стратегією є сезонний («кампанейський») запуск протягом періоду найвищого попиту – з травня по вересень включно. Це дозволяє зконцентрувати маркетингові зусилля, мінімізувати витрати на зберігання готової продукції та тестувати ринок з меншими ризиками. У таблиці 3.2 розраховано ефективний фонд робочого часу обладнання для 5-місячного виробничого циклу, з якого виключені вихідні, святкові дні та дні, необхідні для планово-попереджувального ремонту.

На основі технічної продуктивності лінії та реального фонду робочого часу формується виробнича програма. Важливо враховувати, що фактичний коефіцієнт використання потужності на старті роботи рідко досягає 100% через періодичні налагодження, зміну асортименту та інші організаційні

Таблиця 3.2

Число днів роботи обладнання у рік, дні

Календарний фонд часу	Зупинки з причин		Всього зупинок	Кількість днів роботи обладнання
	вихідні і святкові дні	ремонту обладнання		
153 (5 міс)	44	5	49	104

Джерело: розраховано автором

фактори. Реалістичним є показник у 85%. Планова виробнича програма, що відображає очікуваний фізичний обсяг випуску, представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Виробнича програма морозива на рослинній основі на рік

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т	Річний обсяг виробленої продукції, т
Морозиво на рослинній основі	16,0	0,85	13,6	1 414,4 (13,6 т/день * 104 дні)

Джерело: розраховано автором

Отже, плановий річний обсяг виробництва становить 1 414,4 тонни. При фасуванні в порції по 0,3 кг (зручний формат «на одну порцію») це еквівалентно приблизно 4,7 мільйонам одиниць продукції на рік. Такий обсяг дозволяє претендувати на вагому частку в ніші рослинного морозива на українському ринку та забезпечує економію на масштабі при закупівлі сировини. Саме цей обсяг стає базою для всіх наступних фінансових розрахунків собівартості та доходів.

Визначення собівартості – це серцевина економічного обґрунтування. Точність цих розрахунків безпосередньо впливає на достовірність прогнозу прибутку. Розрахунок починається з найбільшої статті витрат у харчовій промисловості – сировини та матеріалів. Особливістю рослинного морозива є використання дорожчих спеціалізованих інгредієнтів порівняно з традиційними молочними. У таблиці 3.4 наведено детальний розрахунок витрат на виробництво однієї тони готової продукції. Норми витрат засновані на типових рецептурах, а ціни – на аналізі ринкових пропозицій основних постачальників.

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів на 1 т готової продукції

Сировина та матеріали	Норма витрат на 1 т продукції, т	Вартість за 1 т сировини, грн	Всього витрат на 1 т продукції, грн
Сировина			
Напій вівсяний	0,65	22 000	14 300,0
Матеріали			
Кокосова олія рафінована	0,08	95 000	7 600,0
Цукровий пісок	0,18	30 000	5 400,0
Стабілізаційна система (карагін, гуар)	0,005	250 000	1 250,0
Концентрат білка гороху	0,015	180 000	2 700,0
Натуральний ароматизатор (ваніль)	0,0003	1 200 000	360,0
Прямі матеріали			
Паперовий стаканчик 0,5 л з кришкою	3 330 шт.	0,85 грн/шт.	2 830,5
Транспортно-заготівельні витрати (5%)	-	-	1 552,0
Всього витрат на сировину та матеріали	х	х	36 992,5
Паперовий стаканчик 0,5 л з кришкою	3 330 шт.	0,85 грн/шт.	2 830,5

Джерело: розраховано автором на основі ринкових цін та технологічних рецептур

Аналіз таблиці підтверджує, що собівартість сировини для преміального продукту є значною. Критичними компонентами є рослинна основа (вівсяний напій) та жирова фаза (кокосова олія). Вартість пакування також істотно впливає на підсумок. Транспортно-заготівельні витрати розраховані як процент від вартості всієї сировини та матеріалів, що є стандартною практикою.

Наступною значущою статтею, особливо для енергоємного процесу заморожування, є витрати на енергоносії. Виробництво морозива – процес, що інтенсивно споживає електроенергію (робота компресорів, охолодження, привід механізмів) та воду (для миття, технологічних потреб). Ці витрати є змінними та прямо залежать від обсягу випуску. Їх розрахунок на одиницю продукції ґрунтується на потужності обладнання та плановому фонді робочого

часу. У таблиці 3.5 представлено зведені дані, що дозволяють перейти від потужності в кіловатах до конкретних грошових витрат на тонну продукції.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості енерговитрат на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Витрати за зміну (8 год.)	Місячні витрати (22 дні), грн
Електроенергія	кВт·год	2,10	410 кВт * 8 год = 3 280	3 280 * 22 = 72 160
Вода технічна	м³	25,00	12	12 * 22 = 264
Всього за місяць				72 424
Всього на 1 т готової продукції				511,5 (72 424 / 141,44 т)

Джерело: розраховано автором

Окрім матеріальних та енергетичних витрат, ключовою складовою собівартості є оплата праці персоналу, що безпосередньо зайнятий на новій лінії. Оптимальним підходом для сезонного проєкту є формування окремої зміни або залучення персоналу з інших ділянок у період їх меншого навантаження. Розрахунок фонду оплати праці (ФОП) включає не лише тарифні ставки, а й обов'язкові доплати (за роботу у вечірній час, у вихідні тощо), передбачені колективним договором. Орієнтовний розрахунок ФОП для основного виробничого персоналу наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок ФОП основного виробничого персоналу для нової лінії

Професія	Чисельність, осіб	Погодинна тарифна ставка, грн	Годин за місяць (176 год.)	Тарифний фонд за місяць, грн	Доплати (20%), грн	Річний ФОП (5 міс.), грн
Оператор лінії	3	65,0	176	34 320	6 864	205 920
Апаратник	2	60,0	176	21 120	4 224	126 720
Фасувальник	2	55,0	176	19 360	3 872	116 160
Всього	7	x	x	74 800	14 960	448 800
Всього на 1 т готової продукції						317,3

Джерело: розраховано автором

Для повноти формування собівартості необхідно розподілити на одиницю продукції вартість капітальних активів – тобто врахувати амортизацію. Це дозволяє включити в ціну продукту частину інвестиційних витрат. Розрахунок амортизаційних відрахувань проводиться лінійним

методом, найпоширенішим в обліку, на основі первісної вартості та різних термінів корисного використання для різних груп обладнання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Амортизаційні відрахування для нового виробничого обладнання

Назва обладнання	Первісна вартість, тис. грн	Термін корисного використання, років	Річна сума амортизації, тис. грн
Пластинчаста пастеризаційно-охолоджувальна установка	871,9	10	87,19
Гомогенізатор	755,6	8	94,45
Фризер безперервної дії	1 046,3	8	130,79
Всього	2 673,8	х	312,43
Всього на 1 т готової продукції, грн			220,9

Джерело: розраховано автором

Окрім прямих витрат, продукт має покривати частку загальних витрат підприємства, пов'язаних з його управлінням, збутом та обслуговуванням. Це так звані накладні витрати: загальновиробничі (на утримання цеху, освітлення, зарплату майстрів), адміністративні (витрати апарату управління) та витрати на збут (маркетинг, логістика до клієнта, утримання відділу продажів). У практиці планування їх часто розраховують у відсотках від певної бази. Інтегруючи всі вищезазначені статті – прямі матеріальні, трудові, енергетичні витрати, амортизацію та накладні – формуємо зведену планову калькуляцію собівартості однієї тони продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Планова калькуляція морозива на рослинній основі (на 1 т)

Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 т, грн
Сировина і матеріали	36 992,5
Енерговитрати на технологічні цілі	511,5
Основна та додаткова заробітна плата робітників	317,3
Єдиний соціальний внесок	69,8
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	220,9
Загальновиробничі витрати	387,1
Виробнича собівартість	38 499,1
Адміністративні витрати	3 079,9
Витрати на збут	4 619,9
Повна собівартість	46 198,9

Джерело: розраховано автором

Згідно з розрахунками, повна собівартість 1 тонни морозива на рослинній основі становить 46 198,9 грн, або приблизно 46,2 грн/кг. Ця цифра є критично важливою точкою відліку. Вона показує мінімальний рівень ціни, за якої продукція покриває всі свої витрати. Успіх проєкту залежить від того, наскільки вище цієї точки вдасться встановити ринкову ціну, формуючи валовий прибуток.

Заключним етапом обґрунтування є визначення фінансових результатів, які демонструють життєздатність та привабливість проєкту. Ціноутворення для нового преміального продукту ґрунтується на концепції цінності (value-based pricing), а не на простій націнці до витрат. Аналіз цін конкурентів (переважно імпортних аналогів) та оцінка готовності споживачів показують, що ринок сприймає ціну в районі 20-22 грн за порцію 0,3 кг як прийнятну за якісний веганський продукт від відомого бренду. Встановивши цільову рентабельність продукції на рівні 25% (що значно вище середньогалузевого показника), можна визначити всі ключові параметри. Зведені фінансові результати проєкту представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок планової відпускної ціни та економічних показників проєкту

Показники	Одиниці виміру	Значення
Річний обсяг виробництва	т	1 414,4
Повна собівартість річного випуску	тис. грн	1 414,4 т * 46 199 = 65 343,7
Планова рентабельність продукції	%	25
Прибуток від реалізації річного випуску	тис. грн	0,25 * 46 199 = 11 549,7
Дохід (без ПДВ)	тис. грн	46 198,9 + 11 5497 = 81 979,6
Відпускна ціна підприємства (за 1 т)	грн	81 668,4 тис. / 1 414,4 т = 57 744,0
Відпускна ціна за порцію 0,3 кг	грн	57 744 / 3 333 порцій ≈ 17,32
ПДВ (20%)	грн	17,32 * 0,2 = 3,46
Ціна реалізації з ПДВ за порцію	грн	20,78

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 3.9, планова рентабельність самого проєкту становить 25% за продукцією та 20% за продажами (ROS). Це суттєво перевищує загальний показник рентабельності продажів компанії, що становив 8,59% у 2024 році. Завдяки преміальному ціноутворенню проєкт має

генерувати значний валовий прибуток – 16,3 млн грн на рік. На основі цих даних можемо розрахувати прогнозний термін окупності.

$$ТО = \frac{I}{ЧП_{пр}}, \quad (3.1)$$

де I – обсяг початкових інвестицій (капітальні витрати на обладнання), тис. грн;

$ЧП_{пр}$ - прогнозований річний чистий прибуток від проєкту, тис. грн.

За даними розрахунків I = 2 673,8 тис. грн., ЧПпр ≈ 14 157,7 тис. грн. Отже,

$$ТО = \frac{2\ 673.8}{14\ 157.7} = 0.19 \text{ року}$$

При відносно невеликих капітальних витратах (2,67 млн грн) це забезпечує прогнозний термін окупності всього 0,19 року (≈ 2,4 місяці), що свідчить про високу ефективність інвестицій.

У результаті проведеного дослідження було визначено вплив заходів на показники роботи підприємства (табл. 3.10).

Згідно з прогнозом у таблиці 3.10, впровадження проєкту призведе до зростання чистого прибутку на 4,61% (13,4 млн грн). Це прямий фінансовий ефект, який підсилить власний капітал компанії. Покращення ключового інтегрального показника – рентабельності продажів (ROS) на 0,21 п.п. Це свідчить про те, що нова продукція, маючи вищу маржу, позитивно впливає на ефективність усієї комерційної діяльності. Незначного зниження середньої рентабельності продукції на 0,37 п.п. Ця динаміка є логічною, оскільки середньозважена рентабельність портфелю дещо знижується при додаванні продукту з рентабельністю 25%, яка, хоча і є високою, все ще нижча за середній показник компанії (39,77% у 2024 р.). Проте це компенсується зростанням абсолютного обсягу прибутку та стратегічними перевагами.

Невелике зниження узагальненого показника рентабельності продукції не має бути причиною для відмови від проєкту. Навпаки, він відкриває доступ до швидкозростаючого преміального сегменту, дозволяє диверсифікувати ризики, покращити імідж бренду як інноваційного та соціально

Таблиця 3.10

Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Показники	Одиниця виміру	Базовий рік	Після впровадження проєкту	Відхилення	
				абсол.	відносн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3 378 574	3 460 413,6	81 679,6	2,45
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2 417 360	2 482 730,7	65 343,7	2,70
Валовий прибуток	тис. грн.	961 374	977 709,9	16 335,9	1,70
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2 991 337	3 056 680,7	65 343,7	2,18
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	414 182	430 517,9	16 335,9	3,94
Чистий прибуток	тис.грн	290 352	304 509,7	14 157,7	4,88
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	890 734	893 307,8	2 573,8	0,29
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	520	527	7	1,35
Продуктивність праці	тис. грн /особу	6 497,56	6 567,18	69,62	1,07
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	коп.	88,54	88,37	-0,17	-0,19
Рентабельність продукції	%	39,77	39,40	-0,37	-0,93
Рентабельність продажів (ROS)	%	8,59	8,80	0,21	2,44
Початкові інвестиції	тис. грн	-	2 673,8	-	-
Термін окупності початкових інвестицій	років	-	0,19	-	-

Джерело: розраховано автором

відповідального, а також залучити нову, платоспроможну цільову аудиторію. Синергія між цими факторами створює основу для довгострокового зростання вартості бренду «Рудь».

Запропонований проєкт є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим. Він забезпечує прямі фінансові вигоди у вигляді додаткового прибутку та покращення рентабельності продажів, а також створює важливі нематеріальні активи для майбутньої конкурентоспроможності компанії на ринку.

3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми підвищення рентабельності

Для успішної реалізації стратегічної програми підвищення рентабельності, центральним елементом якої є запуск інноваційної лінійки «RUD' VEGAN», необхідно створити ефективну систему управлінсько-організаційного забезпечення. Ця система має охопити планування, організацію робіт, розподіл відповідальності, контроль та мотивацію, що в сукупності забезпечить досягнення поставлених цілей у заплановані терміни.

Першочерговим завданням є формування чіткої організаційної структури управління проєктом та визначення відповідальності ключових підрозділів АТ «Рудь». Кожна функціональна одиниця компанії повинна взяти на себе конкретні завдання в межах загальної програми. Розподіл ролей та обов'язків представлено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розподіл функцій та завдань структурних підрозділів АТ «Рудь» у реалізації програми підвищення рентабельності (проєкт «RUD' VEGAN» та супутні заходи)

Найменування підрозділу/посади	Ключові функції у рамках програми	Основні завдання
Генеральний директор / Вища рада	Стратегічне керівництво та загальна відповідальність	- затвердження програми та бюджету проєкту «RUD' VEGAN»; - контроль загального ходу виконання; - узгодження ключових рішень та розподіл ресурсів
Відділ маркетингу та продажів	Формування ринкового позиціонування та забезпечення збуту нової продукції	- проведення маркетингового дослідження цільової аудиторії; - розробка стратегії виведення на ринок, брендингу та комунікацій; - встановлення цінової політики (value-based pricing); - організація продажів через нові та існуючі канали дистрибуції; - моніторинг конкуренції та зворотного зв'язку від споживачів
Виробничий відділ та відділ технологічного розвитку	Технологічна розробка, адаптація виробництва та контроль якості	- розробка та тестування рецептур морозива на рослинній основі; - підбір та валідація сировини; - розробка проєкту модернізації/виділення ви-

Продовження табл. 3.11

Найменування підрозділу/посади	Ключові функції у рамках програми	Основні завдання
		робничої лінії; - забезпечення технологічної ізоляції для виключення перехресної контамінації
Технічний відділ та інженерна служба	Технічна підготовка, монтаж та обслуговування обладнання	- узгодження технічних характеристик нового обладнання; - розробка та супровід проєкту монтажу виробничої лінії; - підготовка виробничого майданчика та комунікацій; - проведення монтажно-налагоджувальних робіт; - технічне обслуговування та усунення несправностей
Відділ логістики та закупівель	Забезпечення безперебійних поставок сировини та організація збуту	- пошук, відбір та укладання договорів з новими постачальниками спеціалізованої сировини; - організація логістики сировини та готової продукції проєкту; - оптимізація логістичних маршрутів для зниження витрат
Фінансово-економічний відділ	Фінансове планування, облік та аналіз ефективності	- розробка детального бюджету проєкту «RUD' VEGAN»; - калькулювання собівартості, економічне обґрунтування (таргет-костинг); - узгодження фінансування та контроль витрат; - моніторинг фінансових показників ефективності проєкту (NPV, IRR, термін окупності); - складання звітності та аналіз впливу на загальні показники рентабельності компанії
Відділ персоналу (HR)	Забезпечення проєкту кадрами та мотивація персоналу	- визначення потреби в персоналі для нової лінії; - організація навчання працівників роботі на новому обладнанні та з новими технологіями; - розробка системи мотивації для команди проєкту; - формування сприятливого клімату для інновацій
Юридичний відділ та відділ стандартизації	Нормативно-правовий супровід та дотримання вимог	- оформлення необхідних дозвільних документів, сертифікатів відповідності; - перевірка договорів із постачальниками та партнерами; - забезпечення відповідності маркування вимогам законодавства (в т.ч. для продуктів «веган», «без лактози»)

Джерело: розроблено автором

Для оперативного управління та координації міжпідрозділових процесів доцільно створити проєктний офіс або призначити керівника проєкту «RUD'

VEGAN», який би безпосередньо підпорядковувався генеральному директору. Цей керівник відповідатиме за дотримання графіка, вирішення оперативних проблем та щотижневе звітування про прогрес.

Для забезпечення системного, контрольованого та своєчасного виконання ключового заходу щодо підвищення рентабельності – запуску інноваційної лінійки морозива на рослинній основі – розроблено детальний план-графік у форматі діаграми Ганта, та поданий у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Діаграма Ганта впровадження проєкту «RUD' VEGAN»

№	Назва етапу проєкту	2026				2027			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Маркетингове дослідження ринку та цільової аудиторії	x							
2	Аналіз конкурентів та позиціонування	x							
3	Технологічна розробка та тестування рецептур		x						
4	Економічне обґрунтування та бізнес-план		x						
5	Розробка бренд-активів (неймінг, дизайн упаковки)		x						
6	Узгодження нормативної документації та отримання дозволів		x						
7	Закупівля та доставка спеціалізованого обладнання			x					
8	Підготовка виробничого майданчика та монтаж обладнання				x				
9	Валідація постачальників та закупівля сировини				x				
10	Пуско-налагоджувальні роботи та пробний випуск					x			
11	Навчання виробничого та збутового персоналу					x			
12	Пілотний запуск у ключових мережах (Київ, Львів)						x		
13	Запуск повномасштабної маркетингової кампанії						x		
14	Моніторинг продажів, якості та зворотного зв'язку							x	
15	Коректування асортименту та маркетингової стратегії							x	
16	Оцінка фінансових результатів та впливу на рентабельність								x
17	Підготовка підсумкового звіту та інтеграція в регулярну діяльність								x

Джерело: розроблено автором

Цей інструмент візуалізує повний життєвий цикл проєкту тривалістю 18 місяців, розподіляючи всі необхідні завдання за етапами та чітко визначаючи хронологічну послідовність і тривалість робіт. Діаграма дозволяє керівництву АТ «Рудь» здійснювати оперативний моніторинг прогресу, ідентифікувати критичні шляхи та забезпечувати координацію зусиль усіх задіяних підрозділів.

Запропонований графік структурований за чотирма ключовими фазами управління проєктом.

1. Дослідно-підготовча фаза (I-III кв. 2026) об'єднує етапи 1-6, спрямовані на формування концепції. Це включає фундаментальне маркетингове та технологічне дослідження, розробку економічного обґрунтування, створення бренду та оформлення нормативної бази. Результатом цієї фази має стати повний пакет документів (бізнес-план, технічне завдання, дизайн-макети), який дає зелене світло для виділення інвестицій.

2. Інвестиційно-будівельна фаза (IV кв. 2026 – I кв. 2027) включає етапи 7-11, на яких концепція перетворюється на фізичні активи та операційні процедури. Ключові завдання: закупівля та введення в експлуатацію обладнання, формування ланцюга поставок сировини, навчання персоналу. Ця фаза вимагає максимальної концентрації ресурсів та чіткого логістичного планування.

3. Фаза комерційного запуску та тестування ринку (II кв. 2027) зосереджена на етапах 12-13 – безпосередньому виході продукції на ринок. Стратегічно обґрунтовано почати з пілотного запуску в обмеженій географії (Київ, Львів) одночасно з активними маркетинговими комунікаціями. Це дозволить зібрати перші реальні дані про попит, ефективність каналів збуту та реакцію споживачів з мінімальними ризиками.

4. Фаза аналізу, оптимізації та оцінки (III-IV кв. 2027) охоплює завершальні етапи 14-17. На основі даних, отриманих після запуску, проводиться корегування продукту та маркетингової стратегії, оцінюється

досягнення фінансових цілей та вплив проєкту на ключові показники рентабельності АТ «Рудь». Підсумковий звіт ляже в основу рішення про масштабування лінійки «RUD’ VEGAN» та інтеграцію найкращих практик у регулярну діяльність компанії.

Таким чином, представлений план-графік слугує не лише інструментом календарного планування, але й стратегічною картою, яка забезпечує послідовність, контрольованість та обґрунтованість кожного кроку у процесі впровадження ключового інноваційного проєкту, спрямованого на структурне підвищення рентабельності підприємства.

Ефективна система контролю та моніторингу має базуватися на ключових показниках ефективності (KPI), які регулярно (щомісяця/ щокварталу) аналізуються керівництвом. Наприклад для проєкту «RUD' VEGAN» – обсяг виробництва і продажів, собівартість одиниці продукції, рентабельність продукції та продажів (ROS) по лінійці, конверсія маркетингових кампаній (ROMI), задоволеність споживачів.

Для супутніх заходів – зниження питомих витрат на енергоносії, зменшення рівня наднормативних запасів, прискорення оборотності оборотних активів, покращення показників фондовіддачі.

Для мотивації персоналу необхідно розробити систему стимулювання, пов'язану з досягненням цільових KPI проєкту та програми в цілому. Це можуть бути бонусні виплати за успішний запуск нової продукції, досягнення планових показників зниження витрат або ідеї щодо оптимізації процесів.

Таким чином, запропонована система управлінсько-організаційного забезпечення формує єдиний механізм, що поєднує стратегічне бачення, чітке планування, ефективну координацію зусиль всіх підрозділів та постійний контроль результатів. Це дозволить мінімізувати ризики, забезпечити своєчасну реалізацію всіх запланованих заходів і, як наслідок, досягти головної мети – стійкого підвищення рентабельності АТ «Рудь».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексну програму підвищення рентабельності АТ «Рудь», яка базується на результатах глибинної діагностики товариства. Програма має стратегічний та системний характер, поєднуючи інноваційний прорив із операційними вдосконаленнями.

Основою програми є стратегічний інноваційний проєкт «RUD' VEGAN» – запуск виробництва морозива на рослинній основі. Цей захід спрямований на вихід у високомаржинальний сегмент завдяки преміальному ціноутворенню та відповідності трендам здорового харчування. Економічне обґрунтування проєкту підтверджує його життєздатність: прогнозується річний додатковий чистий прибуток у розмірі близько 14,2 млн грн, покращення загальної рентабельності продажів на 0,21 п.п. та швидкий термін окупності інвестицій (близько 2,4 місяці). Для підтримки та посилення ефекту від стратегічного проєкту запропоновано супутні заходи щодо оптимізації операційної діяльності та управління активами. Це включає перегляд асортиментно-цінової політики, оптимізацію ланцюга поставок, впровадження елементів Lean-виробництва, а також вдосконалення систем планування та контролю запасів і дебіторської заборгованості.

Для успішної реалізації всіх ініціатив розроблено систему управлінсько-організаційного забезпечення. Вона передбачає чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, створення проєктного механізму управління, впровадження системи моніторингу на основі KPI та розробку мотиваційних схем для персоналу.

У цілому, запропоновані заходи формують цілісну дорожню карту для подолання кризи ефективності. Стратегічний проєкт «RUD' VEGAN» виступає локомотивом для прориву, а супутні операційні вдосконалення забезпечують стійкість існуючого бізнесу. Їх синергія створює основу для системного підвищення фінансових результатів і довгострокової конкурентоспроможності АТ «Рудь».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене комплексне наукове дослідження дозволило розробити теоретичну основу, здійснити глибинну фінансово-економічну діагностику та сформувати цілісну програму практичних заходів для подолання кризи ефективності та забезпечення стійкого зростання рентабельності АТ «Рудь».

У першому, теоретико-методологічному розділі здійснено всебічний аналіз наукових концепцій та методичних підходів до управління рентабельністю. Дослідження довело, що в сучасних умовах глибокої трансформації економіки рентабельність виступає не лише індикатором прибутковості, але й критичним фактором фінансової безпеки, інвестиційної привабливості та стратегічного розвитку підприємства. Розроблено комплексну систему показників рентабельності, що охоплює всі рівні управління: від оцінки ефективності операційної діяльності (рентабельність продукції, продажів) до аналізу віддачі на інвестований капітал (рентабельність активів, власного капіталу).

Особливу наукову цінність становить адаптація методу факторного аналізу, зокрема трифакторної моделі Дюпона, яка дозволяє не лише констатувати зміни в рентабельності, але й точно ідентифікувати їхні джерела: зростання/падіння операційної маржі, прискорення/уповільнення оборотності активів та вплив фінансового важеля. Цей інструментарій став методологічною основою для проведення цільової діагностики та розробки стратегії підвищення ефективності діяльності АТ «Рудь».

У другому, аналітично-діагностичному розділі здійснено комплексну оцінку зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього фінансового стану АТ «Рудь», результати якої виявили системну кризу управління ефективністю. Незважаючи на збереження лідерських позицій на ринку морозива України (частка ринку за виручкою становить понад 25%) та значне зростання операційних масштабів (виручка збільшилася на 15,46% у 2024 році), фінансові результати підприємства демонструють тривожну

тенденцію. Ключовим негативним явищем стало випереджаюче зростання собівартості (на 25,93%) порівняно з темпами збільшення доходу. Ця диспропорція призвела до ерозії маржі та абсолютного падіння чистого прибутку на 10,19% (до 290,4 млн грн). Факторний аналіз за моделлю Дюпона чітко виявив ланцюг причинно-наслідкових зв'язків: каталітичне падіння рентабельності продажів (ROS) на 2,73 процентних пункти (до 8,59%) стало основним драйвером погіршення рентабельності активів (ROA) на 3,37 п.п. та, що найкритичніше, рентабельності власного капіталу (ROE) на 4,76 п.п. (до 14,84%). Зниження ROE нижче психологічної позначки у 15% є прямим сигналом для інвесторів про падіння віддачі на вкладений капітал та загрожує довгостроковій інвестиційній привабливості компанії.

Отже, результати аналізу однозначно свідчать про те, що зростання бізнесу АТ «Рудь» носить екстенсивний, витратний характер, а основною проблемою є неефективність систем управління операційними витратами та ціноутворенням.

У третьому, проєктному розділі на підставі виявлених проблем розроблено цільову, багаторівневу програму трансформації бізнес-моделі АТ «Рудь», яка поєднує стратегічну інновацію з системною операційною оптимізацією. Як пріоритетний проривний захід запропоновано диверсифікацію портфелю через запуск інноваційної лінійки морозива на рослинній основі під суббрендом «RUD’ VEGAN». Цей проєкт безпосередньо спрямований на усунення ключової слабкості – низької операційної маржі, шляхом виходу на високоприбутковий сегмент преміальних та «здорових» продуктів, попит на які в Україні демонструє стабільне двоцифрове зростання. Детальне техніко-економічне обґрунтування, що включає кошторис інвестицій, калькуляцію собівартості та прогноз фінансових результатів, підтверджує виняткову ефективність проєкту. Прогнозується, що реалізація лінійки «RUD’ VEGAN» дозволить отримувати щорічний додатковий чистий прибуток у розмірі 14,2 млн гривень. Завдяки преміальному ціноутворенню рентабельність продажів (ROS) нового продукту має досягати 20%, що в понад

2 рази перевищує поточний середній показник компанії. При обсязі необхідних капітальних інвестицій у обладнання 2,67 млн грн термін їх окупності становить лише 0,19 року (близько 2,3 місяці), що свідчить про мінімальний фінансовий ризик та надзвичайно високу віддачу на інвестиції.

Для підтримки ефекту та негайного покращення ефективності існуючого бізнесу розроблено супровідний комплекс операційних заходів: проведення ABC/XYZ-аналізу асортименту, впровадження гнучкої цінової стратегії, оптимізація логістики сировини, запуск програм енергозбереження та вдосконалення системи управління оборотним капіталом. Запропонована програма є цілісною стратегією, що забезпечує не лише миттєве фінансове покращення, але й формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та вартісного зростання АТ «Рудь» на динамічному ринку харчової промисловості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація виробників морозива та замороженої продукції. Офіційний сайт. URL: https://auvm.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&layout=edit&id=300.

2. Бланк І.О. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2024. 452 с.

3. Брітченко І.Г., Брітченко Г.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

4. Брітченко І.Г. Стратегічний управлінський облік: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.

5. Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення системи управління рентабельністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 4. С. 77-84.

6. Господарський кодекс України: станом на 16 січня 2023 року. Офіційне видання. Київ: Парламентське вид-во, 2023. 240 с.

7. Дані оперативного обліку та управлінського звітування АТ «Рудь» щодо обсягів виробництва, структури собівартості та асортименту продукції за 2022-2024 рр. Житомир: АТ «Рудь», 2022-2024.

8. Державна служба статистики України: офіційне інтернет-представництво. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

9. Державна служба статистики України. Промисловість України у 2023 році: статистичний збірник. Київ, 2024. 245 с. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023 (дата звернення: 12.01.2026).

10. Державна служба статистики України. Індекси споживчих цін у 2024 році: статистичний бюлетень. Київ, 2025. 118 с. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/indeksy-spozhyvchykh-tsin-2024 (дата звернення: 12.01.2026).

11. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України у 2024 році: статистичний збірник. Київ, 2025. 204 с. URL: https://stat.

gov.ua/uk/datasets/zovnishnya-torhivlya-tovaramy (дата звернення: 12.01.2026).

12. Європейський Союз. Євростат (Eurostat). Офіційний веб-сайт. URL: https://ec.europa.eu/eurostat.

13. Horngren C.T., Sundem G.L., Stratton W.O. Introduction to Management Accounting. 17th ed. Pearson, 2023.

14. Загородня А.А., Лисенко Ю.О. Інструменти фінансової діагностики підприємства в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 32-38.

15. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI: станом на 2024 рік. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text (дата звернення: 14.01.2026).

16. Закон України «Про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів» від 01.07.2022 № 2042-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-20#Text (дата звернення: 14.01.2026).

17. Закон України «Про захист прав споживачів»: редакція від 12.05.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 14.01.2026).

18. KGHM Polska Miedź S.A. Condensed consolidated financial statements for the third quarter ended 30 September 2024 (prepared in accordance with IFRS). 2024. URL: https://kghm.com/sites/kghm2014/files/2024-11/2024_q3_consolidated_report_kghm_pl.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

19. KGHM Polska Miedź S.A. Condensed consolidated financial statements for the third quarter ended 30 September 2025 (prepared in accordance with IFRS). 2025. URL: https://kghm.com/sites/kghm2014/files/2025-11/Q3_2025_Consolidated_Report_KGHM_Polska_Miedz_S.A..pdf (дата звернення: 12.01.2026).

20. KGHM Polska Miedź S.A. Report of the Management Board of KGHM Polska Miedź S.A. on the activities of the KGHM Polska Miedź S.A. Group and of KGHM Polska Miedź S.A. for the period 1 January – 30 September 2025. 2025. URL: https://kghm.com/sites/kghm2014/files/2025-11/Q3_2025_Report_of_the_

Management_Board_KGHM_Polska_Miedz_S.A..pdf (дата звернення: 12.01.2026).

21. Київська школа економіки (KSE). Публікації та дослідження. URL: https://publications.kse.ua/ (дата звернення: 12.01.2026).

22. Коваленко О.В., Лазоренко В.В. Економіка підприємства: підручник. Харків: Вид-во НТУ «ХПІ», 2021. 480 с.

23. Ковальчук С.В., Мазур Н.П. Управління рентабельністю як основа фінансової стійкості суб'єктів господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип. 33. С. 520-525.

24. Кравченко О.М., Шевчук Л.В. Управління вартістю бізнесу: моделі, методи, практика: монографія. Харків: Вид-во ФОП «Лібуркіна Л.М.», 2021. 320 с.

25. Кошельок Г.В. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу. *Наукові записки Національного університету ім. М. Гоголя.* 2019. Вип. 3. С. 35-40.

26. Лучко М.Р., Жукевич С.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 304 с.

27. Мельник О.Г., Ковальчук К.Ф. Сучасні підходи до оцінки рентабельності підприємств харчової промисловості. *Економіка та управління підприємствами.* 2022. № 3. С. 45-52.

28. Міжнародний валютний фонд (МВФ). Огляди економіки України. 2024. URL: https://www.imf.org/en/countries/ukr (дата звернення: 12.01.2026).

29. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ): офіц. пер. Київ: Міністерство фінансів України, 2023. 1550 с.

30. Наказ Міністерства фінансів України від 20.11.2025 № 586 «Про затвердження типової форми фінансової звітності №5-дс «Примітки до річної фінансової звітності» (в редакції, що діє з 02 січня 2026 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1656-25#Text (дата звернення: 14.01.2026).

31. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО): офіц. вид. Київ: Міністерство фінансів України, 2023. 892 с.

32. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic (дата звернення: 12.01.2026).

33. Національний банк України. Статистика. Ціни та інфляція.

34. Національний банк України. Статистика. Монетарна та фінансова статистика.

35. Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія: Проблеми економіки та управління. 2021. № 5. С. 98-105.

36. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Економічний огляд: Україна 2024. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/ukraine-economic-snapshot.html (дата звернення: 12.01.2026).

37. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). OECP.Stat. Бази даних. UPL: https://data-explorer.oecd.org/ (дата звернення: 12.01.2026).

38. Організація Об'єднаних Націй з питань продовольства та сільського господарства (FAO). FAOSTAT. Бази даних. UPL: https://www.fao.org/faostat/en/#home (дата звернення: 12.01.2026).

39. Офіційний сайт АТ «Рудь». URL: https://rud.ua/ (дата звернення: 10.01.2026).

40. Панкова Л.В., Шульга Н.П. Фінансовий аналіз: сучасні інструменти та методи: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2022. 416 с.

41. Петренко С. М., Сидоренко В. В. Система показників рентабельності як інструмент діагностики фінансового здоров'я підприємства. *Фінанси України.* 2021. № 5. С. 67-78.

42. Петрова І.Л. Розробка маркетингової стратегії для нової товарної лінійки снекової категорії. *Грааль науки.* 2025. № 55. С. 289-296. UPL: https://dspace.krok.edu.ua/entities/publication/45c988aa-3f14-421b-8749-d22979294401

(дата звернення: 14.01.2026).

43. Пилипенко П.І., Сторожук В.М. Економіка підприємства: операційна ефективність: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2023. 276 с.

44. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Технічного регламенту на молоко та молочну продукцію» від 22.05.2019 № 451. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451-2019-%2525D0%2525BF# Text (дата звернення: 14.01.2026).

45. Річна фінансова звітність АТ «Рудь» за 2023-2024 рр. Житомир: АТ «Рудь», 2023-2024. 86 с.

46. Rynok morozyva v Ukrayini: struktura, vlasnist ta finansovi pokaznyky (2022-2024 rr.) [The ice cream market in Ukraine: structure, ownership and financial indicators (2022-2024)]. Youcontrol.Market. 2024. UPL: https://blog.youcontrol.market/ukrayintsi-za-minulii-rik-zyili-moroziva-na-ponad-13-3-mlrd-ghrn/ (дата звернення: 16.01.2026).

47. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. 8-ме вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2022. 700 с.

48. Савчук В.П. Стратегічний управлінський облік: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 344 с.

49. Samuelson P.A., Nordhaus, William D. Economics. 21st ed. McGraw-Hill, 2024.

50. Світовий банк. Звіт про економічний розвиток України (останній доступний).

51. Світовий банк. Світовий банк відкритих даних. URL: https://data.worldbank.org/ (дата звернення: 14.01.2026).

52. Скопенко Н.С., Федулова І.В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ: ЦП «Принтцентр», 2021. 292 с.

53. Степаненко О.І., Павловська Х.Ю. Аналіз рентабельності підприємства в умовах економічної нестабільності та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. С. 1-7.

54. Центр економічної стратегії (CES). Трекер економіки України під час війни. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення: 17.01.2026).

55. Шандова Н.В., Мєшкова-Кравченко Н.В., Дорогань О.І. Оцінка рентабельності підприємства на основі факторного аналізу за моделлю Дюпона. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2023. Т. 325, № 3. С. 104-110.

56. Щербина В.С., Колодій І.В. Управління рентабельністю підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 268 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2024
Підприємство	Акціонерне товариство "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	**за ЄДРПОУ**	00182863

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 855 378	2 263 651
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премій, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 919 636)	(1 562 642)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	935 742	701 009
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	36 782	67 883
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(93 159)	(70 504)
Витрати на збут	2150	(382 717)	(324 652)
Інші операційні витрати	2180	(30 029)	(62 318)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	466 619	311 418
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 712	7 159

Продовження дод. А

Інші доходи	2240	794	170
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(79 887)	(69 081)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(58)	(172)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	396 180	249 494
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-72 889	-45 689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	323 291	203 805
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	323 291	203 805

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 312 301	982 015
Витрати на оплату праці	2505	238 646	162 685
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 767	30 780
Амортизація	2515	138 756	150 507
Інші операційні витрати	2520	327 928	359 964
Разом	2550	2 058 398	1 685 951

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000	27 865 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000	27 865 000

Додаток Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК

		КОДИ		
Підприємство: АТ «РУДЬ» (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
	за ЄДРПОУ	00182863		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17	3,378,734	2,855,378
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18	(2,417,360)	(1,919,636)
Валовий: **прибуток**	**2090**		**961,374**	**935,742**
збиток	**2095**		-	-
Інші операційні доходи	2120	19	56,377	36,782
Адміністративні витрати	2130	20	(111,327)	(93,159)
Витрати на збут	2150	21	(462,650)	(382,717)
Інші операційні витрати	2180	22	(29,592)	(30,029)
Фінансовий результат від операційної діяльності: **прибуток**	**2190**		**414,182**	**466,619**
збиток	**2195**		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		729	8,712
Інші доходи	2240		1,496	794
Фінансові витрати	2250		(58,591)	(79,887)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(253)	(58)
Фінансовий результат до оподаткування: **прибуток**	**2290**		**357,563**	**396,180**
збиток	**2295**		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	23	(67,211)	(72,889)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: **прибуток**	**2350**		**290,352**	**323,291**
збиток	**2355**		-	-

Продовження дод. Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**290,352**	**323,291**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1,692,098	1,312,301
Витрати на оплату праці	2505	300,141	238,646
Відрахування на соціальні заходи	2510	53,820	40,767
Амортизація	2515	148,154	138,756
Інші операційні витрати	2520	323,651	327,928
Разом	**2550**	**2,517,864**	**2,058,398**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27,865,000	27,865,000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27,865,000	27,865,000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	10,42	11,60
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	10,42	11,60
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Від імені керівництва

Додаток В

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	22 492	21 969
первісна вартість	1001	33 657	37 080
накопичена амортизація	1002	(11 165)	(15 111)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 531	46 045
Основні засоби	1010	894 411	842 815
первісна вартість	1011	1 895 212	1 966 406
знос	1012	(1 000 801)	(1 123 591)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	15 018	15 540
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1 087	13 122

Продовження дод. В

Усього за розділом I	1095	970 586	939 538
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	329 286	332 765
Виробничі запаси	1101	205 034	190 700
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 910	92 092
Товари	1104	42 342	49 973
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265 998	292 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 761	17 382
з бюджетом	1135	21 796	18 831
у тому числі з податку на прибуток	1136	13 732	6 022
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342	333
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 092	420 281
Готівка	1166	47	22
Рахунки в банках	1167	557 045	420 259
Витрати майбутніх періодів	1170	445	678
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 682	2 616
Усього за розділом II	1195	1 188 402	1 085 814
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 158 988	2 025 352

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 482 673	1 805 667
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Продовження дод. В

Усього за розділом I	1495	1 488 014	1 811 008
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 637	2 607
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 637	2 607
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	527 300	58 500
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	66 156	78 079
розрахунками з бюджетом	1620	985	1 870
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	699	1 530
розрахунками з оплати праці	1630	3 423	6 453
одержаними авансами	1635	250	653
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 471	15 625
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	59 053	49 027
Усього за розділом III	1695	669 337	211 737
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 158 988	2 025 352

Керівник С.А. Вівсик

Головний бухгалтер М.О. Самчук

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		21,969	18,208
первісна вартість	1001		37,080	37,661
накопичена амортизація	1002		(15,111)	(19,453)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	46,045	47,540
Основні засоби	1010	7	842,815	938,652
первісна вартість	1011		1,966,406	2,189,504
знос	1012		(1,123,591)	(1,250,852)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	23	15,540	18,267
Інші необоротні активи	1090	6	13,122	98,208
Усього за розділом I	**1095**		**939,538**	**1,120,922**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8	332,765	509,120
Виробничі запаси	1101		190,700	333,598
Готова продукція	1103		92,092	109,011
Товари	1104		49,973	66,511
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9	292,928	374,649
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	10	17,382	25,684
з бюджетом	1135		18,831	81,105
у тому числі з податку на прибуток	1136		6,022	19,483
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	333	322
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	420,281	670,867
Готівка	1166		22	38
Рахунки в банках	1167		420,259	670,829
Витрати майбутніх періодів	1170	10	678	921
Інші оборотні активи	1190	10	2,616	33
Усього за розділом II	**1195**		**1,085,814**	**1,662,701**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		-	-
Баланс	**1300**		**2,025,352**	**2,783,623**

Продовження дод. Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУДЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	5,341	5,341
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12	1,805,667	2,095,033
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	**1495**		**1,811,008**	**2,100,374**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14	2,607	3,217
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	**1595**		**2,607**	**3,217**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	13	58,500	465,757
Поточна кредиторська заборгованість за:			-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	15	78,079	98,272
розрахунками з бюджетом	1620		1,870	2,384
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	16	1,530	1,712
розрахунками з оплати праці	1630	16	6,453	6,923
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16	653	804
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	16	15,625	17,494
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	49,027	86,686
Усього за розділом III	**1695**		**211,737**	**680,032**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		-	-
Баланс	**1900**		**2,025,352**	**2,783,623**

Від імені керівництва:

Вінсент Сергій Анатолійович,
Головний директор-виконавчий

Ісакова Світлана Юріївна,
Фінансовий директор